

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS E
ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS

NICOLE LOUISE ROSOLEN VILELA

**ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS E IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA EM UMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA E PLURAL**

CURITIBA

2025

NICOLE LOUISE ROSOLEN VILELA

**ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS E IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA EM UMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA E PLURAL**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais: Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião

CURITIBA

2025

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

V699a Vilela, Nicole Louise Rosolen
2025 Alavancas de controle de Simons e implementação da estratégia em uma
organização complexa e plural / Nicole Louise Rosolen Vilela ; orientador: Eduardo
Damião. – 2025.
99 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba,
2025

Bibliografia: f. 92-99

1. Cooperativas – Administração. 2. Sistemas de controle gerencial.
3. Planejamento estratégico. 4. Controladoria. I. Damião, Eduardo. II. Pontifícia
Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de

CDD. 20. ed. – 658.047

Bibliotecária: Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

TERMO DE APROVAÇÃO

ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA E PLURAL

Por

NICOLE LOUISE ROSOLEN VILELA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Alex Antonio Ferraresi

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais

Eduardo Damião da Silva

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Orientador

Alex Antonio Ferraresi

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador

Robson de Faria Silva

Prof. Dr. Robson de Faria Silva
Examinador

Ana Lucia Soares Gonçalves

Certificado de assinaturas eletrônicas:

EE02D7231-1F3F-4AD3-ABD3-597037A3047A



Assinado por

Assinatura eletrônica

Eduardo Damião da Silva
BRA eduardo.damiao@pucpr.br

GMT-03:00 Quarta-feira, 29 Outubro, 2025 16:26:42
Identificador único da assinatura:
4164A8D6-79E7-4701-9404-AD5E858833BA

Ana Lucia Soares Gonçalves
BRA ana.goncalves81@yahoo.com.br

GMT-03:00 Segunda-feira, 27 Outubro, 2025 16:42:33
Identificador único da assinatura:
F297B7CD-4B01-4743-86A0-01EC6B72EDF8

Alex Antonio Ferraresi
BRA alex.ferraresi@pucpr.br

GMT-03:00 Segunda-feira, 27 Outubro, 2025 16:08:45
Identificador único da assinatura:
EEDFB7FB-39C8-488B-B10C-220959ED3436

Robson de Faria Silva
BRA robson.silva@professor.unc.br

GMT-03:00 Segunda-feira, 27 Outubro, 2025 15:25:31
Identificador único da assinatura:
22072CB0-04BE-492E-A6AC-D34C91554C74

RESUMO

O alcance dos objetivos estratégicos nas organizações pode ser viabilizado por meio dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que desempenham um papel fundamental na comunicação de diretrizes, propósitos e prioridades estratégicas, na definição de limites para a atuação da organização e de seus membros, no monitoramento da execução dos planos e no estímulo à aprendizagem organizacional (Alves, 2010). Entre os modelos de SCG, as Alavancas de Controle de Simons (1995) se destacam por contemplar tantos mecanismos de controle rígido (crenças e limites) quanto de controle flexível (interativo e diagnóstico), utilizando essa combinação de restrições e incentivos para alinhar estratégia e execução (Simons, 1995). Organizações complexas e plurais apresentam características distintas das demais organizações, como auto-organização, interconectividade e interdependência, não-linearidade, adaptação e coevolução, além da coexistência de múltiplas lógicas institucionais. No entanto, essas organizações enfrentam os mesmos ou até mais significativos desafios para se desenvolver (Anderson, 1999). Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo identificar de que forma as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia em uma organização complexa e plural, mediante a aplicação de uma pesquisa qualitativa com 21 gestores de média liderança (Gerentes e Coordenadores) do Sistema Ocepar, organização foco do estudo. Os resultados demonstraram que as Alavancas contribuem para a implementação da estratégia no Sistema Ocepar, mas em diferentes níveis. O Sistema de Crenças demonstrou maior clareza e estar mais institucionalizado na organização, orientando propósito, visão, missão e crenças entre os gestores. O Sistema Diagnóstico demonstrou ser relativamente estruturado, com acompanhamento de metas e indicadores, embora em alguns casos utilizado de forma mais burocrática do que estratégica. Já o Sistema de Limites e Interativo parece não estar consolidado. O Sistema de Limites demonstrou necessitar de mais comunicação e esclarecimento sobre regras e limites. O Sistema Interativo demonstrou que

práticas como reuniões participativas, incentivo à inovação e estímulo ao enfrentamento de incertezas estratégicas ocorrem de forma pontual e dependente do perfil individual de cada gestor, não configurando um processo formalizado e disseminado. Apesar disso, o aprendizado organizacional foi apontado como uma prática forte e valorizada, com incentivo à capacitação e ao desenvolvimento profissional, embora ainda pouco conectado a mecanismos que transformem esse conhecimento em inovação e mudanças concretas. De modo geral, conclui-se que, embora haja elementos importantes das quatro alavancas, a ausência de integração limita o potencial estratégico da organização e o resultado reforça a importância do equilíbrio entre os sistemas para a implementação da estratégia.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial (SCG), Alavancas de Controle de Simons, Implementação da Estratégia, Organizações Complexas e Plurais.

ABSTRACT

The achievement of strategic objectives in organizations can be enabled through Management Control Systems (MCS), which play a fundamental role in communicating guidelines, purposes, and strategic priorities, defining boundaries for the actions of the organization and its members, monitoring the execution of plans, and fostering organizational learning (Alves, 2010). Among the MCS models, Simons' (1995) Levers of Control stand out for encompassing both rigid control mechanisms (beliefs and boundaries) and flexible control mechanisms (interactive and diagnostic), using this combination of constraints and incentives to align strategy and execution (Simons, 1995). Complex and plural organizations present characteristics that set them apart from other organizations, such as self-organization, interconnectivity and interdependence, non-linearity, adaptation and coevolution, in addition to the coexistence of multiple institutional logics. However, these organizations face the same or even greater challenges in achieving development (Anderson, 1999). In this context, this research aimed to identify how Simons' (1995) Levers of Control contribute to the implementation of strategy in a complex and plural organization, through the application of qualitative research with 21 mid-level managers (Managers and Coordinators) from the Ocepar System, the focal organization of the study. The results showed that the Levers contribute to strategy implementation in the Ocepar System, but at different levels. The Belief System showed greater clarity and appeared to be more institutionalized within the organization, guiding purpose, vision, mission, and beliefs among managers. The Diagnostic System appeared to be relatively structured, with monitoring of goals and indicators, although in some cases used in a more bureaucratic than strategic manner. The Boundary and Interactive Systems, however, do not appear to be consolidated. The Boundary System was found to require more communication and clarification about rules and limits. The Interactive System revealed that practices such as participatory meetings, encouragement of innovation, and

fostering the tackling of strategic uncertainties occur sporadically and depend on the individual profile of each manager, not constituting a formalized and widespread process. Nevertheless, organizational learning was identified as a strong and valued practice, with encouragement for training and professional development, although still weakly connected to mechanisms that transform this knowledge into innovation and concrete changes. Overall, it is concluded that, although important elements of the four levers are present, the lack of integration limits the organization's strategic potential, and the findings reinforce the importance of balancing the systems for effective strategy implementation.

Keywords: Management Control Systems (MCS), Simons' Levers of Control, Strategy Implementation, Complex and Plural Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Alavancas de controle estratégico	24
Figura 2 - Revisão sistemática da literatura.....	29
Figura 3 - Planejamento da revisão.....	29
Figura 4 - Realização de uma revisão.....	30
Figura 5 - Identificação de estudos via bases de dados e repositórios	31
Figura 6 - Relatórios e divulgação	32
Figura 7 - Gráfico de coocorrências.....	33
Figura 8 - Organograma do Sistema Ocepar.....	45
Figura 9 - Categoria temática Sistema de Crenças e seus oito códigos.....	48
Figura 10 - Categoria temática Sistema de Limites e seus cinco códigos	60
Figura 11 - Linha de construção do ciclo do PRC300	66
Figura 12 - Cenário de projeção do faturamento do cooperativismo no Paraná	66
Figura 13 - Temas estratégicos criados para o PRC300	67
Figura 14 - 30 Projetos do PRC300, desdobrados dentro dos 12 temas estratégicos.....	67
Figura 15 - Categoria temática Sistema de Diagnóstico e seus nove códigos	69
Figura 16 - Categoria temática Sistema Interativo e seus seis códigos	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alavancas de Simons na organização	27
Tabela 2 - Estágios de uma revisão sistemática.....	28
Tabela 3 - Categorias de Análise	37
Tabela 4 - Roteiro da entrevista semiestruturada adaptado de Damke et al. (2011)	39

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	OBJETIVO GERAL	13
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS.....	15
2.2	ESTRATÉGIA.....	17
2.3	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	20
2.4	SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL (SCG), ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS (1995) e IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	22
2.5	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	27
3.	METODOLOGIA.....	36
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	36
3.2	PERGUNTAS DA PESQUISA	36
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS.....	36
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
3.6	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
3.7	O SISTEMA OCEPAR	41
4.	RESULTADOS	46
4.1	SISTEMA DE CRENÇAS.....	46
4.2	SISTEMA DE LIMITES	59
4.3	SISTEMA DE DIAGNÓSTICO	65
4.4	SISTEMA INTERATIVO.....	79
4.5	INTEGRAÇÃO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	86
5.	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	87
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89

6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	90
	REFERÊNCIAS.....	92

1. INTRODUÇÃO

O controle é um elemento essencial na dinâmica das organizações, um bom processo de controle cumpre três funções em uma organização: analisa e implementa procedimentos que mantenham o negócio e que garantam o alcance dos objetivos estratégicos; promove a integração entre diferentes áreas e processos organizacionais; e facilita a adaptação às mudanças no ambiente (Otley & Berry, 1980).

Os Sistemas de Controle Gerenciais (SCG) possuem a capacidade de representar os objetivos organizacionais, bem como os planos elaborados para alcançá-los. Eles funcionam como um reflexo das prioridades e direcionamentos estratégicos da empresa, garantindo que as ações estejam alinhadas com as metas estabelecidas (Otley, 1999). Simons (1995), define os SCG como os instrumentos essenciais para a implementação da estratégia. Em outras palavras, eles são os mecanismos que traduzem a estratégia em práticas operacionais, permitindo que a organização mobilize seus recursos e esforços de maneira coordenada para atingir seus propósitos de longo prazo.

Nesse sentido, o modelo Alavancas de Controle (*Levers of Control*), proposto por Simons (1995), destaca-se como um dos frameworks mais abrangentes para a compreensão e aplicação dos controles gerenciais no processo de implementação estratégico. As organizações devem equilibrar demandas que muitas vezes competem entre si, como, por exemplo, a necessidade de liberdade para inovar e a imposição de restrições para manter a ordem, ou a busca por experimentação e a exigência de eficiência operacional, assim, as alavancas de controle geram forças opostas — positivas e negativas — que atuam de forma complementar para manter esse equilíbrio. Quando um sistema de controle não está alinhado com os objetivos estratégicos da organização, ele pode se tornar um obstáculo, dificultando o alcance das metas e comprometendo o desempenho global (Moreno, Walter e Damke, 2017). Essa dualidade torna o modelo de Simons particularmente relevante para organizações que operam em ambientes

complexos e dinâmicos, onde a flexibilidade e o controle precisam coexistir de forma harmoniosa (Tessier & Otley, 2012).

A relevância dos temas implementação da estratégia e sistemas de controle gerenciais aplicados a organizações plurais e complexas motivou a realização deste estudo, que busca responder ao problema de pesquisa: como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação de um plano estratégico adotado por uma empresa complexa e plural?

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A capacidade das organizações de formularem boas estratégias não é suficiente para garantir seu sucesso, a implementação dessa estratégia é um dos maiores desafios enfrentados por gestores, pois a tradução das diretrizes estratégicas em ações concretas exige a coordenação eficiente de processos, pessoas e recursos. Muitas organizações falham nesse processo devido à falta de mecanismos adequados para alinhar as atividades operacionais com os objetivos estratégicos, o que pode comprometer sua competitividade e sustentabilidade (Silva et al., 2017).

Dentro desse contexto, os sistemas de controle gerenciais desempenham um papel essencial, fornecendo estrutura para monitoramento, direcionamento e ajustes contínuos na execução da estratégia. Esses sistemas não se limitam ao controle financeiro ou à supervisão hierárquica, mas abrangem um conjunto de mecanismos que influenciam o comportamento organizacional e promovem a adaptação da empresa às mudanças do ambiente. Quando bem estruturados, os sistemas de controle contribuem para a coordenação das atividades e o alinhamento entre diferentes níveis hierárquicos, reduzindo lacunas entre a formulação e a implementação estratégica (Cruz, Frezatti e Bido, 2015).

Uma abordagem amplamente reconhecida para compreender a relação entre controle gerencial e execução estratégica é o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995). Esse modelo propõe quatro alavancas fundamentais que ajudam as organizações a equilibrar controle e inovação: Sistema de Crenças, que estabelece valores e propósitos organizacionais; Sistema de Limites, que define restrições e regras de atuação; Sistema de Controle Diagnóstico, que monitora o desempenho por meio de indicadores e metas; e Sistema de Controle Interativo, que fomenta o envolvimento da alta gestão em questões estratégicas críticas. A utilização equilibrada dessas alavancas pode fortalecer a execução da estratégia ao garantir que os direcionamentos estratégicos sejam efetivamente compreendidos e aplicados na prática (Cruz, Frezatti e Bido, 2015).

A necessidade de realizar essa pesquisa surgiu através desse panorama, com o objetivo de compreender como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia no contexto de empresas complexas e plurais. Essa investigação se torna relevante tanto do ponto de vista acadêmico, ao aprofundar o entendimento sobre a aplicabilidade do modelo de Simons nesse contexto organizacional desafiador no Brasil, quanto do ponto de vista prático, ao fornecer subsídios para gestores aprimorarem seus processos de controle e alinhamento estratégico e, ambos pontos de vista também ampliam o campo de estudo em organizações complexas e plurais.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

No tópico anterior, observou-se que a implementação estratégica tem se tornado um desafio crescente para as organizações, especialmente devido às dificuldades em alinhar as diretrizes estratégicas à prática organizacional. Nesse contexto, os mecanismos de controle gerencial desempenham um papel essencial na orientação e coerência entre o planejamento e a execução.

Diante desse contexto, o modelo das Alavancas de Controle proposto por Simons (1995) se destaca como um instrumento teórico relevante, ao oferecer ferramentas gerenciais que auxiliam a formulação e a execução da estratégia, dessa forma, a pesquisa busca compreender e responder ao seguinte problema de pesquisa: como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação do plano estratégico adotado pelo Sistema Ocepar?

1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de esclarecer o que se pretende alcançar com o desenvolvimento desta pesquisa, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia no Sistema Ocepar.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar qual a percepção dos gestores sobre a presença das Alavancas de Controle de Simons (1995) no Sistema Ocepar.
- b) Avaliar o processo de implementação do plano estratégico no Sistema Ocepar.
- c) Identificar a percepção relacional dos gestores sobre a presença das Alavancas de Controle de Simons (1995) e a implementação do plano estratégico no Sistema Ocepar.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o avanço dos estudos em estratégia e controle gerencial ao aprofundar a compreensão sobre a aplicação das Alavancas de Controle no contexto da implementação estratégica. Embora a literatura reconheça a

importância desses mecanismos, ainda há lacunas na sua aplicação em organizações complexas e plurais no Brasil, onde os desafios da coordenação estratégica são amplificados. Este estudo ainda contribui com evidências empíricas que unem teoria e prática, explorando como as quatro alavancas se manifestam em um cenário caracterizado por múltiplos interesses e elevada necessidade de adaptação.

Em termos práticos, a pesquisa oferece subsídios para gestores do Sistema Ocepar aprimorarem a implementação estratégica por meio dos Sistemas de Controle Gerenciais (SCG). Ao identificar como esses mecanismos impactam a execução da estratégia, este estudo auxilia na criação de estruturas de controle mais eficazes, capazes de promover engajamento, direcionamento estratégico e adaptação a um ambiente dinâmico e complexo. Assim, a pesquisa não apenas descreve a realidade observada, mas oferece caminhos concretos para a evolução do modelo de gestão estratégica da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é uma revisão crítica da literatura que prepara o terreno para a pesquisa, componente essencial para garantir que a pesquisa esteja bem embasada e conectada ao conhecimento existente. Os próximos tópicos organizam a estrutura teórica da pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS

As organizações, enquanto sistemas sociais, apresentam níveis elevados de complexidade e pluralidade. Condição decorrente da interação contínua por meio de diversos agentes internos e externos, com interesses, valores e objetivos múltiplos. (Denis, Langley & Rouleau, 2007). Ao conectar essa diversidade, as organizações se tornam lugares de negociação permanente entre diversas lógicas institucionais.

O termo complexidade organizacional está relacionado à existência de múltiplos elementos interativos que geram sistemas dinâmicos e não lineares, que são capazes de gerar comportamentos emergentes, adaptativos e imprevisíveis (Gell-Mann, 1995; Anderson, 1999). Para Misangyi et al. (2017) essas organizações podem ser entendidas como sistemas adaptativos complexos, em que agentes aprendem e estão em constante ajuste através das transformações do ambiente.

Mitleton-Kelly (2018) reforça que a complexidade organizacional está diretamente ligada a processos de aprendizagem e continua adaptação, que ocorrem em ambientes desordenados e instáveis. Para Carroll e Burton (2000) esses sistemas funcionam no que pode ser denominado edge of chaos, um espaço que está entre a ordem e a desordem, local onde ideias novas podem surgir sem destruir aquilo que já funciona, mantendo o equilíbrio entre evolução e estabilidade. Nesse sentido, a auto-organização, que é a capacidade de gerar padrões por meio

das interações descentralizadas, torna-se uma característica importante e essencial das organizações complexas (Weick, 1976; Snowden & Boone, 2007).

Além da complexidade, a pluralidade organizacional aprofunda o entendimento das dinâmicas internas das organizações. Jarzabkowski e Fenton (2006) definem organizações plurais como organizações onde coexistem múltiplos grupos de interesses com visões interdependentes. Essas possuem desafios contínuo de equilibrar diferentes racionalidades, sejam políticas, econômicas ou sociais. Esta multiplicidade exige uma adaptação recorrente (Denis, Langley & Rouleau, 2007).

Greenwood et al. (2011) apontam que, organizações plurais enfrentam o desafio de operar sob diversas lógicas institucionais ao mesmo tempo. Cenário que transforma os processos de tomada de decisão e exige a criação de vários arranjos capazes de atender a demandas que, muitas vezes, se mostram conflitantes. As estratégias adotadas nessas organizações tendem a ser menos lineares e assumem um caráter mais politizado, resultado das negociações e disputas entre diferentes coalizões internas (Tourish, 2018).

Diante disso, é possível identificar as principais características das organizações complexas e plurais:

- a) Auto-organização quando os agentes internos interagem de maneira descentralizada para gerar padrões emergentes, característica que permite que as organizações se adaptem às mudanças sem a necessidade de um controle rígido e centralizado (Weick, 1976).
- b) Interconectividade entre seus agentes e interdependência entre setores, criando redes de interação que influenciam diretamente os processos decisórios e a capacidade de inovação (Greenwood et al., 2011).
- c) Não-linearidade de interações, exigindo um modelo de gestão mais flexível, diferente dos modelos tradicionais de gestão (Tourish, 2018).
- d) Adaptação e coevolução por não operar de forma isolada, mas em coevolução

com seu ambiente, ajustando-se constantemente às mudanças externas e internas (Boisot e McKelvey, 2010).

e) Multiplicidade de lógicas institucionais, precisando equilibrar diferentes expectativas e demandas em um ambiente multifacetado (Greenwood et al., 2011).

O Sistema Ocepar, organização objeto do estudo, se encaixa nesse conceito. O Sistema articula interesses econômicos, sociais, técnicos e políticos em benefício das cooperativas do Estado do Paraná, atuando como uma entidade de representação e apoio. O Sistema não interage apenas com múltiplos agentes institucionais, mas também precisa atender as diversas demandas dos diferentes ramos do cooperativismo, nesse sentido é possível entender o Sistema Ocepar como uma organização complexa, a partir dos seguintes pontos:

- Operação em um ambiente institucional dinâmico e variados;
- Representação de diferentes grupos com interesses distintos;
- Equilíbrio entre inovação e estabilidade organizacional;
- Estar em constante adaptação a partir das mudanças no cenário político, econômico e social.

Reconhecer os pontos acima é de grande importância para sustentar teoricamente a análise da formulação e implementação da estratégia no caso estudado. Os próximos capítulos dialogam com a estrutura das organizações complexas e plurais e fornecem subsídios para compreender a estratégia neste contexto.

2.2 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia tem sido objeto de estudo e evolução ao longo dos séculos, a palavra estratégia teve origem no planejamento militar, remetendo às habilidades necessárias para coordenar exércitos e alcançar vitórias em batalhas. Desde então, a ideia de estratégia passou por uma transformação significativa, assumindo importância em diversas áreas do

conhecimento, especialmente na administração e gestão organizacional (Jeffrey et al., 2023).

As perspectivas estratégicas até o início dos anos 90 focavam no conteúdo da estratégia, ou seja, o que deve ser feito para competir no mercado e como os objetivos empresariais contribuem para as organizações se posicionarem.

Em contraposição, Henry Mintzberg (2010) inicia a abordagem da estratégia como um processo, focando em como a estratégia é formulada e implementada, ou seja, nos processos, na tomada de decisão, na participação dos stakeholders e na dinâmica organizacional.

No tema estratégia organizacional, geralmente são discutidas duas abordagens para a formação da estratégia, a estratégia deliberada e a emergente. A estratégia deliberada é definida por um processo estratégico estruturado e formal, que resulta da análise de fatores internos e externos à organização. A estratégia emergente ocorre de forma não planejada, desenvolvendo-se simultaneamente à sua implementação. Enquanto a estratégia deliberada surge a partir do planejamento estratégico e da alta gestão, a estratégia emergente se constrói de maneira contínua, por meio das decisões tomadas em diferentes níveis da organização (Mintzberg et al., 2010).

Mintzberg et al. (2010) ainda aborda que a estratégia pode ser traduzida através de cinco definições: estratégias como planos, padrão, pretexto, posição e perspectiva.

A estratégia como um plano é equivalente a uma direção para o futuro, um caminho a ser seguido, “olhar para a frente”. A estratégia como padrão demonstra a coerência de comportamento ao longo do tempo, “olhar para o comportamento passado”. A estratégia como pretexto surge para justificar as ações que já estão sendo tomadas na organização. A estratégia como posição olha para a intersecção entre o produto e o cliente e para o mercado, e, por fim, a estratégia como perspectiva olha “para dentro” da organização, na mente dos estrategistas, mas também “para cima”, para a visão da empresa (Mintzberg et al., 2010).

É crescente o consenso de que a estratégia organizacional pode ser vista através de uma

perspectiva mais abrangente para lidar com a complexidade da atuação das organizações contemporâneas, a diversidade de abordagens nesse campo integra conceitos e visões de diferentes correntes. No contexto dessa dissertação a estratégia terá tanto uma visão deliberada, quanto uma visão emergente, buscando traduzir o processo dinâmico empresarial, além da visão dos 5 P's de Mintzberg et al. (2010), que também é a definição de estratégia utilizada por Simons para desenvolver o modelo de Alavancas de Controle.

De acordo com Mintzberg et al. (2010) a estratégia requer cinco definições:

- a. Estratégia como Plano: é um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho traçado, coerência e comportamento ao longo do tempo, a estratégia pretendida, “olhar para a frente” (Mintzberg et al., 2010). O desdobramento de metas, planos de ação, BSC, orçamento e metas que devem ser alcançadas traduzem a estratégia como Plano e Pretexto (Santos, 2021).
- b. Estratégia como Padrão: a estratégia realizada, “olhar o comportamento passado” (Mintzberg et al., 2010). As relações e interações entre os níveis hierárquicos para detectar e controlar processos e observar se existem estratégias emergentes, identificando qual se alinha com aquilo que a organização de fato quer colocar em prática, traduzem a estratégia como Padrão (Santos, 2021).
- c. Estratégia como Posição: a estratégia “olha para baixo”, para o ponto de encontro entre o produto e o cliente e para fora, para o mercado (Mintzberg et al., 2010). O código de conduta, plano orçamentário e planejamento estratégico traduzem a estratégia como Posição (Santos, 2021).
- d. Estratégia como Perspectiva: a estratégia “olha para dentro” da empresa e da mente dos estrategistas e “para cima”, para a visão da empresa (Mintzberg et al., 2010). Os valores, missão e visão traduzem a estratégia como Perspectiva (Santos, 2021).
- e. Estratégia como Pretexto/Manobra: A verdadeira estratégia como plano é a ameaça de ação, manobra, truque. O desdobramento de metas, planos de ação, BSC, orçamento

e metas que devem ser alcançadas traduzem a estratégia como Plano e Pretexto (Santos, 2021).

As intenções estratégicas realizadas são chamadas de deliberadas e padrões estratégicos realizados que não eram expressamente pretendidos são chamados de emergentes.

Através das 5 definições é possível perceber que poucas estratégias são puramente deliberadas ou totalmente emergentes. As estratégias necessitam de um equilíbrio entre os dois aspectos, realizar o controle incentivando o aprendizado.

Definir a estratégia é o primeiro passo para orientar a organização, o passo seguinte é criar o plano de execução. A implementação da estratégia é uma maneira de traduzir as diretrizes estratégicas em ações concretas, alinhadas com a realidade organizacional.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação da estratégia é o ponto crítico no processo da gestão estratégica. Muitas vezes as organizações investem muito tempo e recursos na formação, e enfrentam obstáculos para colocar em prática.

Tão importante quanto definir uma estratégia para uma organização é como essa estratégia será implementada, podemos definir que uma estratégia foi eficazmente implementada conforme correspondem as intenções estratégicas definidas (Lee e Puranam, 2015).

Hrebiniak (2006) menciona que a implementação é mais difícil que a sua formulação, pois as organizações possuem diversos fatores organizacionais, estruturais e comportamentais que influenciam na eficácia. Beer e Eisentat (2000) identificaram também que os principais obstáculos na implementação da estratégia estão ligados à ausência de diálogo, liderança fragmentada e a falta de alinhamento entre os níveis hierárquicos da organização.

Segundo David (2001), em uma perspectiva deliberada da estratégia, os processos de formulação e implementação da estratégia organizacional se diferenciam em alguns aspectos.

Enquanto a formulação concentra esforços antes da ação, a implementação direciona forças ao longo da execução. A formulação está mais voltada para a efetividade, enquanto a implementação prioriza a eficiência. Além disso, a formulação é predominantemente um processo intelectual, enquanto a implementação envolve aspectos operacionais. A formulação exige habilidades analíticas e intuitivas, ao passo que a implementação demanda motivação e capacidade de liderança. Outro ponto de distinção é que a formulação requer a coordenação de um número reduzido de pessoas, enquanto a implementação envolve um maior número de indivíduos. Okumus (2003) também destaca que a implementação inclui diversos fatores, como a estrutura organizacional, cultura, sistema de informação, recursos humanos, além do ambiente externo, sendo que todos esses fatores mudam ao longo do tempo.

Mesmo com suas diferenças, a formulação e a implementação estão intrinsecamente ligadas (Mintzberg et al., 2010).

Al-Ghamdi (1998), em estudo com empresas da cidade de Bredford identificou que as dificuldades para a implementação da estratégia estão ligadas a ausência de controle, baixa motivação dos colaboradores e a falta de recurso. Noble (1999) cita que os problemas com a implementação da estratégia também incluem a compreensão limitada do processo de implementação. Além disso, a gestão pode atrapalhar essa implementação, principalmente com a falta de consenso ou comportamentos subversivos.

Estudos mais recentes também trazem problemas semelhantes a implementação da estratégia, no estudo de Candido e Santos (2019) barreiras como cultura organizacional, estrutura e processos internos estão interrelacionadas e influenciam diretamente o sucesso da execução. Asgedom e Lehal (2021) em seu estudo com mais de 304 gestores de empresas de manufatura encontraram que os maiores obstáculos para a implementação da estratégia estão relacionados a comunicação ineficaz da estratégia aos funcionários, orientação de curto prazo, domínio e habilidade de liderança inadequado dos gerentes, recursos humanos não

efetivamente desenvolvidos, falta de alinhamento entre a cultura do departamento e sua estratégia e sistemas de recompensa fracos.

A partir desse contexto, as alavancas de Controle de Simons (2000) trazem uma contribuição importante para entender os desafios da implementação estratégica. O modelo de Alavancas de Controle está pautado em uma abordagem que combina elementos tanto da estratégia deliberada quanto da estratégia emergente. O modelo reconhece a necessidade de estruturas formais e planejadas (estratégia deliberada) por meio dos Sistemas de Crença, de Limites e Diagnósticos, que estabelecem direções estratégicas, controles e restrições organizacionais. Ao mesmo tempo que considera a flexibilidade e adaptação ao longo da execução (estratégia emergente), por meio dos Sistemas de Controle Interativo, que estimulam a aprendizagem, inovação e ajustes estratégicos com base em novas informações e mudanças no ambiente organizacional (Simons, 2000).

Dessa forma, as Alavancas de Controle de Simons não se limitam a um único tipo de estratégia, mas atuam como um equilíbrio dinâmico entre controle e autonomia, permitindo que as organizações alinhem sua estratégia planejada com ajustes emergentes à medida que operam em ambientes complexos e incertos nos quais a capacidade de ajustar a estratégia durante sua execução torna-se um fator decisivo de sucesso.

2.4 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL (SCG), ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS (1995) e IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) consistem em um conjunto de processos e mecanismos utilizados pela administração para alcançar os objetivos e metas previamente estabelecidos em suas organizações (Malmi e Brown, 2008), eles correspondem à evolução dos mecanismos de controle, abrangendo processos e sistemas formais e informais utilizados pelas organizações para comunicar seus principais objetivos e monitorar a implementação da estratégia (Ferreira e Otley, 2009).

A gestão seleciona a configuração mais adequada desses controles para atender às características específicas da organização. Em vez de serem aplicados isoladamente, esses processos e mecanismos de controle são combinados e operam de maneira integrada dentro dos sistemas de controle de gestão (Malmi e Brown, 2008).

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) desempenham um papel fundamental na formulação de estratégias (Laguir et al., 2019 apud Henri, 2006; Marginson, 2002; Mundy, 2010; Otley, 1999; Simons, 2000). De fato, para viabilizar estratégias emergentes e garantir a implementação de estratégias deliberadas, as organizações utilizam SCG, definidos como os “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades gerenciais completas colocados em prática para direcionar o comportamento dos funcionários” (Laguir et al., 2019 apud Malmi e Brown, 2008).

Definir prioridades estratégicas, por si só, pode não garantir uma vantagem competitiva sustentável nem impulsionar o desempenho organizacional (Lunkes et al., 2020 apud Gomez-Conde et al., 2013). Para que sejam eficazes, essas prioridades devem ser respaldadas por sistemas de informação apropriados e eficientes, incluindo os sistemas de controle gerencial (Lunkes et al., 2020 apud Henri, 2006).

De acordo com Gani e Jermias (2012) o SCG é visto como uma ferramenta de implementação de estratégia, podendo ter seus processos e mecanismos adaptados para atender à estratégia de negócios.

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) também são compostos por mecanismos que oferecem dados para sustentar ou ajustar as práticas de uma organização (Simons, 1995). Esses mecanismos buscam assegurar que as práticas adotadas, as decisões e a conduta dos funcionários estejam em harmonia com os objetivos e a estratégia da empresa (Merchant e Van Der Stede, 2017).

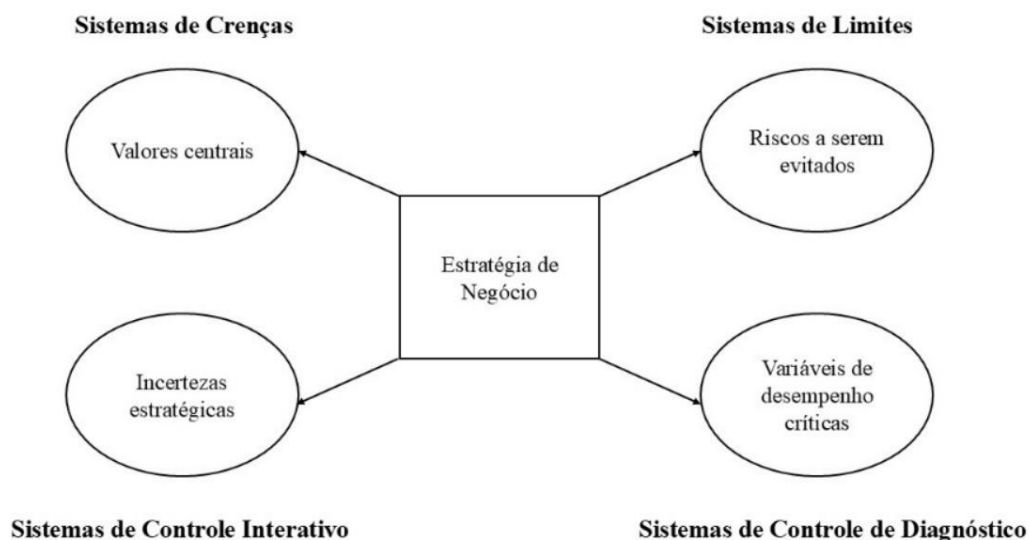
Diferentes modelos teóricos de SCG são abordados na literatura, Simons (1995) propõe

um modelo que pode ser utilizado para avaliar como estão as ferramentas de controle da organização em direção à estratégia, por se tratar de um modelo que permite conciliar variáveis, considerar aspectos temporalmente distantes, avaliar causas e efeitos assim como teoria e prática (Damke, Silva e Walter, 2011).

Simons (1995) elaborou os aspectos dos controles formais dentro de sua estrutura de alavancas de controle. Esta estrutura compreende quatro sistemas-chave – crença, limite, diagnóstico e interativo – por meio dos quais as organizações implementam estratégias de negócios (Laguir et al., 2019).

O sistema de controle estratégico criado por Simons (1995) propõe uma tipologia de SCG que incorpora aspectos sociais e organizacionais para suas abordagens econômicas, considerando os controles de crenças, limites, diagnóstico e interativo, sustentados por meio dos pilares principais de valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis críticas de desempenho, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Alavancas de controle estratégico



Fonte: adaptado de Simons (1995).

O pilar valores centrais foi estruturado para traduzir o comportamento e as decisões na

organização, sendo explicado através do sistema de crenças, uma das alavancas de controle. Esse pilar do modelo propõe que a cultura e os comportamentos estejam alinhados com os objetivos estratégicos, traduzindo para as pessoas as diretrizes que devem ser seguidas dentro da organização. Dessa forma, o sistema de crenças vem para reforçar os valores centrais, transmitindo a missão, visão e valores da organização com a finalidade de que toda organização entenda qual é a expectativa da organização em termos de comportamentos e ações (Simons, 1995).

Os sistemas de crenças buscam inspirar e direcionar a organização na exploração de novas oportunidades, estabelecendo um conjunto claro de valores e convicções que a definem. Esse sistema envolve a comunicação de documentos institucionais, declarações de missão, valores, propósitos e orientações estratégicas para a empresa (Klein e Soutes, 2020).

O pilar riscos a serem evitados foi estruturado para analisar os comportamentos e as ações que podem comprometer os objetivos da organização, sendo explicado através do sistema de limites, uma das alavancas de controle. Esse pilar do modelo propõe o limite de segurança dos comportamentos na organização, a fim de não comprometer os objetivos estratégicos. Dessa forma, o sistema de limites vem para prevenir os riscos organizacionais, reforçando os comportamentos que devem ser seguidos para não prejudicar a organização (Simons, 1995).

Os sistemas de restrições têm a função de definir limites para os comportamentos incentivados pelos sistemas de crenças. Essas restrições são geralmente formalizadas em códigos de conduta ou documentos que estabelecem normas de comportamento organizacional. Juntos, esses dois sistemas constituem a base da gestão de riscos estratégicos dentro da organização. Eles compõem a dimensão de estruturação dos sistemas de controle gerencial, já que englobam práticas de controle usadas pela organização para o planejamento e controle de curto e longo prazos, avaliação de desempenho, custeio e fornecimento de informações que orientam o processo decisório (Klein e Soutes, 2020; Ferreira e Otley, 2009).

O pilar variáveis de desempenho críticas foi estruturado para identificar os principais motivos para o sucesso ou o fracasso de uma organização. Esse pilar do modelo propõe modelos de controle diagnósticos que mensurem as variáveis críticas de desempenho para garantir que a organização esteja executando a estratégia adequadamente. Dessa forma, o sistema de controle diagnóstico vem para monitorar os indicadores de desempenho e propor ações corretivas necessárias para manter a organização dentro dos seus objetivos estratégicos (Simons, 1995).

Os sistemas de controle diagnóstico são os mecanismos utilizados pela organização para motivar, monitorar e recompensar os funcionários pelo alcance das metas. Eles comunicam as variáveis críticas de desempenho e acompanham a execução das estratégias definidas (Klein e Soutes, 2020).

O pilar incertezas estratégicas foi estruturado para identificar o que pode impactar a organização tanto externamente como internamente. Esse pilar do modelo propõe modelos de controle interativos que monitorem inovações e riscos organizacionais, respondendo de forma ágil às mudanças do ambiente. Dessa forma, o sistema de controle interativo vem para criar mecanismos contínuos de controle que identifiquem esses fatores, buscando adequar e adaptar a organização (Simons, 1995).

Os sistemas de controle interativo têm a função de promover o aprendizado organizacional e incentivar o surgimento de novas ideias e estratégias para a empresa. Isso ocorre porque esses sistemas direcionam o foco para incertezas estratégicas, ajustando e redirecionando a atenção para facilitar a adaptação ao mercado. Essas duas últimas alavancas buscam entender como os gestores utilizam as informações, seja de forma diagnóstica ou interativa (Klein e Soutes, 2020; Ferreira e Otley, 2009).

Ainda de acordo com Simons (1995), as quatro alavancas criam forças opostas, por um lado forças positivas e inspiradoras, através dos sistemas de crenças e sistemas de controle

interativo, por outro forças negativas ou restritivas, através dos sistemas de restrições e diagnóstico, que precisam ser ajustadas de acordo com o contexto e ao longo do tempo. Conforme o autor destaca, equilibrar o controle estratégico com o aprendizado gerado por ele é fundamental para lidar com a tensão entre inovação e eficiência. Dessa forma, o equilíbrio dessas alavancas possibilita o gerenciamento de aspectos objetivos (controles formais) e subjetivos (incertezas) por meio de ciclos contínuos de ajuste e progresso.

Na organização estudada as alavancas devem ser compreendidas da seguinte forma:

Tabela 1 - Alavancas de Simons na organização

Alavanca	Definição (Simons, 1995)	Exemplo na organização estudada	Categoria aplicada
Sistemas de Crenças	Articulação de valores centrais e propósito	Plano Estratégico, Missão, Visão, Valores e Crenças	Crenças declaradas
Sistema de Limites	Regras e restrições de comportamento	Código de Ética e Conduta	Normas de conduta
Sistemas de Diagnóstico	Monitoramento do desempenho com base em metas	Metas e indicadores	Indicadores de desempenho
Sistema Interativo	Envolvimento da liderança e aprendizado estratégico	Reuniões e alinhamento com a gestão	Espaços de diálogo

Fonte: Autora (2025).

Diante do exposto, esta pesquisa contribui para a literatura de controle de gestão e estratégia ao investigar como as Alavancas de Controle de Simons, um modelo de SCG, contribuem para a implementação da estratégia em uma organização complexa e plural.

2.5 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para realizar a revisão sistemática da literatura, optei pela metodologia desenvolvida por Tranfield et al. (2003), seguindo o protocolo PRISMA (Moher et al, 2009). Essa abordagem estruturada é composta por três etapas principais, compostas pela seguinte divisão:

Etapa 1 – Planejamento da revisão

Fase 0 – Identificação da necessidade de revisão

Fase 1 – Elaboração da proposta de revisão

Fase 2 – Desenvolvimento de um protocolo de revisão

Etapa 2 – Realização de uma revisão

Fase 3 – Identificação da pesquisa

Fase 4 – Seleção dos estudos

Fase 5 – Avaliação da qualidade do estudo

Fase 6 – Extração de dados e monitoramento do progresso

Fase 7 – Síntese de dados

Etapa 3 – Relatórios e divulgação

Fase 8 – O relatório e as recomendações

Fase 9 – Colocando as evidências em prática

Através dessa metodologia foi possível realizar uma revisão sistemática estruturada e fundamentada, representada pela abaixo:

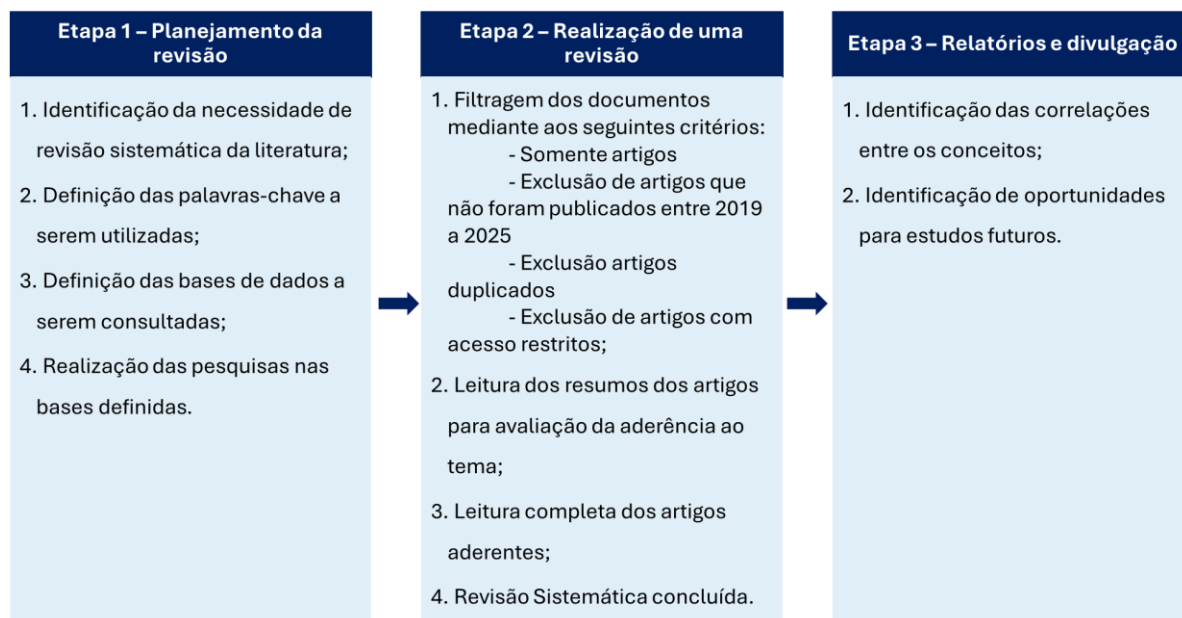
Tabela 2 - Estágios de uma revisão sistemática

Etapa 1 – Planejamento da revisão	Questão da pesquisa: Como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia em uma empresa complexa e plural?
	Palavras-chave da pesquisa: Sistema de Controle Gerencial, Alavancas de Controle, Alavancas de Simons, Implementação, Execução, Estratégia, Estratégias
	Bases da pesquisa: <i>Scopus, Emerald, ScienceDirect, Web of Science e Gale</i>
Etapa 2 – Realização de uma revisão	Software para tratamento de dados utilizado na pesquisa: <i>Excel</i>
	Aplicação dos critérios Critérios Tema: Apenas artigos focados em Sistemas de Controle Gerencial (SCG), Alavancas de Controle de Simons e Estratégia Contexto: Artigos com qualquer contexto empresarial

	Tipo de publicação: Apenas artigos publicados nos últimos 5 anos (2019-2025) Resumo: Artigos com resumo Acesso: Artigos disponíveis integralmente em base de dados selecionadas, que possuem acesso CAFE pela PUC/PR através do portal periódico Capes Duplicação entre base de dados
	Leitura dos resumos dos artigos
	Leitura integral dos artigos
Etapa 3 – Relatórios e divulgação	Identificação das correlações entre os conceitos
	Identificação de oportunidades para estudos futuros

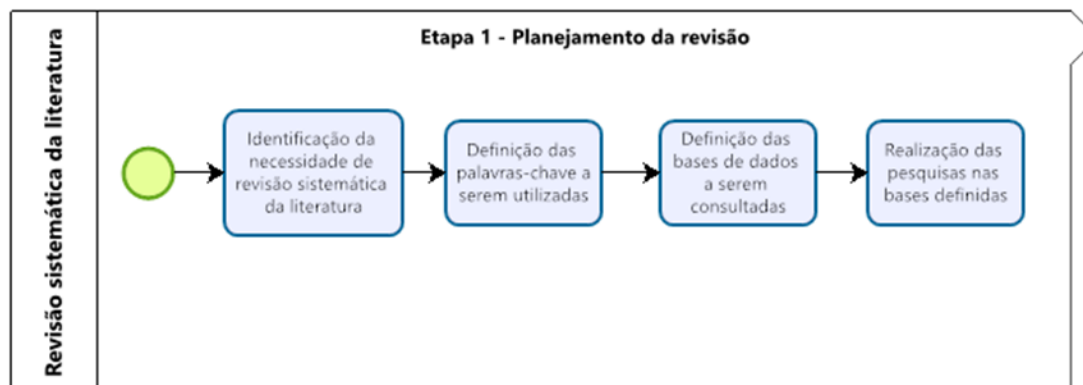
Fonte: adaptado de Tranfiel et al. (2003).

Figura 2 - Revisão sistemática da literatura



Fonte: Autora (2025).

Figura 3 - Planejamento da revisão

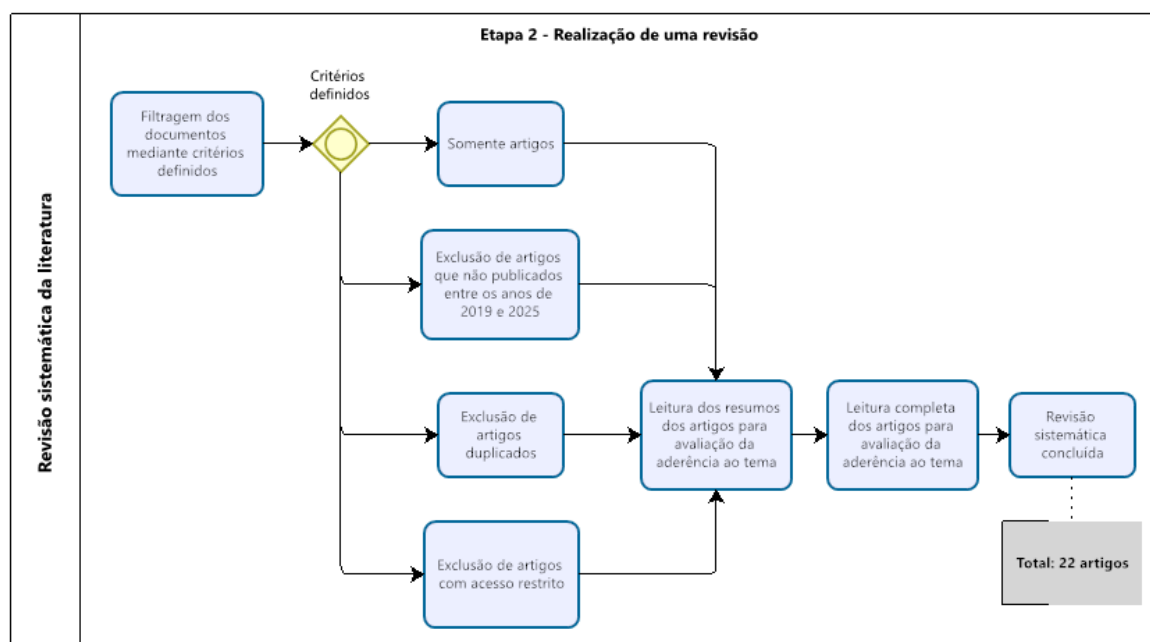


Fonte: Autora (2025).

A Etapa 1 iniciou com a identificação da necessidade de uma revisão sistemática atualizada sobre a relação entre Sistemas de Controle Gerencial (SCG), Alavancas de Controle de Simons e Estratégia.

Na sequência, foram definidas as palavras-chave que melhor traduziam a questão central da pesquisa, e estabelecidos os critérios de relevância para identificar as pesquisas mais atualizadas sobre os temas em questão, além da definição de 5 bases de dados para busca dos documentos.

Figura 4 - Realização de uma revisão



Fonte: Autora (2025).

No total das 5 bases foram identificados 647 documentos, sendo 15 na Scopus, 499 na Emerald, 126 na ScienceDirect, 4 na Web of Science e 3 na Gale.

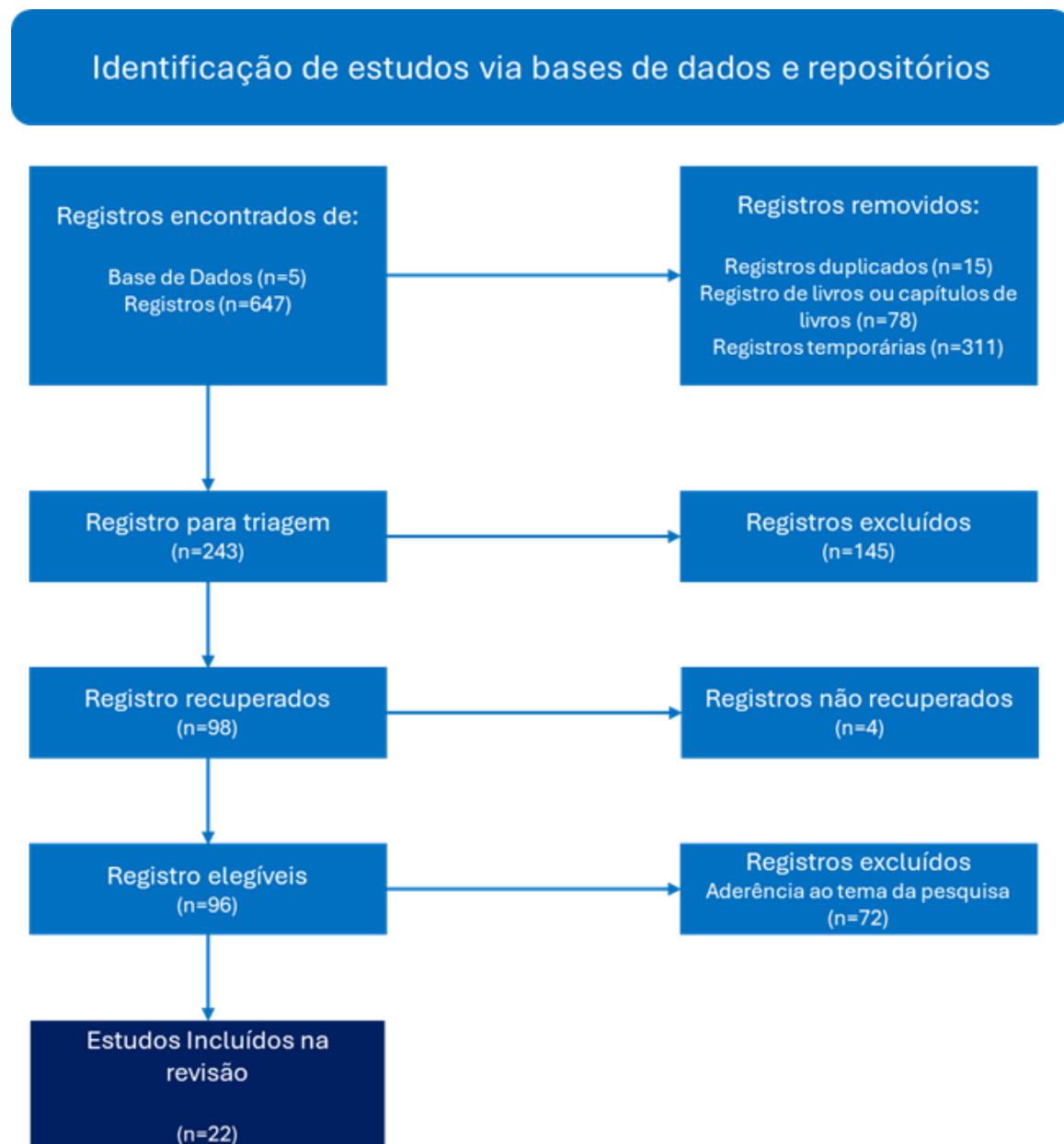
Os documentos foram exportados em formato RIS e incluídos no *Excel* para aplicação dos critérios da pesquisa. A análise foi realizada conforme os critérios detalhados na tabela 1 e na figura 4, onde foram identificados 15 documentos duplicados, 78 documentos classificados como livros ou capítulos de livros e 311 documentos com publicação anterior a 2019.

Os 243 artigos restantes foram utilizados para a triagem inicial, onde 145 foram

removidos por não conter resumo relacionado ao problema de pesquisa, resultando em 98 artigos. Dentre os 98 artigos, 4 não se encontravam disponíveis para leitura gratuita e 72 não eram aderentes ao objetivo da dissertação.

Para ilustrar as etapas acima descritas foi realizada a figura 5, um diagrama com base nos principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises (PRISMA) (Moher et al, 2009).

Figura 5 - Identificação de estudos via bases de dados e repositórios

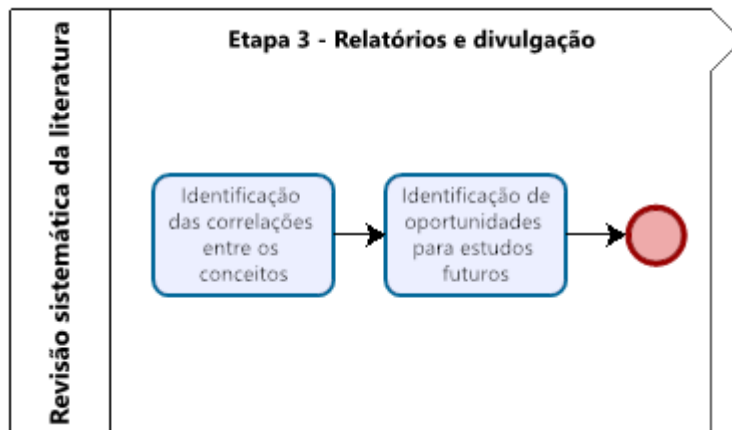


Fonte: Autora (2025).

Ao final foram excluídos 625 documentos e permaneceram 22 artigos, o percentual de

97% de documentos excluídos demonstra que os critérios de inclusão e exclusão bem definidos tiveram grande importância para selecionar a literatura aderente a essa dissertação, de acordo com Tranfield et al. (2003) o modelo de análise rigorosa minimiza vieses, além de elevar a confiabilidade da metodologia da revisão.

Figura 6 - Relatórios e divulgação

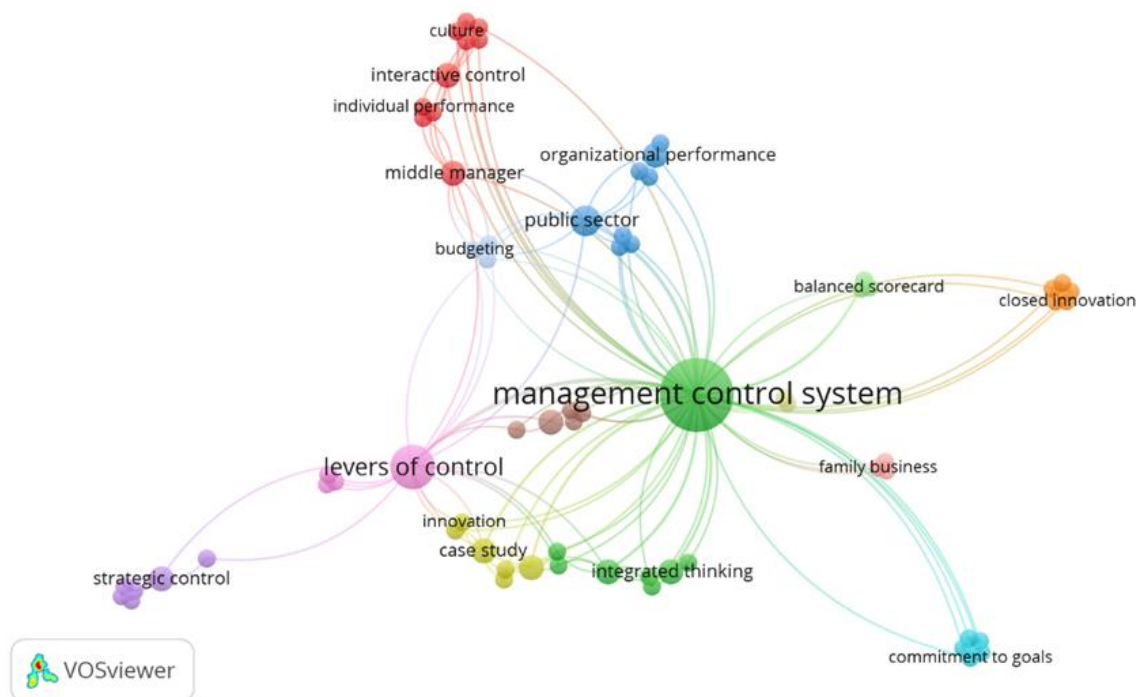


Fonte: Autora (2025).

Conforme demonstrado no gráfico da figura 7 construído no *VOSviewer*, as coocorrências nos artigos selecionados são refletidas nas linhas de conexão entre as palavras-chave.

A partir dos agrupamentos e das conexões entre palavras-chave, foi possível perceber tendências comuns, temas pouco estudados e identificar oportunidades para estudos futuros. Além da análise de coocorrência revelar padrões e interações ela também contribui para transformar grandes volumes de textos em informações mais lógicas. O gráfico permitiu o entendimento acadêmico nas áreas de sistema de controle gerenciais e estratégia.

Figura 7 - Gráfico de coocorrências



Fonte: Autora (2025).

Tavares et al. (2013) destacam que a estrutura proposta por Simons, composta pelos sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo, oferece um modelo eficaz para equilibrar criatividade e previsibilidade dentro das organizações, permitindo a implementação consistente da estratégia. O controle diagnóstico é apontado como essencial para garantir que as atividades organizacionais permaneçam alinhadas aos objetivos estratégicos. Além disso, diferentes níveis de controle impactam a percepção do alinhamento estratégico, reforçando a importância da aplicação integrada das alavancas de Simons para minimizar desafios na convergência entre visão, estratégias e metas. Os autores também ressaltam que o controle diagnóstico é frequentemente utilizado para monitorar inovações em produtos e processos, evidenciando a necessidade de um uso coordenado e complementar dos diferentes sistemas de controle.

Oro e Lavarda (2019) complementam essa visão ao indicar que o controle diagnóstico tem um papel fundamental no equilíbrio entre diferenciação e inovação, pois permite alinhar

métricas de desempenho aos objetivos estratégicos da organização.

Daskalova e Ivanova (2021) propõem um modelo conceitual que integra *Big Data Analytics* (BDA) aos sistemas de controle de gestão. A incorporação de análise de dados em larga escala aos sistemas de controle interativo proporciona insights em tempo real, facilitando a adaptação estratégica. No entanto, os autores alertam que um foco excessivo em dados quantitativos pode comprometer a criatividade e a inovação, aspectos fundamentais para o desenvolvimento estratégico.

Pilonato e Monfardini (2020) observam que reformas educacionais frequentemente enfrentam resistência institucional devido a ambiguidades entre os sistemas de crenças e de limites.

Semenova (2021) analisa a forma como grandes empresas nórdicas lidam com riscos sociais e ambientais, destacando a necessidade de uma melhor integração entre os sistemas de controle diagnóstico e interativo para que as organizações possam responder de maneira mais eficaz a esses desafios.

Dávila et al. (2024) argumentam que os sistemas de controle tradicionais, focados exclusivamente em aspectos internos, são insuficientes para lidar com a crescente complexidade externa. Para enfrentar a imprevisibilidade do mercado, é fundamental adotar sistemas de controle mais dinâmicos e interativos, que incentivem o diálogo e o aprendizado contínuo dentro da organização.

De forma geral, os estudos analisados indicam que as alavancas de controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia. No entanto, também é possível notar que a integração entre as alavancas nem sempre ocorre de maneira fluida, especialmente diante da complexidade ambiental e dos riscos sociais contemporâneos, e que, no geral, existem grandes desafios na implementação de sistemas de controle de gestão, principalmente em cenários onde o alinhamento estratégico não é incorporado de maneira eficaz às operações

diárias.

Após a revisão da literatura foi possível constatar a relevância desta pesquisa, pois é clara a necessidade de aprofundar a compreensão sobre como as alavancas de controle podem contribuir para a implementação da estratégia nas organizações. Foi possível observar uma carência de estudos empíricos que explorem essa temática em setores ou organizações com múltiplos interesses e elevada dinamicidade, o que reforça a pertinência da investigação proposta. Ao lançar luz sobre esses aspectos, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento na área de controle gerencial e oferece subsídios práticos para gestores que enfrentam os desafios da implementação estratégica em ambientes desafiadores.

3. METODOLOGIA

Nesse capítulo serão apresentados os tópicos: especificação do problema de pesquisa, perguntas da pesquisa, definição constitutiva e operacional das variáveis, delineamento da pesquisa, população e amostra, análise de dados, apresentação da organização complexa e plural foco do estudo, resultados, implicações gerenciais e, por fim, a conclusão.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir dos conceitos trazidos no referencial teórico, o seguinte problema de pesquisa foi investigado:

Como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação de um plano estratégico adotado pelo Sistema Ocepar?

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

- a. Quais as percepções dos gestores em relação a presença das Alavancas de Controle de Simons (1995) na implementação do plano estratégico adotado pelo Sistema Ocepar?
- b. Como ocorre o processo de implementação do plano estratégico adotado pelo Sistema Ocepar?
- c. Na visão dos gestores, existe relação entre a presença das Alavancas de Controle de Simons (1995) e a implementação do plano estratégico adotado pelo Sistema Ocepar?

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A definição constitutiva descreve o significado teórico da variável, ou seja, o que ela representa no contexto da pesquisa. É uma explicação conceitual que ajuda a estabelecer as bases para a variável e sua relevância dentro do estudo. A definição operacional especifica

detalhadamente como essa variável será medida ou manipulada no estudo (Creswell, 2014). A tabela a seguir constam essas definições.

Tabela 3 - Categorias de Análise

Categorias de Análise	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Alavancas de controle de Simons (1995)	Contribui para o processo de monitoramento e implementação das estratégias organizacionais através de quatro pilares principais: valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis críticas de desempenho, esses quatro pilares sustentam a estrutura das alavancas de controle, operacionalizados através de quatro sistemas: crenças, limites, controle diagnóstico e controle interativo	Analisada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, buscando identificar a presença das Alavancas no contexto da organização. Os dados serão submetidos à análise de conteúdo, categorizando os relatos em padrões de convergência, divergência ou ambiguidade
Implementação da estratégia	Transforma a estratégia formulada em ações dentro da organização, alinha recursos, processos, pessoas e cultura aos objetivos estratégicos	Analisada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, buscando identificar a como ocorre esse processo na organização. Os dados serão submetidos à análise de conteúdo, categorizando os relatos em padrões de convergência, divergência ou ambiguidade

Fonte: Autora (2025).

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos seus objetivos como descritiva e o procedimento de coleta de dados realizado foi por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas em uma pesquisa de campo. Além das entrevistas, também foi realizada a análise de documentos secundários, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre os contextos e práticas relacionadas à implementação da estratégia e sobre os sistemas de controle de gestão utilizados. A análise dos dados adotou uma abordagem qualitativa com análise de conteúdo,

para interpretar e categorizar os dados coletados de forma sistemática, buscando identificar padrões e significados relevantes para o estudo. Para garantir a robustez e a confiabilidade dos resultados, foi empregada a triangulação dos dados secundários obtidos pela Coordenação de Planejamento e Integridade com o resultado das entrevistas, permitindo uma compreensão mais aprofundada e contextualizada do fenômeno investigado.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para desenvolver a pesquisa foi selecionada uma organização complexa e plural do Sul do Brasil. A organização desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento do cooperativismo paranaense, tornando-se um objeto de estudo interessante para o Programa de Mestrado (PPGCOOP).

Pela característica estratégica da pesquisa, foi definido que a população seria composta por gestores de média liderança que compõe o quadro geral da organização.

3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a pesquisa, foi realizado o levantamento das informações de dados primários por entrevista semiestruturada e secundários através de levantamento de dados e documentos da organização.

O roteiro da entrevista semiestruturada foi adaptado do questionário por Damke et al (2011), o modelo é composto por 36 itens divididos em Sistema de crenças, Sistema interativo, Sistema de diagnóstico e Sistema de limite, o roteiro em questão pode ser observado na tabela 2. Optou-se por utilizar esse questionário, pois já foi validado e utilizado em estudos anteriores que investigam temas correlacionados ao sistema de controle estratégico de Simons.

Tabela 4 - Roteiro da entrevista semiestruturada adaptado de Damke et al. (2011)

SISTEMA DE CRENÇAS
Qual é a visão e a missão do Sistema Ocepar? Como elas são divulgadas para todos os empregados?
Quais são os propósitos do Sistema Ocepar? Como eles são divulgadas para todos os empregados?
Quais são as crenças do Sistema Ocepar? Como elas são divulgadas para todos os empregados?
As crenças fornecem orientações para todos os empregados na busca dos propósitos do Sistema Ocepar? Como?
As crenças orientam o comportamento de todos os empregados na busca de oportunidades para o Sistema Ocepar? Como?
As crenças servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias no Sistema Ocepar? Como?
As crenças contribuem para o alcance das estratégias do Sistema Ocepar? Como?
As crenças contribuem em momentos de mudança (norteando o que a organização busca) no Sistema Ocepar? Como?
SISTEMA DE LIMITES
O Sistema Ocepar possui um código de ética e de conduta? Como ele é divulgado para todos os empregados?
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas no Sistema Ocepar e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas?
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras do Sistema Ocepar?
O Sistema Ocepar possui regras e limites claros? Como eles são divulgadas para todos os empregados?
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados pelo Sistema Ocepar? Como?
SISTEMA DIAGNÓSTICO
O Sistema Ocepar monitora resultados? Como? Existe um sistema onde os gestores realizam o monitoramento efetiva e periodicamente?
As atividades no Sistema Ocepar são monitoradas por controles internos? Como?
O Sistema Ocepar possui metas e objetivos claros? Como eles são divulgados para todos os empregados?
As metas e objetivos do Sistema Ocepar são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidas? Como?

O Sistema Ocepar possui planejamento estratégico formal? Como ele é divulgado para todos os empregados?
Os gestores avaliam se o que foi planejado foi executado? Como?
O Sistema Ocepar avalia o comportamento individual dos empregados através das metas? Como?
Em casos de não-atendimento pleno da meta, o Sistema Ocepar permite exceções? Como?
Os gestores negociam as metas com os empregados com base em relatórios e controles internos? Como?
SISTEMA INTERATIVO
Os gestores, frequentemente, envolvem os empregados em atividades gestão? Como?
Os gestores convidam os empregados para participar da tomada de decisão em momentos importantes? Como?
Costumeiramente, os gestores agendam reuniões face a face? Com que periodicidade? Como elas são realizadas?
As opiniões de empregados para mudanças importantes no Sistema Ocepar são ouvidas? Como os gestores incentivam o aparecimento de novas iniciativas nos empregados?
Os gestores despertam a atenção dos empregados para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las? Como?
Os gestores procuram estimular o aprendizado organizacional entre os empregados? Como?

Fonte: Autora (2025).

Sendo assim, o método de análise de dados seguiu os seguintes passos:

1º passo – Análise através de dados secundários de documentos internos da organização

Foram realizadas entrevistas com áreas de Planejamento e Integridade da Organização, a fim de coletar os dados secundários para a dissertação. A área de Planejamento forneceu insumos e dados para os Sistemas de Crenças e Diagnóstico, a área de Integridade para o Sistema de Limites.

2º passo – Entrevistas semiestruturadas com os Gestores de média liderança da organização

A organização conta com 28 Gestores de média liderança (Gerentes e Coordenadores), 21 deles participaram da pesquisa, ou seja, a pesquisa contou com 75% de entrevistados.

3º passo – Transcrição das entrevistas

Todas as entrevistas foram gravadas pelo celular da autora, que utilizou o software Transkriptor para transcrição posterior.

4º passo – Análise de conteúdo

As 21 entrevistas realizadas foram inseridas no software Atlas.ti para serem analisadas. Os códigos de análise foram criados com base nas características de cada um dos quatro Sistemas. A análise das entrevistas foram codificadas juntamente com a realização da triangulação dos dados, as respostas eram conferidas com os dados secundários levantados. Por fim, foram realizadas as redes para os quatro Sistemas e trazidas algumas falas dos gestores que reforçam as percepções da análise.

5º passo – Comparação dos achados empíricos com teóricos

As análises realizadas nos quatro Sistemas foram comparadas com a teoria de Simons para que se houvesse um parecer conclusivo dos resultados.

6º passo – Alcance de insights

Através da conclusão obtida foi possível apontar oportunidades de melhoria para o fortalecimento estratégico da organização.

3.7 O SISTEMA OCEPAR

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) foi criada em 2 de dezembro de 1969, após um consenso durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, com o objetivo de unir o movimento cooperativista, até então dividido entre a Aliança Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional das Associações Cooperativas (Unasco) (Sistema OCB, 2024).

O Sistema OCB nasceu com o objetivo de fortalecer o movimento cooperativista e defendê-lo como modelo socioeconômico capaz de transformar o mundo em um lugar mais justo e com melhores oportunidades para todos (Sistema OCB, 2024).

A primeira década de existência foi marcada pelo trabalho de viabilizar o sistema e pelo potencial de crescimento das cooperativas. A promulgação da Lei 5.764/1971, que substituiu toda a legislação anterior sobre cooperativismo, reforçou o papel da OCB como representante nacional do setor e permitiu criar as Organizações Estaduais. As cooperativas passaram a se enquadrar em um modelo empresarial, possibilitando sua expansão econômica, e ficou definido que o cooperativismo seria fiscalizado, controlado e fomentado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) (Sistema OCB, 2024).

No ano de 1996, em reunião ordinária da Diretoria Executiva da OCB, foi aprovado o regulamento que instituiu, definitivamente, os 13 ramos de atuação do cooperativismo brasileiro: Agropecuário, Consumo, Crédito, Especial, Educacional, Habitacional, Infraestrutura, Mineral Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e, por fim, Turismo e Lazer (Sistema OCB, 2024).

Segundo Ritzmann (2016), no ano de 1969, o Incra (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), o DAC (Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná e Acarpa Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná), com o apoio do Banco do Brasil, o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), o BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo) e a CFP (Comissão de Financiamento à Produção) iniciaram as discussões para a implantação dos projetos de integração do movimento cooperativista paranaense.

O projeto de integração foi estruturado em três regiões:

- a. Projeto Iguaçu de Cooperativismo - PIC, criado (1971): reorganização das cooperativas da região Oeste e Sudoeste.

b. Projeto Norte de Cooperativismo – Norcoop (1974): reorganização das cooperativas da região Norte.

c. Projeto Sul de Cooperativismo – Sulcoop (1976): reorganização das cooperativas da região Centro-Sul.

Esses projetos propiciaram um contato mais efetivo entre produtores e cooperativas, e destas entre si, através de organização de comitês educativos e integração horizontal e vertical, o que provocou a visão empresarial no cooperativismo. Também movimentou as cooperativas para montagem da infraestrutura básica para o atendimento das produções, impulsionada pelo interesse dos produtores para a economia de mercado e inconformadas com as condições de meras repassadoras de matéria-prima às indústrias, o que iniciou a agroindustrialização.

A Ocepar nasceu no decorrer do projeto PIC através do Centro de Pesquisas da Ocepar criado pelas cooperativas paranaenses em 1972. O Centro tinha como incumbência desenvolver tecnologicamente o ramo agropecuário, proporcionando segurança e rentabilidade financeira para os agricultores e construir relacionamento com instituições nacionais e internacionais.

Em 1980 o cooperativismo paranaense foi pioneiro em desatrelar-se da ingerência estatal, o que permitiu alicerçar os primeiros passos rumo à autogestão. Com a promulgação da Constituição do Brasil em 1988, que em seu art. 5. inc. XVIII, veda a interferência estatal no funcionamento das cooperativas, em setembro de 1990, foi aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Ocepar, o Programa de Autogestão das Cooperativas Paranaenses, com os objetivos específicos de orientação na constituição e registro de cooperativas, acompanhamento de desempenho, educação, capacitação e reciclagem, organização dos cooperados e comunicação e integração.

Em 1991 foram criados os 5 Núcleos Regionais Cooperativistas de acordo com a localização e a área de atuação das cooperativas no Paraná. O objetivo dos Núcleos é de possibilitar uma maior participação de lideranças cooperativistas nas discussões de temas de

interesse comuns do sistema, aproximar os diversos segmentos de cooperativas filiadas à Ocepar e instituir as bases para a autogestão do sistema cooperativista através da discussão e intercâmbio de experiências e procedimentos técnicos e administrativos adotados a nível regional. Durante reuniões de Núcleos foi estruturado e aprovado o planejamento estratégico das cooperativas paranaenses, o Plano Paraná Cooperativo 2000. O PRC foi construído com base na situação econômica e de crescimento do sistema, como resultado ele obteve a estruturação de diretrizes de médio e longo prazo que orientaram os esforços do cooperativismo no alcance das empresas pela globalização.

Em janeiro de 1993 foi criado e aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Ocepar o sindicato patronal das cooperativas. A partir desse momento a Ocepar tornou-se uma entidade de representação e defesa dos interesses do sistema cooperativo paranaense perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestadora de serviços adequados ao seu desenvolvimento, além do exercício de representatividade sindical, denominando-se em 1997, após alterados dispositivos estatutários pela Assembleia Geral Extraordinária, Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná.

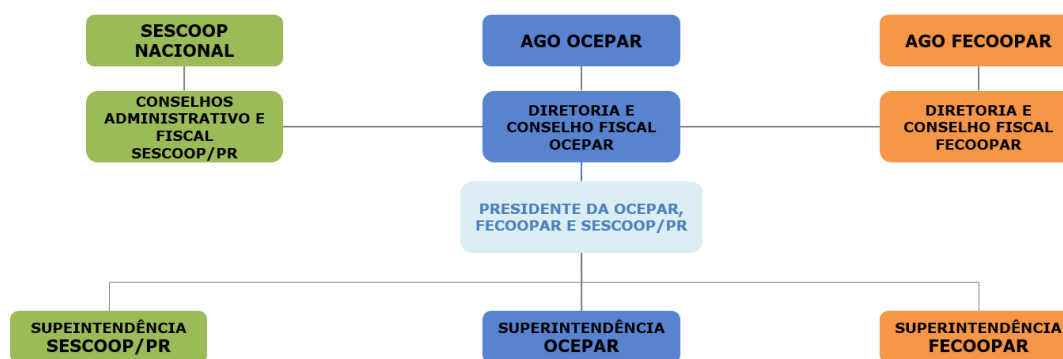
Ainda segundo Ritzmann (2016), a Ocepar abriu sua base sindical na Assembleia Geral Extraordinária em 9 de setembro de 2003, criando seus cinco sindicatos regionais, um para o ramo agropecuário, um para o ramo transporte, um para o ramo crédito, um para o ramo saúde e a própria Ocepar representando os demais ramos. Logo após, em 2004, constituiu-se a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Fecoopar, o sindicato patronal que defende os interesses trabalhistas e econômicos nas relações coletivas entre as cooperativas e seus empregados, cumprindo funções negociais, assistenciais, arrecadoras e de representação nas relações de trabalho das cooperativas no mercado.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop foi criado através da Medida Provisória 1.715 de 03 de setembro de 1998, de suas edições, e do Decreto 3.017

de 07 de abril de 1999 para o monitoramento, formação profissional e promoção social das cooperativas paranaenses.

A instituição do Sescoop Paraná como órgão descentralizado do Conselho Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop Nacional, em 10 de outubro de 1999, atendeu o anseio do cooperativismo de proporcionar a criação do Programa de Autogestão das Cooperativas. O programa é uma ferramenta de modernização e melhoria das cooperativas que tem como intenção a agregação de valores para os cooperados, garantia de transparência da administração da cooperativa, orientação a constituição e registro de cooperativas, profissionalização da gestão através de programas de educação, formação e qualificação de empregados, dirigentes de cooperativas e cooperados por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e controle, vantagem competitiva no mercado, transformando o sistema cooperativista em modelo de qualidade e confiabilidade a população.

Figura 8 - Organograma do Sistema Ocepar



Fonte: Sistema Ocepar (2025).

4. RESULTADOS

O capítulo de resultados traduz os principais achados da pesquisa, ele tem o objetivo de responder às questões de pesquisa e os objetivos definidos. A análise qualitativa foi realizada com base nos procedimentos metodológicos previamente descritos, onde cada sistema formou as categorias temáticas e seus códigos. Esse capítulo conta com 4 seções, cada uma com a análise sobre a percepção dos gestores sobre a presença das alavancas de Simons e a relação delas com a implementação do plano estratégico.

4.1 SISTEMA DE CRENÇAS

Na teoria de Simons (1995) reforçada por (Klein e Soutes, 2020) o sistema de crenças propõe que a cultura e os comportamentos da empresa estejam alinhados com os objetivos estratégicos, por meio da comunicação de documentos institucionais, declarações de missão, valores, propósitos e orientações estratégicas.

Com base na teoria primeiramente foram levantados os dados secundários sobre visão, missão, propósito e crenças. Além dos dados do Sistema de Crenças do Sistema Ocepar também foram coletados dados do Sistema OCB, pois o Sistema Ocepar trata-se de uma UE (Unidade Estadual) que compõe o Sistema OCB, ou seja, alinhada aos objetivos de sua base.

Visão do Sistema OCB: Ser referência na representação e no desenvolvimento do cooperativismo paranaense.

Missão do Sistema OCB: Fortalecer a competitividade do cooperativismo paranaense e seu impacto positivo na sociedade por meio da representação, defesa e desenvolvimento das cooperativas.

Missão do SESCOOP/PR: Promover o desenvolvimento do cooperativismo de forma integrada e sustentável, por meio da formação profissional, da promoção social e do

monitoramento das cooperativas, respeitando sua diversidade, contribuindo para sua competitividade e melhorando a qualidade de vida dos cooperados, empregados e familiares.

Missão da Ocepar: Representar e defender os interesses do cooperativismo e sindicalismo cooperativo paranaense, perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como, prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes.

Missão da Fecoopar: Representar e defender os interesses da categoria econômica das cooperativas e de seus filiados, no âmbito legislativo, administrativo, extrajudicial e judicial, na área de sua base territorial o Paraná.

Propósito do Sistema OCB: Transformar o mundo em um lugar mais justo, próspero e com melhores oportunidades para todos por meio do cooperativismo.

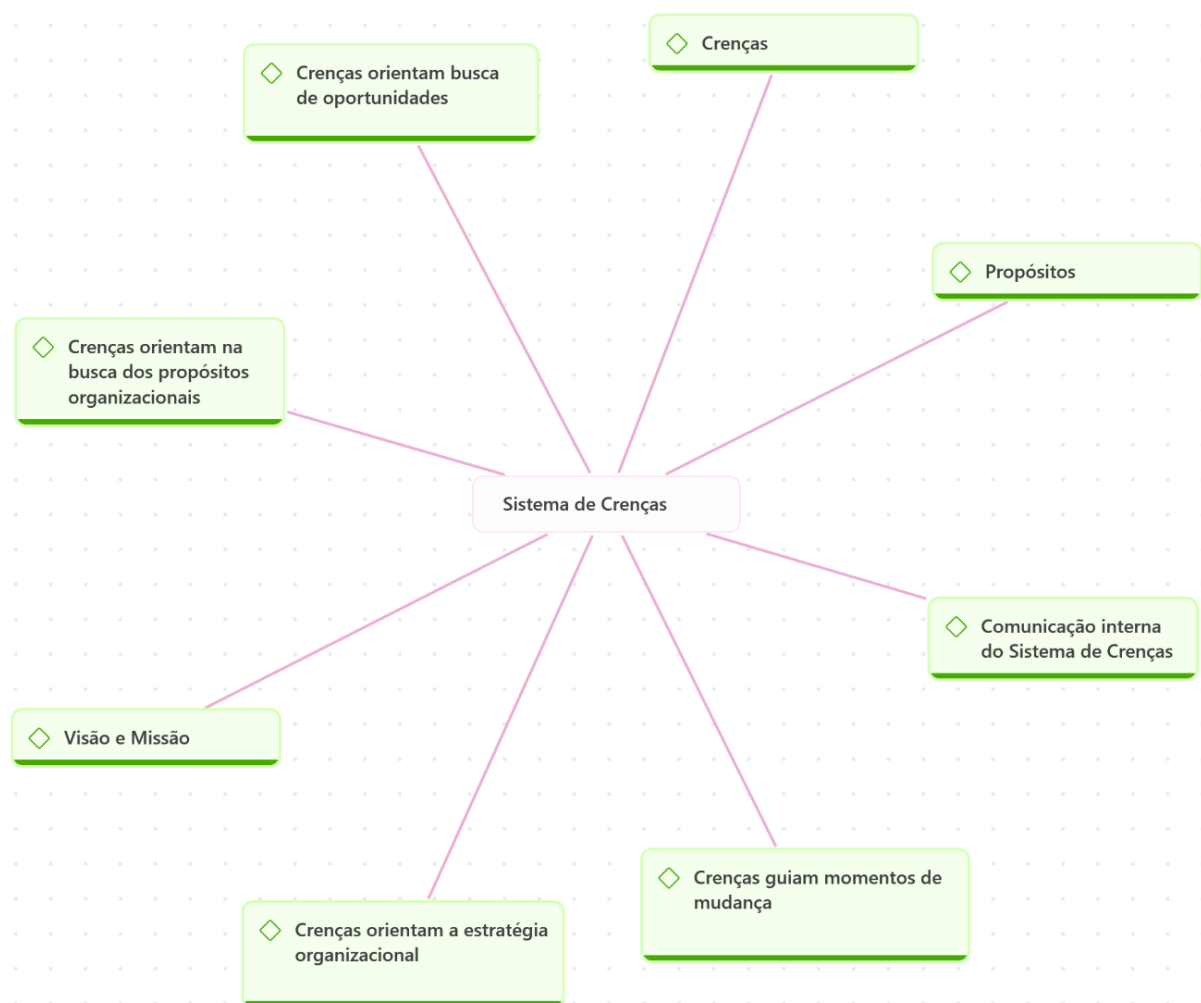
Propósito do Sistema Ocepar: Ser relevante e essencial para o crescimento sustentável das cooperativas de todos os ramos de atividades.

Crenças do Sistema OCB: Juntos fazemos mais e melhor, Foco em excelência, Geração de valor e Respeito.

Crenças do Sistema Ocepar: Raízes nos 7 princípios cooperativistas, cooperação como base das relações, excelência no essencial, qualidade e foco nas entregas, profundo respeito nas relações interpessoais e transparência nas ações.

Oito códigos foram definidos para a categoria temática Sistema de Crenças, demonstrados por meio da rede abaixo:

Figura 9 - Categoria temática Sistema de Crenças e seus oito códigos



Fonte: Autora (2025).

Os códigos Visão e Missão, Propósitos e Crenças foram constituídos para verificar se os gestores conheciam essas premissas da organização, mesmo que explicadas por meio de suas palavras. A partir desses códigos os demais foram criados com o objetivo de analisar as conexões entre eles: se as Crenças orientam na busca dos propósitos organizacionais, se as Crenças orientam na busca de oportunidades, se as Crenças orientam a estratégia organizacional, se as Crenças guiam momentos de mudança. Por fim, o código Comunicação interna do Sistema de Crenças buscou identificar de que maneira o sistema é divulgado para os empregados.

Abaixo constam alguns trechos das entrevistas realizadas:

Código Visão e Missão

“Cooperativismo avançado, tecnológico, produtivo e rentável aos cooperados, principalmente, e sustentável ao longo do tempo. Nossa missão é representação institucional, apoio técnico e principalmente formação profissional (Gestor 12).”

“Representatividade, defesa, desenvolvimento das cooperativas (Gestor 6).”

“Bom, eu enxergo como missão do Sistema OCEPAR representar, primeiramente institucionalmente, as cooperativas em todos os aspectos de demandas delas, como também por parte do Sescop promover o desenvolvimento das pessoas para uma melhor gestão das cooperativas e, consequentemente, dar mais segurança para os seus cooperados (Gestor 14).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que há uma compreensão geral sobre a visão e a missão. O gestor 12 destacou: “Cooperativismo avançado, tecnológico, produtivo e rentável aos cooperados, principalmente, e sustentável ao longo do tempo. Nossa missão é representação institucional, apoio técnico e principalmente formação profissional”. Essa percepção não foi isolada, mas sim recorrente entre os participantes. O gestor 6 reforçou a mesma ênfase na representatividade e defesa institucional: “Representatividade, defesa, desenvolvimento das cooperativas”. O fato de múltiplos gestores associarem espontaneamente a missão à representação, defesa das cooperativas e ao desenvolvimento humano indica um consenso em torno desses valores. Esse alinhamento confirma o argumento de Simons (1995) de que o Sistema de Crenças, expresso pela missão e visão, orienta decisões estratégicas ao reforçar valores compartilhados. De forma semelhante, Santos (2021), observou que a missão funciona como um mecanismo de governança, capaz de dar coesão a interesses plurais.

Código Propósitos

“Eu acho que é prestar serviços para as cooperativas. Esse é o essencial (Gestor 5).”

“Se fazer relevante, essencial para as cooperativas (Gestor 11).”

“Ela existe para ser relevante para as cooperativas. O propósito deve ser relevante e fazer sentido no negócio das cooperativas (Gestor 10).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que há uma compreensão geral sobre o propósito da organização. Os gestores demonstram uma compreensão compartilhada sobre o propósito central da organização, associando-o diretamente à prestação de serviços e à relevância para as cooperativas, conforme o gestor 5 enfatizou: *“Eu acho que é prestar serviços para as cooperativas. Esse é o essencial”*. Essa percepção foi reforçada por outros gestores, que destacaram repetidamente a importância de ser “relevante” e “essencial” no apoio às cooperativas, assim como reforça o gestor 10: *“Ela existe para ser relevante para as cooperativas”*.

A recorrência desses termos evidencia um padrão coletivo de significado, indicando que os gestores não percebem o propósito como mera formalidade, mas como elemento de legitimação estratégica, ou seja, a organização só faz sentido se agregar valor ao negócio das cooperativas. Esse achado está alinhado à concepção de Simons (1995), para quem o Sistema de Crenças, por meio do propósito e valores, orienta a alocação de esforços e dá coesão às práticas estratégicas. De modo complementar, Beer e Eisenstat (2000) argumentam que a clareza dos propósitos evita os chamados “assassinos silenciosos” da implementação estratégica, como a ambiguidade de prioridades. Nesse sentido, o consenso encontrado entre os gestores reforça o propósito como fortalecimento da imagem institucional e facilitador do alinhamento estratégico em um contexto organizacional plural.

Código Crenças

Eu acho que dá para dizer certamente com toda a casa que um dos valores que é muito forte é a questão da retidão das coisas. Dizem fazer a coisa certa, não ter problemas, não gerar riscos, mas eu acho que essa questão da probidade, fazer a coisa certa sempre vai ser positivo. Então, isso é um valor muito forte aqui internamente (Gestor 5).”

“7 princípios do cooperativismo (Gestor 6).”

“Transparente, assim, nós temos que separar principalmente Na pessoa do nosso presidente, ele prima, ele busca, ele tem muito interesse de que todas as nossas ações, nossos trabalhos sejam bastante

transparentes. Ele possa chegar de uma forma clara, não só para os nossos colegas trabalhadores, mas também para as nossas cooperativas (Gestor 14).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que a transparência e os 7 princípios do cooperativismo são guias de conduta e tomada de decisão na organização, eles destacaram valores considerados centrais para orientar a conduta organizacional. O gestor 5 foi categórico: *“um dos valores que é muito forte é a questão da retidão das coisas [...] fazer a coisa certa sempre vai ser positivo”*. O gestor 14 acrescentou que a transparência é um princípio praticado sobretudo na liderança: *“nosso Presidente busca que todas as nossas ações [...] sejam bastante transparentes, não só para os colegas, mas também para as cooperativas”*. Além disso, o gestor 6 citou os *“7 princípios do cooperativismo”* como referências fundamentais.

A recorrência desses valores evidencia que as crenças organizacionais funcionam como guia simbólico e normativo, oferecendo legitimidade às práticas e sustentação ao discurso estratégico. Conforme argumenta Simons (1995), as crenças inspiram e orientam comportamentos em direção à estratégia, estabelecendo a base cultural para a coesão organizacional. No entanto, Candido e Santos (2019) reforçam que barreiras culturais e estruturais podem dificultar a prática dessas crenças se não forem acompanhadas de instrumentos claros de alinhamento e comunicação. Essa tensão também emergiu nas entrevistas, já que os gestores reconhecem a força das crenças, mas apontam lacunas na efetivação de sua prática cotidiana.

Código Crenças orientam na busca dos propósitos organizacionais

“Eu acho que ele quase que é um norteador do nosso comportamento aqui dentro. Então, acreditar de fato no que você está fazendo, para quem a gente trabalha, eu acho que isso é fundamental. É até um conflito aqui dentro, o nosso resultado está lá fora. O principal resultado está lá fora. Então, se você não tem essa visão, você acaba não vendo isso funcionar. E claro, eu já falei, é um norteador de comportamento, a gente acaba incorporando isso como profissional e acaba adotando isso, na forma transparente de agir, na forma transparente de dar informações, nas relações pessoais. Isso fica muito evidente na fala do Presidente, ele cobra isso de todo mundo. Acho que vai muito de, mais do que

uma informação organizacional, é uma questão, é um valor do Presidente que ele tenta passar para nós (Gestor 12).”

“Olha, eu acho que primeiro de tudo reflete na confiança das cooperativas no trabalho, na condução dos propósitos do Sistema Ocepar. Eu acho que para mim, entendo para mim assim, que uma vez que as cooperativas enxergam, percebem esses valores, eles passam a confiar melhor, tanto na direção, começando pelo nosso presidente, quanto também nas equipes técnicas. Então, eu acho que isso resulta num processo de confiança. melhor pode ser essa relação, melhor pode ser esse resultado, tanto para nós internamente, como organização, quanto lá para as cooperativas naquilo que é proposto de levar como melhoria, como auxiliar no desempenho das cooperativas (Gestor 14).”

“Eu penso que se a gente tem o propósito de ser relevante e essencial às cooperativas, nós precisamos fazer isso com cooperação. A cooperação tem que ser o nosso Norte. E aí, naturalmente, pelo menos a gente repassa isso como informação às cooperativas. que está bem inserido no nosso modelo, é que não basta apenas fazer algo que se pensa que é relevante, que é essencial, mas que ele não se sustenta. Ou seja, você tem que promover o crescimento, o desenvolvimento, mas tem que ser algo viável, tem que ser sustentável. O sustentável não é nem no sentido amplo da palavra, elevando para parte da sustentabilidade, mas ele tem que ser viável e se manter ao longo do tempo. Então algo relevante, essencial, tem que ser algo que persista, mas por estrutura própria, que não seja apenas algo temporário. Não sei se estão... Penso que estão relacionados (Gestor 15).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que as crenças funcionam como norteadoras dos propósitos da organização. O gestor 12 destacou: *“Ele quase que é um norteador do nosso comportamento aqui dentro [...] é um valor do Presidente que ele tenta passar para nós”*. Essa percepção foi reforçada por outros através da fala do gestor 14, que enfatizaram que a incorporação desses valores fortalece a confiança das cooperativas e orienta a relevância das ações: *“Uma vez que as cooperativas percebem esses valores, eles passam a confiar melhor, tanto na direção quanto nas equipes técnicas”*. Além disso, o entendimento de que as ações devem ser cooperativas, sustentáveis e viáveis também apareceu várias vezes e pode ser percebida na fala do gestor 15: *“Não basta apenas fazer algo que se pensa que é relevante [...] tem que ser algo que persista”*.

As crenças organizacionais demonstram funcionar como verdadeiros norteadores do comportamento e da atuação estratégica dos gestores. A recorrência nas falas evidencia que as crenças não são meros discursos, mas estruturam práticas e decisões estratégicas, oferecendo legitimidade e inspiração no alinhamento com os propósitos organizacionais. Segundo Simons (1995), as crenças orientam comportamentos e conectam valores fundamentais à estratégia, funcionando como mecanismos de coesão cultural. No entanto, a efetividade dessas crenças depende de reforço constante da liderança e de instrumentos claros de comunicação, como salientam Noble (1999) e Candido e Santos (2019). Embora haja clareza dos valores, os gestores identificam lacunas na formalização e disseminação, indicando oportunidades de fortalecimento do alinhamento estratégico por meio de ações estruturadas de comunicação e governança.

Código Crenças orientam busca de oportunidades

“Eu acho que sim, uma vez que eu sei que aqui dentro, eu posso detectar alguma coisa lá fora que venha ao encontro desses valores, e não de encontro, para que eu possa, olha, isso aqui vai agregar alguma coisa internamente, porque eu já conheço aqui como que é a cultura da casa, quais são os valores, as crenças que têm aqui (Gestor 5).”

“Olha, se devidamente entendidos por todos, essas crenças são valores não só corporativos, mas pessoais também. Então, eu entendo que eu posso, por exemplo, numa eventual saída ou busca de outra oportunidade, quando alguém está me procurando, alguém passa a me conhecer e entender, eu tenho bastante interiorizadas essas crenças de valores aqui do Sistema Ocepar. Eu acho que isso ajuda para mim profissionalmente também (Gestor 14).”

“Tem gente da minha equipe que fala, ah, mas se a gente fizer isso, ó, isso é essencial. Isso vai ajudar a desenvolver a cooperativa, isso vai trazer para eles tal coisa. Então, eu vejo que eles, e volte e meia eu vejo da boca deles falar essa questão, queremos ser essenciais, queremos ser relevantes. Se a gente fizer esse projeto aqui, ele é super relevante para as cooperativas. Isso tá na fala. Talvez mais forte, como eu falo, não sei precisar, né? (Gestor 18).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que as crenças organizacionais influenciam a forma como os gestores identificam e aproveitam oportunidades, tanto

internamente quanto em benefício das cooperativas. O gestor 5 destacou: *“Eu posso detectar alguma coisa lá fora que venha ao encontro desses valores [...] porque eu já conheço aqui como que é a cultura da casa, quais são os valores, as crenças que têm aqui”*. O gestor 18 destacou a preocupação com a relevância e impacto externo: *“Queremos ser essenciais, queremos ser relevantes. Se a gente fizer esse projeto aqui, ele é super relevante para as cooperativas”*.

A recorrência dessas falas revela um padrão coletivo, embora haja uma ambiguidade natural sobre se a busca de oportunidades deve priorizar a organização ou as cooperativas. Essa tensão reflete a pluralidade de interesses típica de organizações complexas, de acordo com Denis, Langley & Rouleau (2007), em que múltiplos grupos coexistem e possuem expectativas distintas sobre processos estratégicos. No caso do Sistema Ocepar fica ainda mais visível, já que a organização atua como representante institucional, mas ao mesmo tempo presta serviços às cooperativas, atuando em um ambiente multifacetado.

Código Crenças orientam a estratégia organizacional

“Eu acho que quando a gente define, ou pelo menos quando eles dão as diretrizes estratégicas, eles buscam, de fato, que o resultado delas esteja alinhado àquela transparência e àquela credibilidade que eu comentei ali atrás. Então assim, tudo que eles nos dão como missão, como desejo, eles pedem para que a gente faça isso e o resultado seja de fato transparente, valioso e credível (Gestor 12).”

Acredito que sim. Porque, por exemplo, vou pegar alguns exemplos do PRC 300, a questão da cultura. Cultura feita de pessoas, cultura cooperativista. Identidade do cooperativismo. pautado em valores. E assim vai. Tem ligação, não está nada desconectado (Gestor 6).”

É que a partir disso, quando a gente, por exemplo, fala que as nossas ações precisam ser relevantes e essenciais, que a gente precisa atender as necessidades das cooperativas, isso está diretamente conectado com a análise estratégica das nossas atividades. Então, vou te dar o exemplo da minha área de novo. Quando eu vou pensar em planejamento estratégico, eu vou tentar conectar isso e entender como as minhas atividades ou as atividades da área que eu lidero podem se fazer relevantes e essenciais lá para a cooperativa (Gestor 11).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que as crenças funcionam como orientadoras para a estratégia, garantindo que as atividades estejam alinhadas à missão e aos valores institucionais. O gestor 12 ressaltou que: *“Eles pedem para que a gente faça isso e o resultado seja de fato transparente, valioso e credível”*. O gestor 6 destacou a conexão entre os valores cooperativistas e a cultura organizacional: *“Cultura feita de pessoas, cultura cooperativista [...] pautado em valores. E assim vai. Tem ligação, não está nada desconectado”*. Além disso, o gestor 11 percebe que as crenças ajudam a traduzir diretrizes estratégicas em ações concretas: *“Quando eu vou pensar em planejamento estratégico, eu tento conectar isso e entender como as minhas atividades podem se fazer relevantes e essenciais para a cooperativa”*.

A recorrência das falas evidencia um consenso organizacional de que as crenças não apenas orientam a execução da estratégia, mas também funcionam como guia para assegurar que os valores como a transparência, credibilidade e princípios cooperativistas, sejam refletidos nas práticas diárias. Isso reforça a perspectiva de Mintzberg et al. (2010), segundo a qual a estratégia pode ser entendida simultaneamente como Perspectiva e Plano, ou seja, como sistema de valores que guia decisões e como roteiro de ações concretas. Dessa forma, o Sistema de Crenças do Sistema Ocepar atua como conector entre os propósitos estratégicos e as ações operacionais em um contexto plural e complexo.

Código Crenças guiam momentos de mudança

Eu acho que as mudanças ocorrem justamente quando elas não estão sendo bem-feitas. Então, se tem algo que a diretoria decide mudar, é quando ela sente que a transparência, a credibilidade e a validade do que está sendo feito não atende mais o que eles esperam (Gestor 12).”

Quando você tem uma crença bem internalizada, uma cultura de assuntos bem direcionados, verdadeiros, com fidelidade, isso aí ajuda bastante a passar por esses processos de reestruturação. Essas vezes são decisões que talvez no frio do pensamento você não saiba como tomar essa decisão, mas quando você tem essas crenças bem internalizadas, elas te ajudam a tomar essa decisão (Gestor 25).”

Ah, com certeza. Talvez não necessariamente a crença, mas a interpretação da crença. E aquilo que eu falei, hoje nós estamos no processo de mudança, que é o caso dessa pergunta. A gente está no processo de mudança. Os valores da empresa não mudaram, mas a interpretação deles mudaram. Então assim, hoje nós estamos buscando um alinhamento com o mercado, porque a cooperativa está buscando um alinhamento com o mercado e ela quer que a gente responda a ela de acordo com o rendimento dela (Gestor 26).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que as crenças funcionam como referência para a tomada de decisão em momentos de mudança, especialmente quando a organização percebe que processos ou resultados não estão aderentes. O gestor 12 observou: *“Se tem algo que a diretoria decide mudar, é quando ela sente que a transparência, a credibilidade e a validade do que está sendo feito não atende mais o que eles esperam”*. O gestor 25 destacou que a internalização das crenças ajuda os gestores a tomarem decisões complexas: *“Quando você tem essas crenças bem internalizadas, elas te ajudam a tomar essa decisão”*. A recorrência dessas falas evidencia que as crenças não são apenas orientações abstratas, mas instrumentos ativos de suporte à adaptação organizacional, guiando ações e decisões alinhadas à missão e aos valores institucionais. Simons (1995) aborda que as crenças sustentam comportamentos e a implementação estratégica durante processos de transformação, funcionando como âncora cultural em contextos de mudança. De forma complementar, Noble (1999) e Candido e Santos (2019) ressaltam que a clareza sobre valores e prioridades é essencial para reduzir ambiguidades, evitar dispersão de esforços e assegurar decisões consistentes. Os gestores internalizam as crenças, permitindo que as mudanças estratégicas ocorram de maneira coerente e alinhada aos propósitos organizacionais.

Código Comunicação interna do Sistema de Crenças

No site e em alguns momentos em que se fala sobre planejamento estratégico (Gestor 13).”

Nas ações de *onboarding* com novos colaboradores, nas reuniões de alinhamento estratégico, quando se discute gestão estratégica, planejamento, nas reuniões gerais com a diretoria, dependendo em

alguns eventos, isso também é falado, não especificamente para colaboradores, mas os colaboradores participam e recebem esse tipo de mensagem dela (Gestor 11).”

São divulgadas às vezes em algumas reuniões, raramente são divulgadas, mas em reuniões estratégicas com todo o grupo, com todos os funcionários. Às vezes, na apresentação de resultados, no fechamento do ano ou no início do ano. Eu acho que ele é transmitido através dos meios de comunicação que ele tem, seja a revista, seja os informes que a gente recebe, seja quando aparece até nos meios de comunicação, televisão, rádio. São matérias que aparecem no nome do sistema (Gestor 25).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que o Sistema de Crenças é comunicado em reuniões estratégicas, durante a integração de novos empregados e por meio de canais de comunicação da organização. Entretanto, essa comunicação ainda é bastante informal e limitada, não existe um processo estruturado para manter uma rotina. Após o treinamento inicial, os empregados só revisitam esses princípios em momentos pontuais, geralmente nas reuniões previamente citadas. O gestor 13 observou: *“No site e em alguns momentos em que se fala sobre planejamento estratégico”*, enquanto o gestor 11 detalhou: *“Nas ações de onboarding com novos colaboradores, nas reuniões de alinhamento estratégico [...] os colaboradores participam e recebem esse tipo de mensagem”*. Além disso, o gestor 25 menciona que há comunicação em eventos institucionais e apresentações de resultados: *“Às vezes, na apresentação de resultados, no fechamento do ano ou no início do ano [...] seja na revista, seja nos informes, seja nos meios de comunicação, televisão, rádio”*. Embora essas práticas indiquem esforços de comunicação, a recorrência das falas evidencia que a divulgação é pontual e pouco estruturada, ocorrendo apenas em momentos específicos, sem uma rotina sistemática de reforço.

Simons (1995) alerta que para que um Sistema de Crenças realmente funcione, é essencial que os valores sejam comunicados e vividos por todos na organização. Noble (1999) e Candido e Santos (2019) vão além: quando a comunicação é inconsistente, os valores não são

plenamente internalizados, o que pode fragilizar o alinhamento estratégico e dificultar sua aplicação na rotina.

No contexto do Sistema Ocepar, a comunicação limitada sugere uma oportunidade de fortalecer mecanismos de disseminação contínua, garantindo que as crenças guiem de forma consistente comportamentos e decisões estratégicas em todos os níveis da organização.

Por meio da análise das entrevistas da categoria temática Sistema de Crenças foi possível evidenciar que os gestores demonstram conhecer a visão e missão, propósitos e crenças da organização, mesmo que através das suas palavras e experiência do que pelo que é formalmente estabelecido.

As crenças funcionam como guia para comportamentos e decisões estratégicas, orientando a execução das atividades diárias, a identificação de oportunidades e a tomada de decisões em momentos de mudança. Valores como transparência, credibilidade e os sete princípios do cooperativismo são internalizados pelos gestores e utilizados como referência para garantir que as ações sejam relevantes e essenciais.

Entretanto, durante as entrevistas foi observado que há uma dificuldade de interpretação entre busca de oportunidade para a organização e para a cooperativa, há uma sobreposição na fala dos gestores, o que pode evidenciar uma ausência de clareza estratégica nesse aspecto.

Outro ponto de destaque é a forma como o Sistema de Crenças é comunicado, percebe-se que é informal e está restrito ao nível tático e estratégico, não há uma política estruturada de disseminação interna, os empregados são treinados na admissão e depois o contato com o Sistema de Crenças fica restrito a participações em reuniões estratégicas.

Conclui-se pela análise que existe a presença do Sistema de Crenças na organização e que ele influencia, de forma geral, o desempenho do papel dos gestores na implementação da estratégia.

4.2 SISTEMA DE LIMITES

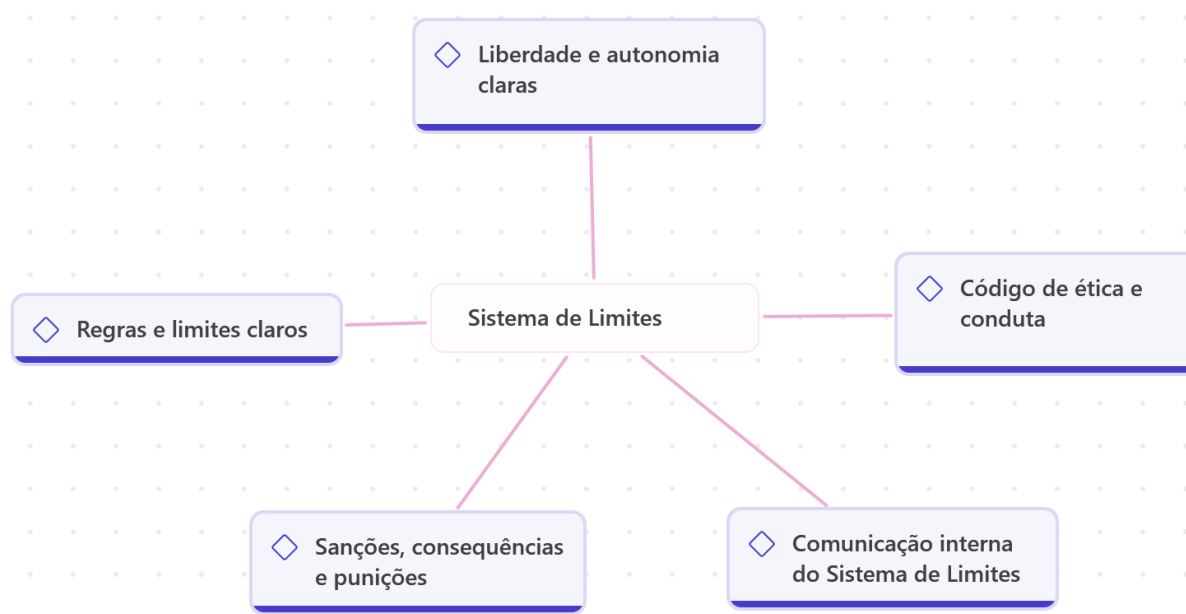
Na teoria de Simons (1995) reforçada por (Klein e Soutes, 2020; Ferreira e Otley, 2009) o sistema de limites previne os riscos organizacionais, propondo o limite de segurança dos comportamentos que devem ser seguidos para não prejudicar os objetivos estratégicos. Os limites normalmente são formalizados em códigos de conduta ou documentos que estabelecem normas de comportamento organizacional.

Com base na teoria, foram inicialmente levantados os dados secundários sobre o Código de Ética e Conduta. Na organização, cada uma das três empresas do sistema possui Código de Ética e Conduta próprio, sendo o do SESCOOP/PR publicado no site oficial da organização e os da OCEPAR e FECCOOPAR podendo ser consultados pela área de Integridade.

Além disso, os empregados passaram por treinamento de integridade e receberam por e-mail uma cópia do Código para ser assinada. Embora as regras e sanções da organização estejam descritas de forma mais detalhadas na Política de Consequências, o Código de Ética e Conduta também faz referência a medidas disciplinares. A Política de Consequências ainda não foi divulgada, mas ela compõe o Programa de Integridade, então ela pode ser aplicada.

Cinco códigos foram definidos para a categoria temática Sistema de Limites, demonstrados por meio da rede abaixo:

Figura 10 - Categoria temática Sistema de Limites e seus cinco códigos



Fonte: Autora (2025).

O Código de Ética e Conduta foi constituído para verificar se os gestores tinham conhecimento sobre o documento. A partir desse código os demais foram criados com o objetivo de analisar as conexões entre eles: Sanções, consequências e punições, Regras e limites claros, Liberdade e autonomia claras. Por fim, o código Comunicação interna do Sistema de Limites buscou identificar de que maneira o sistema é divulgado para os empregados.

Abaixo constam alguns trechos respondidos das entrevistas realizadas:

Código de ética e Conduta

Código Sanções, consequências e punições

“Sim. Ele está bem claro quanto a isso (Gestor 5).”

“Sim, eu já tive a oportunidade de ler ele. Pra mim isso é claro, assim (Gestor 4).”

“Hoje sim, com a implantação do Comitê de Integridade da Casa. O comitê atua muito quando tem denúncias, porque é quando a organização fica sabendo dos atos. E o comitê sempre tem uma diretriz de aplicação de penalidades se constatar a materialidade dos fatos. E sim, já houve penalizações por isso (Gestor 24).”

Código Regras e limites claros

“Eu acredito que sim. Eu acredito que as regras e os limites estão claros. É claro que depende muito dos gestores também. Depende dos gestores e depende do conhecimento dos funcionários, dos novos funcionários. Por exemplo, entrou um funcionário novo e precisa conhecer isso. E precisa ser repassado isso (Gestor 10).”

“Hoje isso é mais claro (Gestor 25).”

“Acho que existem regras e limites claros (Gestor 4).”

Através da fala dos gestores foi possível evidenciar que dentre os 21 entrevistados, apenas 3 demonstraram desconhecimento em relação ao Código de Ética e Conduta da organização. Isso demonstra que, de forma geral, o documento é conhecido pela maioria, ainda que em níveis superficiais.

Os gestores reconhecem a importância do Código de Ética e Conduta, bem como das normas que o acompanham. No que se refere ao código de sanções, consequências e punições, os relatos evidenciam clareza sobre as diretrizes estabelecidas e confiança no funcionamento do Comitê de Integridade, que atua de forma efetiva na apuração de denúncias e aplicação de penalidades, quando necessário. Isso fortalece a credibilidade do sistema e evita que o código seja apenas simbólico ou meramente formal, consolidando-o como um instrumento de controle organizacional, como exemplificado pelo gestor 5: *“Sim. Ele está bem claro quanto a isso”* e o gestor 24 *“O comitê sempre tem uma diretriz de aplicação de penalidades se constatar a materialidade dos fatos. E sim, já houve penalizações por isso”*. Além disso, as regras e limites são percebidos como efetivos, mas dependem do conhecimento individual e do acompanhamento da liderança, especialmente para novos funcionários, conforme aborda o gestor 10: *“Eu acredito que as regras e os limites estão claros [...] precisa ser repassado para novos funcionários”*.

Essa percepção reflete que o código não é apenas simbólico, sua aplicação prática garante disciplina e consistência, reforçando a confiança na governança organizacional. Simons (1995) enfatiza que o Sistema de Limites atua para prevenir comportamentos divergentes e proteger a organização contra riscos estratégicos, funcionando como referência normativa. Complementarmente, Candido e Santos (2019) apontam que a clareza e a

internalização das regras são fundamentais para a efetividade do controle gerencial, enquanto Greenwood et al. (2011) ressaltam que, a presença de normas claras reduz ambiguidades e facilita o alinhamento entre múltiplos interesses.

Sob a ótica estratégica de Simons (1995), a existência e aplicação do Código de Ética e Conduta contribuem para consolidar o Sistema de Limites, estabelecendo regras e consolidando condutas organizacionais. Entretanto, a presença de gestores que ainda demonstram desconhecimento do documento sinaliza a ausência de uma política estruturada de reforço e disseminação periódica, de forma a assegurar que todos compreendam e internalizem as normas.

Código Liberdade e autonomia claras

“Liberdade e autonomia dos funcionários, de todos que pertencem à organização. Sim, tem duas partes do código de conduta que fala, olha, o que é permitido e o que não é permitido (Gestor 13).”

“Eu creio sim. Da minha parte e por outros colegas, assim, liberdade de atuação, autonomia de trabalho, eu vejo que sim, é positivo (Gestor 22).”

“Sim, eu acho que sim. Hoje a gente tem tantas coordenações de gerência sabem até onde podem ir, né? E as responsabilidades disso e a responsabilidade de você não respeitar os limites, de você acabar assumindo o risco e a consequência daquilo que você está decidindo. Eu vejo que sim (Gestor 24).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que liberdade e autonomia são bem compreendidas e valorizadas na organização. O gestor 13 observou: *“Liberdade e autonomia dos funcionários [...] tem duas partes do código de conduta que fala, olha, o que é permitido e o que não é permitido”*, enquanto o gestor 12 destacou: *“Liberdade de atuação, autonomia de trabalho, eu vejo que sim, é positivo”*.

A análise revela que a organização consegue equilibrar autonomia individual e limites claros, permitindo iniciativa e liberdade de decisão sem comprometer a conformidade com normas e responsabilidades. Segundo Simons (1995), este equilíbrio é central para o Sistema de Limites, pois garante que os comportamentos estejam alinhados à estratégia e à missão da

organização. Além disso, Greenwood et al. (2011) e Candido & Santos (2019) indicam que empoderamento combinado com limites claros fortalece a governança e reduz riscos, ao mesmo tempo que promove engajamento e proatividade dos empregados.

Gell-Mann (1995) e Anderson (1999) reforçam que, a autonomia guiada por regras e princípios é essencial para a adaptação contínua, pois permite que a gestão reaja rapidamente sem romper com padrões organizacionais. Da mesma forma, Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010) argumentam que a estratégia emerge tanto de planos formais quanto de ações espontâneas, e a autonomia orientada por limites claros cria espaço para essas estratégias emergentes florescerem sem gerar desalinhamento.

No caso do Sistema Ocepar, a percepção positiva dos gestores sugere que a liberdade e autonomia são claras, conferindo segurança na tomada de decisão e legitimidade às ações, sem abrir espaço para desvios estratégicos ou comportamentais.

Código Comunicação interna do Sistema de Limites

“Ele foi na época, em razão do programa de integridade, a área de integridade fez uma reunião geral de divulgação na época. que eu lembro, aí foi enviado um termo, né, que você tem conhecimento desse programa, e isso para os antigos funcionários, né? Para os novos funcionários, o RH está, deveria, né, pelo menos, entregar o código de conduta para os novos funcionários, para eles terem ciência. E esse é um termo. E ele também é divulgado no site da empresa, junto com as demais (Gestor 24).”

“Ele é divulgado por um termo que a gente assina, acho que está divulgado também na página do sistema. É feito um trabalho dentro do código de ética. Lá tem os canais de denúncia. Existe hoje um responsável por dar o tratamento necessário para qualquer tipo de denúncia. E tem as palestras que acontecem da integridade. sempre com assuntos ligados à questão (Gestor 25).”

“Nós fizemos o treinamento aqui e todos lemos e assinamos (Gestor 7).”

Através da fala dos gestores, foi possível analisar que a comunicação interna sobre o Sistema de Limites ocorre por diferentes canais: treinamentos, e-mails, reuniões gerais, assinatura de termos de ciência e divulgação em plataformas institucionais. Como relatou o

gestor 24: *“Ele foi na época, em razão do programa de integridade, a área de integridade fez uma reunião geral de divulgação [...] e também é divulgado no site da empresa”*, enquanto o gestor 25 acrescentou: *“Existe hoje um responsável por dar o tratamento necessário para qualquer tipo de denúncia. E tem as palestras que acontecem da integridade”*. O gestor 7 reforçou a prática de formalização: *“Nós fizemos o treinamento aqui e todos lemos e assinamos”*.

A análise evidencia que, embora haja múltiplos canais de comunicação, a divulgação tende a ser pontual, concentrando-se em momentos como a admissão de novos empregados ou treinamentos específicos. Segundo Simons (1995), para que o Sistema de Limites seja efetivo, as normas e regras precisam ser continuamente reforçadas e vivenciadas, garantindo que os comportamentos permaneçam alinhados à estratégia e à missão da organização.

Noble (1999) e Candido & Santos (2019) complementam que, sem um processo estruturado de comunicação contínua, há risco de não uniformidade na internalização das regras, o que pode comprometer a eficácia do controle e gerar interpretações divergentes entre os empregados. Dessa forma, o Sistema Ocepar demonstra esforços consistentes na comunicação de limites, mas ainda apresenta espaço para consolidar as normas de forma permanente, garantindo maior consistência e segurança na aplicação do Código de Conduta.

Por meio da análise das entrevistas foi possível evidenciar que os gestores demonstram conhecer os Códigos de Ética de Conduta da organização, mesmo que de forma superficial. Grande parte deles sabe que o código existe, já teve contato, mas demonstra pouca familiaridade com o conteúdo específico. Esse ponto específico pode demonstrar uma fragilidade da comunicação desse sistema, principalmente considerando que os Códigos de Ética e Conduta das três organizações não podem ser acessados da mesma forma, o que restringe o acesso dos empregados. Os gestores mais novos, admitidos nos últimos 2 anos, informam ter recebido o código na sua admissão, ter recebido por e-mail e sido treinado no

documento, entretanto, eles apontam que, após esse momento, não houveram reforços periódicos sobre as normas.

Embora os gestores tenham conhecimento sobre o Sistema de Limites da organização, sua comunicação mais estruturada e contínua deixaria mais claras as regras estabelecidas. O Sistema de Limites é restritivo pela sua natureza, a comunicação contínua só irá aumentar a adesão as normas e apoiar uma atuação mais segura e alinhada entre os gestores.

Conclui-se pela análise que existe a presença do Sistema de Limites na organização e que ele influencia, de forma geral, o desempenho do papel dos gestores na implementação da estratégia.

4.3 SISTEMA DE DIAGNÓSTICO

Na teoria de Simons (1995) reforçada por Klein e Soutes (2020) o sistema de diagnóstico se utiliza das variáveis de desempenho críticas para identificar os principais motivos para o sucesso ou o fracasso de uma organização na implementação da estratégia, através do monitoramento dos indicadores de desempenho e da proposição de ações corretivas necessárias para manter a organização dentro dos seus objetivos estratégicos.

Com base na teoria, foram inicialmente levantados os dados secundários sobre o processo estratégico e seus controles. Na organização, o processo estratégico é único para as três empresas, entretanto, cada uma possui seu direcionamento.

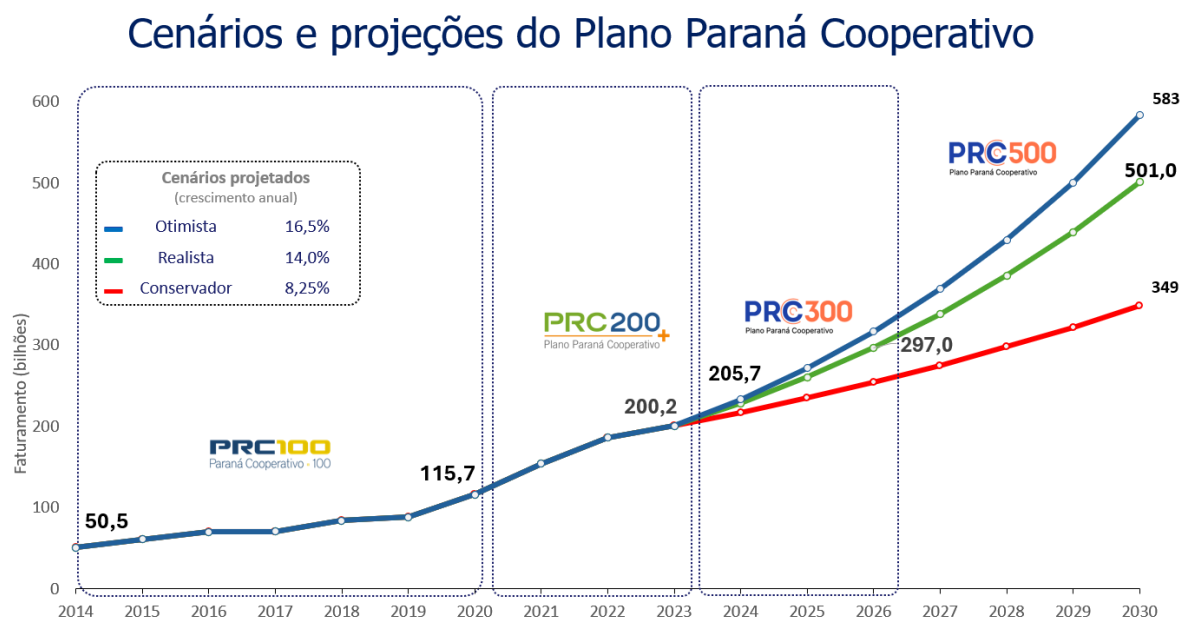
Anualmente, em novembro a área de Planejamento se reúne com os Superintendentes de cada uma das empresas para levantar os direcionamentos estratégicos para o próximo ano. No ciclo de 2025, especialmente, os direcionamentos foram pautados no PRC300, o planejamento estratégico que a organização constituiu para o cooperativismo paranaense, iniciado em 2023, com previsão de encerramento em 2030.

Figura 11 - Linha de construção do ciclo do PRC300



Fonte: Sistema Ocepar (2025).

Figura 12 - Cenário de projeção do faturamento do cooperativismo no Paraná



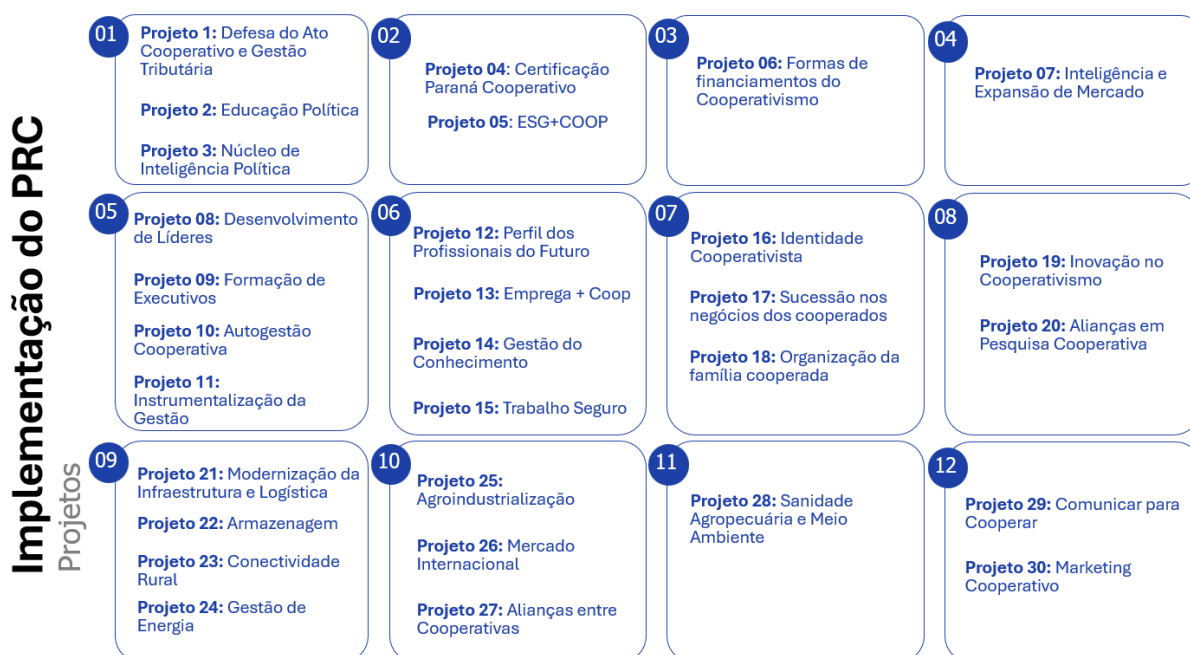
Fonte: Sistema Ocepar (2025).

Figura 13 - Temas estratégicos criados para o PRC300



Fonte: Sistema Ocepar (2025).

Figura 14 - 30 Projetos do PRC300, desdobrados dentro dos 12 temas estratégicos



Fonte: Sistema Ocepar (2025).

Por meio dos 30 projetos desdobrados dos 12 temas estratégicos do PRC300 os Superintendentes priorizam e direcionam as ações, além do direcionamento para as áreas intituladas meio (suporte), que não possuem contato direto com o cliente final, as cooperativas.

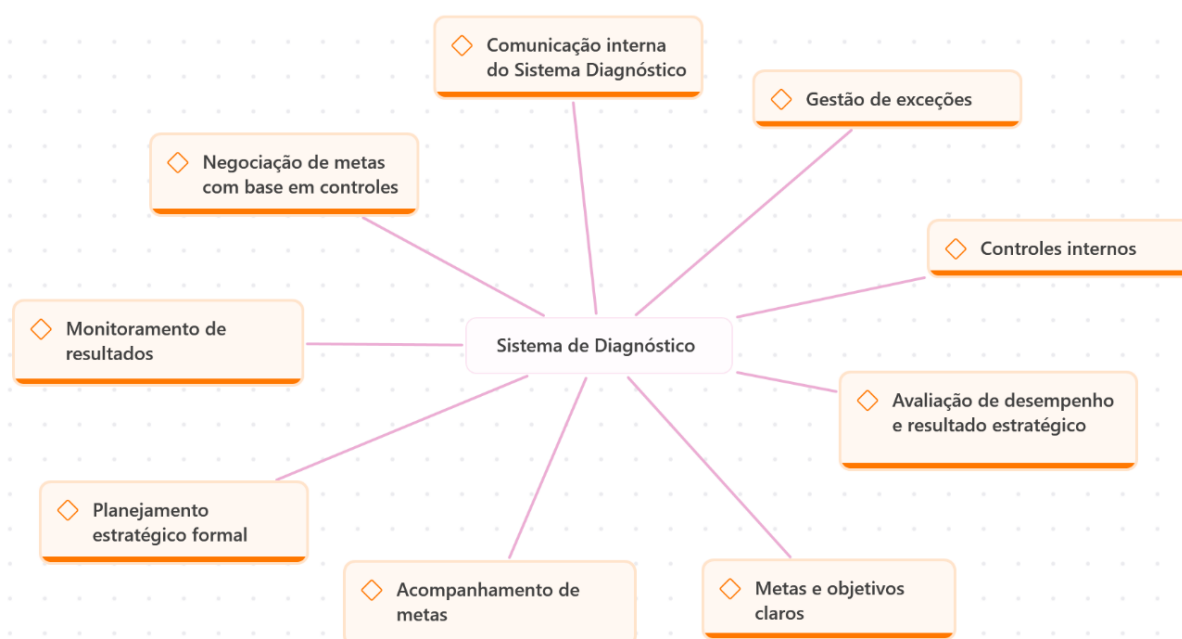
A partir desses direcionamentos é realizada uma reunião em dezembro com a participação de todos os empregados, intitulada dia D, onde a área de Planejamento e os Superintendentes realizam o tom da estratégia para o próximo ano. A partir dessa reunião são realizadas oficinas de planejamento individualmente com cada área da organização, onde a área de Planejamento leva o direcionamento específico da Diretoria e as áreas desdobram e lançam suas metas no sistema Plano de Metas. Após conclusão das oficinas, as metas são apresentadas para todos os empregados em uma reunião de encerramento, onde também são apresentados os resultados das metas do ano anterior.

A partir de janeiro do ano seguinte, os empregados executam suas metas e registram suas evidências no sistema Plano de Metas. Os gestores devem realizar esse acompanhamento mensal, a área de Controle analisa e aponta inconformidades e a Auditoria Interna realiza 2 auditorias semestrais no processo como um todo.

Entre junho e agosto existe um ciclo de replanejamento, onde os empregados podem incluir novas metas e cancelar as já existentes, nesse caso, somente com autorização do Superintendente da empresa.

Nove códigos foram definidos para a categoria temática Sistema de Crenças, demonstrados por meio da rede abaixo:

Figura 15 - Categoria temática Sistema de Diagnóstico e seus nove códigos



Fonte: Autora (2025).

O Código Monitoramento de resultados foi constituído para verificar se a organização acompanha os resultados. O código Controles internos para verificar se existe processo formal de controle. O código Metas e objetivos claros para verificar se tais pontos estão compreensíveis para os gestores. O código Acompanhamento de metas para verificar se elas são efetiva e periodicamente monitoradas. O código Planejamento estratégico formal para verificar se na percepção dos entrevistados ele existe na empresa. O código Avaliação de desempenho e resultado estratégico para verificar se os gestores avaliam a execução do que foi planejado e se a empresa avalia o comportamento individual dos empregados com base nas metas. O código Gestão de exceções para verificar se, diante do não cumprimento integral das metas, a empresa permite exceções. O código Negociação de metas com base em controles para verificar se os gestores negociam as metas com os empregados com base em relatórios e controles internos. Por fim, o código Comunicação interna do Sistema de Diagnóstico buscou identificar de que maneira o sistema é divulgado para os empregados.

Abaixo constam análise e trechos respondidos pelos gestores:

Código Monitoramento de resultados

“Existe, o sistema monitora o resultado, tanto que a gratificação é baseada nesses resultados e nas construções e nas entregas que a gente define. Então tem o monitoramento, deveria ser mais facilitado, mas aí não acho que é um problema de forma, ou é muito mais de conteúdo (Gestor 19).”

“Sim, tem o plano de metas, claro, precisa evoluir, mas é um acompanhamento que antes a gente não tinha. Isso nos ajuda a ter um acompanhamento das metas, metas de execução, metas estratégicas. Isso tem nos ajudado bastante (Gestor 21).”

“Eu acho que monitora resultados e acho que o resultado deve ser monitorado mesmo. E como ele faz isso, está sendo um aprendizado. A gente está passando por diversas fases, seja de planejamento estratégico, de plano de metas, de verificação das nossas atividades do dia a dia. Isso é um aprendizado que, com o passar do tempo, só vai melhorando e vai ajudando o sistema a ter esse acompanhamento (Gestor 25).”

Código Controles internos

“Sim, existem. São monitoradas, existem controles internos e agora mais precisamente uma área de controle para isso, algo que não existia. Então os controles internos eram feitos muito informalmente pelas próprias áreas, pelas próprias pessoas, mas recentemente tem uma área cuidando de processos implantando processos mais rígidos de controle, mais transparentes (Gestor 12).”

“Sim, existem. Existem várias ferramentas de controle. Existe um setor de controles internos, auditoria, planejamento (Gestor 5).”

“Eu entendo que sim. Como um sistema de metas. É o que eu vejo hoje efetivamente, é o que eu consigo entender objetivamente (Gestor 14).”

Através da fala dos gestores, foi possível analisar que o Sistema Ocepar realiza o monitoramento de resultados por meio de instrumentos como planos de metas, gratificações vinculadas ao desempenho e acompanhamento das atividades do dia a dia. O gestor 19 observou: *“Existe, o sistema que monitora o resultado, tanto que a gratificação é baseada nesses resultados [...] deveria ser mais facilitado, mas aí não acho que é um problema de forma, ou é muito mais de conteúdo”*, enquanto o gestor 21 destacou: *“Sim, tem o plano de metas, claro, precisa evoluir, mas é um acompanhamento que antes a gente não tinha”*. Já o

gestor 25 acrescentou: *“Isso é um aprendizado que, com o passar do tempo, só vai melhorando e vai ajudando o sistema a ter esse acompanhamento”*.

Além do monitoramento de resultados, os gestores evidenciam uma evolução dos controles internos, passando de práticas informais e descentralizadas para uma estrutura mais institucionalizada e formalizada, com processos mais rígidos em uma área dedicada ao controle, reforçada pela auditoria e planejamento (gestores 5, 12 e 14). Essa mudança reforça a dimensão restritiva do Sistema de Diagnóstico, estabelecendo padrões claros que reduzem a margem de atuação fora dos parâmetros definidos, ao mesmo tempo em que amplia a confiabilidade das informações, fortalecendo a transparência e a legitimidade da gestão.

Segundo Simons (1995), o Sistema de Diagnóstico cumpre um papel central ao monitorar o desempenho organizacional, reforçar metas e disciplinar a ação dos gestores, funcionando como um mecanismo de aprendizado contínuo. Essa função é corroborada por Ferreira & Otley (2009) e Dávila, Derchi, Oyon & Schnegg (2024), que destacam que a efetividade de sistemas de controle depende tanto da clareza de indicadores quanto da capacidade de aprendizado organizacional, especialmente em ambientes complexos, onde interdependências e não-linearidades podem dificultar a avaliação de resultados.

Dessa forma, a evolução dos controles internos e o fortalecimento do monitoramento no Sistema Ocepar não apenas reforçam a disciplina estratégica, mas também contribuem para a redução de ambiguidades e a melhoria contínua, garantindo que as decisões dos gestores estejam alinhadas com a missão, visão e valores da organização.

Código Metas e objetivos claros

“Sim, possuem metas e objetivos claros (Gestor 13).”

“Elas são claras, elas têm metas e objetivos claros, mas elas podem melhorar muito, principalmente em questão do prazo. Hoje o nosso planejamento nasce num ano e morre naquele ano, no ano seguinte está todo mundo lá sentado de novo. Então, elas são claras, mas elas são ainda muito limitadas no aspecto prazo, no aspecto tempo (Gestor 12).”

“Eu acredito que sim, porque é uma criação conjunta, as metas e os objetivos, ele é participativo nesse ponto, os gestores ali, como colocado no primeiro bloco a questão das crenças, valores, que a diretoria capta essas informações e trazem para os times de gestores e seus funcionários, e isso tem que estar refletido nas metas e nas atividades que vão ser executadas. Sempre se procura vincular isso com as metas estratégicas que vêm da diretoria (Gestor 10).”

Código Acompanhamento de metas

“As metas e objetivos da organização são efetiva e periodicamente monitoradas para pelo sistema do plano de metas, pela área de controle agora e, principalmente, pelos próprios empregados, eles têm o dever de monitorar o seu próprio trabalho (Gestor 12).”

“Através do sistema de planejamento, isso aí é acompanhado mês a mês (Gestor 5).”

“Eu entendo que sim, que periodicamente tem sido verificada e monitorada através da área de controle, né? Que também é mais recente, né? Esse tipo de atividade também é mais recente. Depois do último ano para cá, aqui a gente tem estruturado melhor e esse tipo de acompanhamento até com report né, referente a esse monitoramento. Anteriormente ele poderia acontecer, mas não havia, pelo menos, esse report frequente, né (Gestor 15).”

Código Planejamento estratégico formal

“Sim, possui planejamento formal e existe uma reunião de pactuação para deixar claro, para deixar expresso a respeito do conjunto de metas instituídas para cada ciclo, para cada ano (Gestor 13).”

“Opa, PRC. Possui. É aquilo que eu falei, não é o ideal ainda. Não sei, acho que temos que aprimorar sempre, mas eu acho que ele é claro. Talvez ele seja assim, tem bastante coisa, muita coisa, mas assim, claro ele é. E foi ouvido das cooperativas, o que eles queriam, então para mim é o jeito certo de ser feito (Gestor 18).”

“Possui. Tem o PRC. Inclusive na fala do Presidente, todas as nossas ações elas têm que estar conectadas com o PRC. Então eu entendo que é um planejamento das cooperativas, mas como a gente tem que atender as cooperativas, uma coisa não pode ser separada da outra. Se é da cooperativa, é o nosso também (Gestor 19).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que, de maneira geral, a organização possui metas e objetivos claros, ainda que com limitações. O gestor 12 observou: *“Elas são claras, elas têm metas e objetivos claros, mas elas podem*

melhorar muito, principalmente em questão do prazo. Hoje o nosso planejamento nasce num ano e morre naquele ano”, enquanto o gestor 10 destacou a dimensão participativa: *“Porque é uma criação conjunta, as metas e os objetivos [...] a diretoria capta essas informações e traz para os times de gestores e seus funcionários, e isso tem que estar refletido nas metas e nas atividades que vão ser executadas”*. Há um consenso de que a organização possui direcionadores que norteiam as ações e permitem alinhar os esforços da equipe. Entretanto, alguns entrevistados destacaram fragilidades, principalmente no que se refere a periodicidade de definição das metas, que muitas vezes são restritas a ciclos anuais, demandando uma reavaliação constante. Apesar dessas restrições, a clareza no estabelecimento de metas é reconhecida como um ponto positivo, reforçado ainda pelo caráter participativo no processo de construção, que permite o envolvimento da média gestão e a vinculação dos objetivos às diretrizes estratégicas da diretoria.

O monitoramento e acompanhamento das metas continua sendo apontado pelos gestores como um ponto positivo, com monitoramento sistemático através do plano de metas, da área de controle e pelo próprio engajamento dos empregados (gestores 5, 12 e 15). Se antes os processos de monitoramento eram pouco estruturados, atualmente há maior formalização, seja por meio do plano de metas, seja pelo papel assumido pela área de controle, que acompanha sistematicamente os resultados e gera relatórios periódicos. Essa prática evidencia uma evolução importante, de processos pouco estruturados para mecanismos formalizados de acompanhamento, incluindo relatórios periódicos e responsabilização individual, reforçando a disciplina e o aprendizado contínuo na organização. Além disso, chama atenção a responsabilização atribuída aos próprios empregados, que não apenas participam da definição, mas também assumem o compromisso de monitorar a execução de suas atividades no dia a dia.

Por fim, destaca-se a visão de que há planejamento estratégico formal, consolidado na organização por meio do PRC (Plano Paraná Cooperativo). Os depoimentos revelam que o planejamento é não apenas institucionalizado, mas também pactuado em reuniões formais que reforçam sua legitimidade e ampliam a clareza quanto ao conjunto de metas de cada ciclo. Apesar de reconhecidas as necessidades de aprimoramento, os gestores compreendem o PRC como um instrumento central, que articula os interesses das cooperativas com a estratégia da própria organização, evitando a desconexão entre os níveis estratégicos e operacionais. Os gestores reconhecem que as metas estão conectadas ao planejamento estratégico, e que há legitimidade conferida pelo processo participativo e pelas reuniões de pactuação (gestores 13, 18 e 19). No entanto, algumas áreas de suporte ainda apresentam desafios para integrar suas atividades ao PRC, evidenciando lacunas de comunicação e integração organizacional, conforme apontado por Asgedom e Lehal (2021). Essa lacuna pode comprometer o engajamento completo da organização na execução das metas e evidencia a necessidade de ampliar a comunicação e integração na organização.

Segundo Simons (1995), o Sistema de Diagnóstico funciona como mecanismo de monitoramento e controle do desempenho, permitindo ajustes estratégicos e disciplinando a ação dos gestores. Além disso, Noble (1999) e Candido & Santos (2019) destacam que a eficácia deste sistema depende da clareza das metas, do acompanhamento contínuo e da capacidade da organização de aprender com os resultados, fortalecendo o alinhamento estratégico e evitando desvios. A percepção de metas claras, acompanhamento estruturado e planejamento formal sugere que o Sistema Ocepar está consolidando essas práticas, embora ainda haja espaço para aprimoramento, especialmente na integração de áreas e no estabelecimento de ciclos mais contínuos de revisão estratégica.

Código Avaliação de desempenho e resultado estratégico

“É, a minha entrega do total, o que tinha planejado. Acho que não é o comportamento individual, mas a performance individual (Gestor 5).”

“Sistema de acompanhamento de metas. É o que eu tenho como referência hoje (Gestor 14).”

“A gente faz o acompanhamento, né? Eu vejo que isso é hoje, mas principalmente na minha área, antes não era feito, cada um controlava a sua e a área de controle controlava todo mundo, mas agora a gente tem um acompanhamento mais próximo. Nós olhamos, então, assim, os gestores estão inseridos nas metas junto com o restante da equipe para que a gente possa acompanhar essa realização e auxiliar, né, para o desenvolvimento (Gestor 26).”

Código Gestão de exceções

“Permite, desde que muito bem fundamentadas e justificadas. Há regras pré-estabelecidas que norteiam e dão segurança a essas exceções (Gestor 12).”

“Se tiver alguma restrição, seja orçamentária, seja de tempo, seja de própria modificação, de rumo, ali na hora da operação daquela meta, a possibilidade, desde que seja justificado, obviamente, tem o seu porquê daquilo, eu vejo que tem essa margem. Desde que não saia, obviamente, da lógica, da coerência, da sensatez, os gestores negociam (Gestor 6).”

“Existem algumas classificações para poder enquadrar cada tipo de situação. São cinco, talvez? não realizou, realizou parcial, realizou com alguma restrição, não lembro agora todas, mas basicamente é atribuído um percentual relacionado ao quanto da meta foi realizada, foi concluído (Gestor 28).”

Código Negociação de metas com base em controles

“Sim, no meu caso, olho para trás, olho para o ano passado, para os outros anos, e faço o diagnóstico, e através do diagnóstico eu começo a traçar um plano de ação no que é mais necessário, o que é mais importante e no que traz um resultado efetivo (Gestor 6).”

“A gente normalmente, por exemplo, vou dar o exemplo de planejamento desse ano, né? Então, a gente recebeu alguns indicadores estratégicos da diretora executiva que acabam vindo aí até de uma forma sistematizada que vem pela equipe de planejamento. Além disso, eu tinha rodado diagnósticos com as cooperativas, então, para avaliar um pouco qual era o grau de maturidade delas em algumas atividades, para que a gente pudesse ajustar o planejamento para que sanasse as dificuldades ou as prioridades que elas indicaram para nós. Então, eu acabo baseando muito nisso, assim, do direcionamento estratégico, que vem, então, de forma sistematizada, esse ano eu baseei com informações de forma sistematizada que eu tive dos clientes, né? (Gestor 4).”

“Com base em relatórios, controles e principalmente nas demandas da Diretoria. Porque tudo nasce das demandas da Diretoria e se não tiver relacionado, não for relevante para a Diretoria, não vai vir a meta (Gestor 10).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que o Sistema Ocepar avalia o desempenho e os resultados estratégicos por meio do acompanhamento das metas organizacionais. O gestor 5 observa que a mensuração se concentra na performance em relação à entrega planejada, enquanto o gestor 26 destaca a evolução da prática: *“Antes não era feito, cada um controlava a sua e a área de controle controlava todo mundo, mas agora temos um acompanhamento mais próximo”*. Essa percepção demonstra que o monitoramento é utilizado tanto como instrumento de avaliação quanto de apoio ao desenvolvimento, integrando aprendizagem e responsabilização.

A gestão de exceções surge como mecanismo complementar, permitindo ajustes e flexibilizações desde que fundamentados e justificados, garantindo coerência com os objetivos estratégicos (gestores 6 e 12). Tal abordagem equilibra controle e flexibilidade, característica essencial para ambientes complexos, como destacam Tessier & Otley (2012), e reforça a adaptabilidade da organização diante de imprevistos ou restrições operacionais.

No que se refere à negociação de metas com base em controles, os relatos indicam que as decisões são orientadas por diagnósticos de desempenho anteriores, relatórios sistematizados e prioridades estratégicas definidas pela Diretoria (gestores 4, 6 e 10). Esse processo assegura alinhamento com os objetivos institucionais, embora possa restringir a autonomia gerencial e a inovação em algumas áreas.

Segundo Simons (1995), o Sistema de Diagnóstico não apenas monitora resultados, mas também disciplina a ação e fornece feedback contínuo para ajustes estratégicos.

No contexto do Sistema Ocepar, as práticas observadas evidenciam um equilíbrio entre monitoramento formal, aprendizado contínuo e flexibilidade adaptativa, fortalecendo o

Sistema de Diagnóstico como ferramenta central para implementação e ajuste da estratégia organizacional.

Código Comunicação interna do Sistema Diagnóstico

“Ele, formalmente, em alguns períodos pré-determinados ao longo do ano, mas, como disse ali nessas respostas anteriores, ele é acessível a qualquer um, a qualquer momento. Basta a iniciativa pessoal de cada um de ir atrás disso. Mas existem dois ou três períodos do ano em que eles são mais explícitos a todos (Gestor 12).”

“São divulgadas em reuniões de planejamento, comunicação do planejamento, até tem as reuniões de apresentação desse planejamento e depois do compromisso formal entre todos os funcionários, tem que assinar a ata lá que compõe essas reuniões, enfim. que é nesse sentido. E, claro, a divulgação também é feita através de gestores, em área própria, que acaba divulgando essa execução (Gestor 15).”

“Em reuniões, aquelas reuniões gerais que acontecem, e eventos da própria casa que os funcionários têm a oportunidade de participar junto às cooperativas. Quando tem essas reuniões online de prestação de contas, do planejamento estratégico, como teve recentemente, só que ela não vai para todos os funcionários, é mais os gestores. Aí é obrigação do gestor repassar para as suas respectivas equipes (Gestor 22).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que a comunicação interna do Sistema de Diagnóstico ocorre de maneira formal em períodos pré-determinados ao longo do ano, por meio de reuniões de planejamento, eventos institucionais e apresentações de resultados estratégicos (gestores 12, 15 e 22). Além disso, a disseminação das informações depende do repasse pelos gestores às suas equipes, o que indica que, apesar de existir formalidade em alguns momentos, a comunicação não é totalmente uniforme e exige iniciativa dos empregados para acesso.

Esse modelo parcial de comunicação pode gerar desigualdades no acesso à informação, impactando a consistência do monitoramento e a execução das metas organizacionais. Conforme Okumus (2003) e Al-Ghamdi (2010), lacunas na comunicação interna são potenciais

barreiras à implementação efetiva da estratégia, especialmente em organizações complexas e plurais.

De acordo com Simons (1995), o Sistema de Diagnóstico depende do fluxo contínuo de informações relevantes para que o monitoramento de desempenho e a tomada de decisão estratégica sejam eficazes.

No contexto do Sistema Ocepar, a comunicação do Sistema de Diagnóstico apresenta formalidade estruturada, mas limitada, sendo fortemente mediada pelos gestores, o que evidencia a necessidade de ampliar canais, reforçar processos de divulgação e reduzir a dependência da iniciativa individual, garantindo que todos os empregados tenham acesso igualitário às informações estratégicas.

Por meio da análise das entrevistas e dos dados secundários foi possível perceber que há estrutura do Sistema de Diagnóstico na organização, mas que existem desafios quanto ao entendimento e a apropriação do planejamento pelas áreas meio (suporte), sobre os mecanismos de controle e acompanhamento e sobre a comunicação desse sistema.

Em relação ao entendimento e a apropriação do planejamento pelas áreas meio (suporte), o planejamento estratégico parece ser mais claro e aplicável as áreas finalísticas, diretamente ligadas ao atendimento as cooperativas. Observa-se uma certa distância e falta de clareza sobre como conectar as atividades das áreas meio ao PRC300 e, conseqüentemente, aos direcionamentos estratégicos. Essa lacuna pode comprometer o engajamento completo da organização na execução das metas propostas.

Merchant e Van der Stede (2017) abordam que, em ambientes complexos, o sucesso do SCG depende da clareza na definição de responsabilidades e na comunicação de objetivos e indicadores. Moreno, Walter e Damke (2017) reforçam que a ausência de clareza por parte das áreas de suporte em relação a mecanismos de monitoramento e metas pode gerar desalinhamento estratégico, comprometendo a efetividade do sistema como um todo.

Finalmente, Dávila et al. (2024) enfatizam que a integração entre planejamento estratégico e sistemas de diagnóstico é essencial para que toda a organização contribua de forma coordenada e eficiente para a execução das metas.

Em relação ao monitoramento das metas, os gestores demonstram realizar o acompanhamento das metas dos empregados, mas reconhecem que é uma prática individual de cada um e, que o monitoramento mensal mais padronizado fica por responsabilidade da área de Controle, que exerce a função complementar de controle interno.

Grande parte dos gestores assume existir planejamento estratégico formal na organização, mas não negociar as metas com base em relatórios e controles internos. Informam que há exceções ao não atingimento pleno das metas, desde que justificadas e que há uma limitação em relação a avaliação comportamental dos empregados por meio das metas.

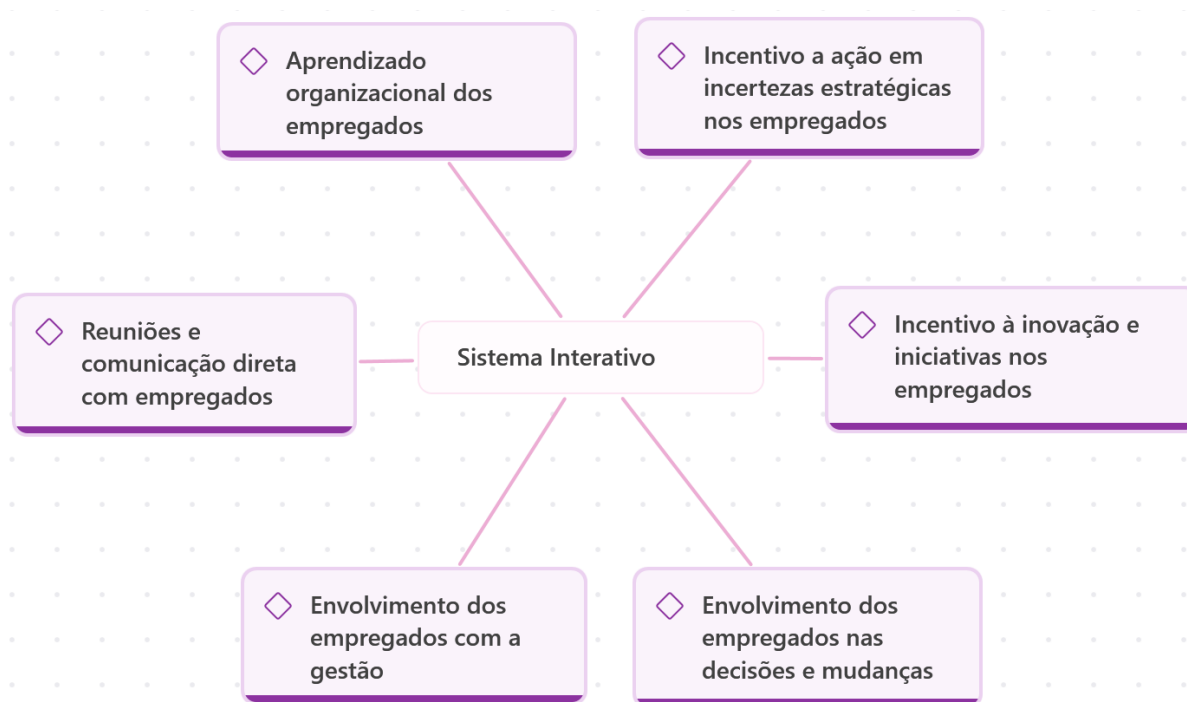
Conclui-se pela análise que a presença do Sistema Diagnóstico na organização existe e influencia, de forma geral, o desempenho do papel dos gestores na implementação da estratégia, mas que apresenta grades desafios.

4.4 SISTEMA INTERATIVO

Na teoria de Simons (1995) reforçada por (Klein e Soutes, 2020; Ferreira e Otley, 2009) o sistema de controle interativo têm a função de promover o aprendizado organizacional e incentivar o surgimento de novas ideias e estratégias para a empresa, pois ele é direcionado para as incertezas estratégicas, ajustando e redirecionando a atenção para facilitar a adaptação ao mercado.

Para esse sistema não houve o levantamento de dados secundários, apenas a interpretação das entrevistas, então, seis códigos foram definidos para a categoria temática Sistema Interativo, demonstrados por meio da rede abaixo:

Figura 16 - Categoria temática Sistema Interativo e seus seis códigos



Fonte: Autora (2025).

O Código Envolvimento dos empregados com a gestão foi constituído para verificar se os gestores promovem a participação dos empregados na rotina de gestão, incentivando troca de ideias. O Código Envolvimento dos empregados nas decisões e mudanças foi constituído para verificar se os gestores envolvem os empregados nas tomadas de decisão e se a opinião deles são ouvidas nesses momentos. O Código Reuniões e comunicação direta com empregados foi constituído para verificar se os existe uma periodicidade de reuniões entre a equipe. O Código Incentivo à inovação e iniciativas nos empregados foi constituído para verificar se os gestores estimulam os empregados a trazer novas ideias e propor melhorias. O Código Incentivo a ação em incertezas estratégicas nos empregados foi constituído para verificar se os gestores estimulam os empregados a agir proativamente em momentos de incerteza estratégica. O Código Aprendizado organizacional dos empregados foi constituído para verificar se os gestores estimulam o aprendizado organizacional nos empregados seja por meio de treinamentos ou troca de conhecimentos interna.

Abaixo constam análise e trechos respondidos pelos gestores:

Código Envolvimento dos empregados com a gestão

“Uma boa parte deles, sim. Boa parte deles, sim. Como? Principalmente levando eles em reuniões importantes, consultando-os antes de decisões importantes, pedindo feedback deles de algumas decisões tomadas etc. Coisas desse tipo. Boa parte deles, eu acho, me parece (Gestor 12).”

“Por exemplo, planejamento para mim é uma atividade de gestão que o empregado tem que ser incluído obrigatoriamente. Então, eu acho que sim (Gestor 4).”

“Frequentemente? Eu acho que eles envolvem, sim. Eu acho que, inclusive, é um pouco difícil essa separação aqui dentro. Do que as pessoas se sentem tão à vontade para opinar nas coisas que, às vezes, a linha tênue entre o que é papel do gestor e o que é operacional acaba se perdendo (Gestor 28).”

Código Envolvimento dos empregados nas decisões e mudanças

“Na visão de ser uma percepção. Eu sempre faço questão. Eu me sinto mais seguro quando eu tô cercado de pessoas que eu confio, me dando feedback das decisões que eu tomei ou acerto tomadas, né? Então, assim, acho que alguns sim, principalmente por meio de feedback das decisões ou de opinião das decisões a serem tomadas (Gestor 12).”

“Se a qualquer momento que necessite de alguma ação, seja por uma demanda imediata ou não, sempre se reúne-se, é tomado em conjunto uma decisão, não é feita de forma unilateral, acredito que seja por aí (Gestor 6).”

“Eu envolvo, muito. Eu não sei se, eu não sei, aí assim, uma coisa é nível tático, outra coisa é nível estratégico. Estratégico eu penso que não. Eu não vejo muita assim, muita margem. Mas a nível tático sim. Nível tático eu vejo assim, os gestores estão o tempo todo. Eu, o tempo todo, conversando com eles, o que dá para fazer, várias situações que a gente precisava tomar uma decisão, e eu falei para eles, não quero tomar essa decisão sozinha, quero saber o que vocês acham. A situação é essa, o que vocês acham? (Gestor 18).”

Código Reuniões e comunicação direta com empregados

“Nós somos uma organização que tem muitas e muitas reuniões, né? Então, há críticas em relação a esse método, mas também é um método que propicia uma comunicação um pouco mais cara a cara, que ajude em algumas decisões, né? Então, diariamente, nós temos reuniões face a face, como você colocou ali, né? Há quem goste, há quem critique, mas enfim, é o que nós temos hoje (Gestor 12).”

“Na nossa coordenação, na nossa gerência, a gente sempre conversa com a equipe quando tem orientações ou demandas novas. Dá para dizer que é uma conversa a cada duas semanas. Sempre vai

ter uma chamada para uma reunião. E para trocar ideia, para falar como é que está acontecendo ou para trazer novas diretrizes ou novas prioridades do que está acontecendo. Com toda a equipe, normalmente (Gestor 16).”

“Eu sim, meu gestor direto não (Gestor 4).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que o Sistema Interativo está presente na organização de forma parcial e descentralizada, refletida nos três códigos: envolvimento dos empregados com a gestão, participação em decisões e mudanças, e reuniões/comunicação direta. Os gestores relatam que empregados são consultados em reuniões importantes, participam do planejamento e fornecem feedback sobre decisões (Gestores 4, 12, 28). No entanto, a extensão e a frequência dessas práticas variam de acordo com o gestor, sendo mais consistentes em níveis táticos e menos estruturadas em níveis estratégicos.

Embora a organização possua uma cultura de reuniões frequentes e comunicação direta, que favorece a troca de informações e aprendizado contínuo (gestores 12 e 16), não há formalização institucional dessas práticas. Ou seja, não existe um padrão que assegure que todos os empregados estejam conectados de forma sistemática às decisões estratégicas. Essa ausência de formalidade indica que o controle interativo não está plenamente consolidado, limitando seu potencial para gerar alinhamento, aprendizado e inovação organizacional (Simons, 1995; Tessier & Otley, 2012).

Do ponto de vista interpretativo, os relatos revelam que o Sistema Interativo funciona como um instrumento de engajamento pontual, capaz de promover confiança, cooperação e legitimidade nas decisões, mas sua efetividade depende fortemente da atuação individual de cada gestor. A falta de diretrizes claras e de institucionalização do processo gera riscos de desigualdade de acesso à informação e de participação, o que pode comprometer o alinhamento estratégico e o aprendizado coletivo, aspectos fundamentais para organizações complexas e plurais.

Em síntese, o Sistema Interativo no Sistema Ocepar apresenta práticas relevantes e alinhadas à teoria, mas carece de padronização e formalização, sugerindo oportunidades para fortalecer a participação estratégica dos empregados e garantir que a troca de informações e o aprendizado organizacional se tornem consistentes em todos os níveis.

Código Incentivo à inovação e iniciativas nos empregados

“Incentivam, mas poderiam fazer muito melhor. Porque a gente incentiva muito a opinião, a geração de ideias, mas não temos hoje um processo de inovação que leve essas ideias para a frente. Nós temos muitas ideias, mas quase nenhuma vira alguma coisa prática, de resultado. E garanto para você, nós temos gente pensante muito boa aí, espalhada pela casa e que está quietinha porque sabe que não vai para a frente (Gestor 12).”

“Sim, sempre. Sempre tem esse incentivo de inovação, trazer novas ideias. Isso é uma característica da gestão (Gestor 10).”

“Sim, existem... Isso aí também vai depender da demanda, né? Então, se tem alguma coisa que precisa ajustar, que não está bem alinhada, é aí que vem o estímulo. Se tem alguma questão ali que já tem esse alinhamento, nesse caso, eu acho que não tem tanto estímulo para melhoria, apesar de que a equipe sempre procura melhorar. Se a equipe mesmo sabe um caminho melhor, descobriu uma ferramenta que facilita o processo, ela mesma já consegue trazer essa melhoria, apresentar para a gestão. E a gestão normalmente acata vendo que tem uma qualidade, uma facilidade maior ou até uma redução do tempo de trabalho (Gestor 16).”

Código Aprendizado organizacional dos empregados

“No meu caso, eu busco sempre, por mais que seja uma área operacional, tudo mais, eu busco conversar com o pessoal para que tenha uma visão além do cargo, da posição, tudo mais. Que tenha uma visão maior do todo, do sistema e tudo mais. Porque eu vejo que quando você olha um pouco além, do dia a dia, você consegue, aí que está o aprendizado, aí que te estimula você a correr atrás de algo diferente, pensar de forma diferente, criar mecanismos diferentes, buscar aprender com o outro, buscar aprender seja numa outra instituição, enfim (Gestor 6).”

“Eu vejo de uma única forma, é buscar desenvolvimento acadêmico. Eu acho que essa é a forma. E eu acho que é muito boa, acho que é importante. A exemplo seu, você está estudando uma coisa que é do seu interesse, mas olhando para a organização. Eu acho excelente isso (Gestor 14).”

“Eu acho que sim, principalmente essa oportunidade que nós temos na casa aqui de realizar cursos, realizar pós-graduações, mestrado, doutorado, eu acho que isso é muito positivo por parte da casa, né? (Gestor 22).”

Através da fala dos gestores foi possível analisar que os dois códigos demonstram que, o incentivo à inovação e às iniciativas dos empregados não segue uma diretriz. Embora haja relatos de estímulo à geração de ideias nos empregados, o processo de transformar essas ideias em resultados concretos nem sempre obtém sucesso. Gestores apontam que a ausência de um processo estruturado de gestão da inovação leva a um acúmulo de sugestões que, muitas vezes, não se convertem em ações efetivas, desestimulando a criatividade nos empregados. Como mencionado pelo gestor 12, *“temos muitas ideias, mas quase nenhuma vira alguma coisa prática, de resultado”*, indicando que a inovação depende mais de esforços individuais do que de um fluxo institucionalizado. Isso evidencia uma limitação do Sistema Interativo: a circulação de informações e a criação de mecanismos de aprendizado compartilhado ainda não estão formalizados, o que compromete o uso das ideias como alavanca estratégica (Simons, 1995; Tessier & Otley, 2012).

Por outro lado, o aprendizado organizacional demonstra ser uma prática consistente e institucionalizada. Há um reconhecimento generalizado da importância do desenvolvimento profissional, com incentivo à realização de cursos, graduações e até pós-graduações.

No entanto, observa-se que o aprendizado ocorre predominantemente de forma individualizada e orientada para o desenvolvimento pessoal, sem necessariamente estar conectado a um sistema de gestão interativa que alimente ciclos de inovação. Isso confirma a análise de que as práticas interativas existentes na organização dependem mais do perfil e da iniciativa dos gestores do que de diretrizes estratégicas amplamente difundidas.

Essa desconexão entre incentivo à inovação e aprendizado organizacional sugere que, embora a organização invista na capacitação dos indivíduos, falta uma articulação sistêmica para que esse conhecimento adquirido se traduza em inovação prática e compartilhada.

Candido & Santos (2019) complementam que, para organizações complexas e plurais, é necessário conectar aprendizado, comunicação e incentivos à inovação para fortalecer a execução da estratégia e o engajamento dos empregados.

O cenário reforça que, apesar da presença de elementos importantes do Sistema Interativo como o aprendizado organizacional, a ausência de uma diretriz que conecte ideias, capacitação e implementação limita o potencial desse sistema como alavanca estratégica, conforme proposto por Simons (1995).

Por meio da análise das entrevistas foi possível perceber que o Sistema Interativo é o que apresenta maiores desafios na organização. O envolvimento dos empregados com a gestão, com as decisões e mudanças organizacionais, a realização de reuniões, o estímulo para inovação e iniciativas não segue um padrão. Essa atuação individualizada de cada gestor dificulta o modelo de gestão interativa, tornando-a dependente do perfil e iniciativa de cada gestor.

Em relação ao código Incentivo a ação em incertezas estratégicas nos empregados, percebe-se uma ausência dessa prática no dia a dia, os gestores não demonstram fomentar esse tipo de atividade, o que pode ser explicado pela própria natureza do recurso das três organizações, sobretudo no SESCOOP/PR, que é compulsório. Não foi possível perceber que as incertezas estratégicas são fomentadas com senso de urgência e enfrentamento.

Entretanto, o aprendizado organizacional demonstrou ser algo bem forte e institucionalizado. Grande parte dos gestores identificou como forte prática da organização o incentivo a capacitação e desenvolvimento profissional, o que demonstra uma força de prática interativa.

Conclui-se pela análise que a presença do Sistema Interativo na organização existe, mas com práticas isoladas. As práticas dependem mais de uma postura individual dos gestores do que de uma diretriz organizacional clara e disseminada.

4.5 INTEGRAÇÃO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A análise integrada das quatro Alavancas de Controle de Simons (1995) revela que, embora todas estejam presentes na instituição estudada, sua articulação é desigual e por vezes contraditórias. O Sistema de Crenças é formalizado e amplamente divulgado, mas os gestores reconhecem que seu aproveitamento prático é limitado. O Sistema de Limites aparece principalmente por meio de normas e regulamentos formais, funcionando mais como barreira de contenção do que como guia preventivo, há clareza quanto ao que não pode ser feito, mas menos estímulo para agir dentro do que pode ser feito. O Sistema Diagnóstico é o mais estruturado, com forte cultura de monitoramento de metas e indicadores, garantindo acompanhamento sistemático, entretanto, tende a reduzir a flexibilidade e a criar a percepção de que cumprir metas é mais valorizado do que estimular o aprendizado ou a inovação. Já o Sistema Interativo quase nem é percebido: existem espaços de participação e diálogo, mas muitos gestores relatam que ideias e iniciativas dificilmente avançam para a prática, gerando frustração e desestímulo. É possível perceber que as alavancas não operam de modo equilibrado, crenças e limites necessitam de maior integração para sustentar escolhas estratégicas, o diagnóstico é eficiente, mas não é suficientemente sustentado por processos interativos que promovam adaptação e criatividade, e a interação é pouco valorizada, limita o aproveitamento da inteligência coletiva e da capacidade inovativa da organização. Assim, a principal fragilidade identificada não é a ausência das alavancas, mas a dificuldade de funcionarem de maneira complementar e em conjunto, o que compromete o alinhamento estratégico e restringe o potencial de transformar diretrizes em resultados sustentáveis.

5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A análise final dos quatro sistemas mostra que eles contribuem de maneira parcial para a implementação da estratégia na organização. Cada um deles apresenta níveis de maturidade distintos, o que afeta diretamente a implementação da estratégia.

O Sistema de Crenças mostrou ter a maior presença, mesmo que, de maneira geral, cada um saiba explicá-lo com suas próprias palavras. Esse conhecimento mais amplo contribui para o reforço dos gestores com os direcionamentos estratégicos da organização. Entretanto, sugere-se que a organização crie instrumentos institucionalizados de comunicação interna para ampliar a divulgação e o conhecimento por todos e o esclarecimento estratégico da Diretoria sobre o que se entende como busca de oportunidade para o Sistema Ocepar e busca de oportunidade para a Cooperativa, pois hoje isso não é claro para os gestores.

O Sistema de Limites também se mostrou presente, mesmo que, de maneira geral, cada um saiba explicá-lo com suas próprias palavras. A existência do Código de Ética e Conduta é de conhecimento de grande parte dos gestores, entretanto, as regras, os limites, a autonomia, as restrições organizacionais como um todo não são tão claras para todos. Sugere-se também a organização criar instrumentos institucionalizados de comunicação interna para ampliar a divulgação e o conhecimento por todos, definir local padronizado e de fácil acesso ao Código de Conduta das três empresas, além de programa de treinamentos periódicos.

O Sistema de Diagnóstico se mostrou ser presente, mesmo que em processo de amadurecimento. A estrutura de planejamento estratégico e acompanhamento de metas demonstra uma preocupação da organização com os resultados, entretanto, ainda não há uma unanimidade de conhecimento e pertencimento por todas as áreas nesse processo, principalmente as áreas meio (suporte), comprometendo a atuação sinérgica da organização com a implementação da estratégia. Sugere-se a organização definir os direcionamentos estratégicos de uma forma que haja uma inclusão geral, pautar a definição das metas a longo

prazo e em controles internos e definir parâmetros para avaliar os empregados individualmente. Ademais, mesmo esse sistema sendo o que é melhor comunicado internamente também precisa melhorar.

O Sistema Interativo demonstrou ser o menos presente. A ausência de padrão entre o envolvimento dos empregados com a gestão e com as decisões que são tomadas compromete a organização no que se refere a inovação e preparação para momentos de incerteza, além da contribuição pela falta de uniformização da atuação dos gestores. Entretanto, o grande incentivo ao aprendizado organizacional deve continuar a ser potencializado. Sugere-se que a organização institucionalize regras de atuação para os gestores dentro dos quatro sistemas, pois essa foi uma observação presente em todos. A criação da discussão sobre as incertezas estratégicas também deve ser algo institucionalizado e, também se sugere que seja criada uma estrutura que coloque em prática as sugestões inovativas dadas pelos empregados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das entrevistas evidenciou que as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia na organização complexa e plural estudada, porém de forma desproporcional.

O Sistema de Crenças mostrou-se amplamente disseminado, sustentado por valores e propósitos claros, mas com oportunidades para maior alinhamento prático no cotidiano organizacional. O Sistema de Limites foi identificado, mas com maior ênfase em normas e regulamentos formais do que em mecanismos práticos para o cotidiano. O Sistema de Diagnóstico está consolidado em processos de monitoramento e acompanhamento de metas, embora predomine um caráter de controle em detrimento de um uso mais voltado ao aprendizado. Já o Sistema Interativo apresentou maiores fragilidades, com práticas pontuais e dependentes da iniciativa individual de cada gestor, sem uma diretriz institucional que estimule a inovação e o diálogo contínuo sobre questões estratégicas.

Os resultados indicam que a presença e o uso equilibrado das alavancas favorecem a clareza de direcionamento, a coordenação de esforços e a adaptação a mudanças. O Sistema de Crenças e o Sistema de Diagnóstico contribuem para comunicar prioridades e acompanhar o desempenho, alinhando as ações à estratégia. O Sistema de Limites garante conformidade e direciona condutas, mas sua aplicação excessivamente normativa pode limitar a criatividade e a proatividade. Por outro lado, a ausência de um Sistema Interativo estruturado reduz a capacidade da organização de gerar aprendizado coletivo e de se adaptar de forma ágil a incertezas estratégicas. Assim, embora as alavancas presentes apoiem a execução da estratégia, a predominância do uso diagnóstico sobre o interativo limita o potencial de inovação e flexibilidade na implementação.

De forma geral, os achados demonstram que as Alavancas de Controle, quando equilibradas e integradas, têm potencial para apoiar a implementação estratégica em organizações complexas e plurais. No caso estudado, a consolidação das práticas de crenças e diagnóstico, combinada com o fortalecimento do uso interativo e com a flexibilização das práticas de limites, pode ampliar a capacidade da organização de alinhar esforços, engajar e responder de forma adaptativa às demandas de um ambiente dinâmico.

Essa diferença de maturidade entre os sistemas revela a necessidade de buscar um equilíbrio maior no uso das alavancas, de modo que os Sistemas de Limites e Interativo avancem para o mesmo nível observado nos Sistemas de Crenças e Diagnóstico. Quando bem integrados, os mecanismos de controle deixam de ser apenas instrumentos de monitoramento e passam a ser ferramentas efetivas para colocar a estratégia em prática, transformando diretrizes em ações e potencializando resultados.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A estratégia metodológica adotada neste trabalho baseou-se em entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de identificar como as Alavancas de Controle de Simons (1995) contribuem para a implementação da estratégia no Sistema Ocepar, a partir da percepção de gestores de média liderança. Uma limitação importante refere-se à natureza qualitativa e interpretativa da abordagem, que, embora adequada aos propósitos da pesquisa, está sujeita a vieses tanto das percepções individuais dos respondentes quanto da interpretação do pesquisador. Soma-se a isso a ausência da participação de todos os gestores convidados, o que restringe a abrangência e impede a obtenção de uma visão plenamente consensual dos resultados.

Outro aspecto a ser considerado é que o estudo foi conduzido em uma única organização complexa e plural com características específicas, o que limita a generalização dos achados para outros contextos organizacionais.

Como direções para estudos futuros, sugere-se a adoção de métodos mistos, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, a fim de fortalecer a validade dos resultados e possibilitar comparações entre diferentes organizações complexas e plurais. Além disso, investigações longitudinais poderiam explorar a evolução do uso das Alavancas de Controle ao longo do tempo, enquanto estudos comparativos em outros contextos organizacionais complexos e plurais permitiriam testar a aplicabilidade e robustez das conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in Sub-Saharan Africa.
- Al-Ghamdi, S. M. (2010). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience. *European Business Review*, 98(6), 322–327. <https://doi.org/10.1108/09555349810241590>
- Alves, A. B. (2010). Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2010.tde-27102010-235256>
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216–232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Asgedom, D. B., & Lehal, R. (2021). Barriers to the successful implementation of strategy in large manufacturing companies: Evidence from Ethiopia. *International Journal of Management Studies*, 6(2(3), 83–92. <https://www.researchersworld.com/index.php/ijms/article/view/1159>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Boisot, M., & McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415–433. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok415>
- Candido, C. J. F., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14, 39–57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>
- Cunha, M. P. E., & Cunha, J. V. da. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), 839–850. <https://doi.org/10.1108/00251740610680550>
- Czarniawska, B. (2007). Complex Organizations Still Complex. *International Public Management Journal*, 10(2), 137–151. <https://doi.org/10.1080/10967490701323662>
- Damke, E. J., Silva, E. D., & Walter, S. A. (2011). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: Proposição de indicadores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(1). <https://doi.org/10.19177/reen.v4e1201165-87>
- Daskalova, M., & Ivanova, D. (2021). Interaction between management control systems and big data analytics: A conceptual framework. *AIP Conference Proceedings*, 2333(1), 030009. <https://doi.org/10.1063/5.0042254>
- David, F. R. (2001). *Strategic management: Concepts & cases* (8th ed.). Prentice Hall.
- Dávila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 322–347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Dávila, A., Derchi, G.B., Oyon, D., & Schnegg, M. (2024). External complexity and the design of management control systems: A case study. *Management Accounting Research*, 63, 100875. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100875>

- Diehl, C. A. (2006). Gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa do setor de segurança. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC*. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1855>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Gani, L., & Jermias, J. (2012). The effects of strategy-management control system misfits on firm performance. *Accounting Perspectives*, 11(3), 165–196. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3838.2012.00038.x>
- Gell-Mann, M. (1995). What is complexity? *Complexity Journal*.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39, 631–648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jeffrey, H., Martin, K., Brad, M., Phillips, O'B., & Sneha, R. (2023). Organizational strategy and its implications for strategic studies: A review essay. *Journal of Strategic Studies*, 46(2), 427–450. <https://doi.org/10.1080/01402390.2021.1994950>

- Klein, S. B., & Soutes, D. O. (2020). Sistemas de controle gerencial e inovação: Uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. *Revista Capital Científico*, 18(2). <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200010>
- Kringelum, L. B., Grube, M., & Højlund, S. (2024). Digital strategy implementation in hybrid organizations: Lessons from a government transformation program. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 127–138. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2023-0199>
- Laguir, I., & Laguir, L. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32, 10. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566>
- Lee, e., & Puranam, p. (2015). The implementation imperative: why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1529–1546. <http://www.jstor.org/stable/43898021>
- Lunkes, R., Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & Rosa, F. (2020). Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems: A study among small- and medium-sized hotels in Brazil. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0090>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2ª ed.).
- Mintzberg, H., et al. (2007). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. Artmed.

- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>
- Mitleton-Kelly, E., Paraskevas, A., & Day, C. (Eds.). (2018). *Handbook of research methods in complexity science: Theory and applications*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785364426>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G.; PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moreno, T. C. B., Walter, S. A., & Damke, E. J. (2017). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: Uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior. *Revista GUAL*, 10(3). <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p17>
- Mwanza, C. T., & Dar, M. F. (2025). Strategic implementation styles and performance in public sector reform: A multi-case study from Zambia. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.323674554>
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. (2012). *INMR - Innovation & Management Review*, 9(1), 106-125. <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79252>
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882. <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>

- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79). <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231–244. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Perrow, C. (1972) *Complex Organizations: A critical Essay*. New York: Random House.
- Pilonato, S., & Monfardini, P. (2020). Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *The British Accounting Review*, 52(3), 100908. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100908>
- Ritzmann, S. U. L. (2016, agosto). O cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar. <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>
- Santos, D. F. (2021). *Alavancas de controle de Simons no alinhamento estratégico em uma cooperativa de trabalho médico como estratégia de governança cooperativa [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná]*. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Semenova, N. (2021). Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6, 13. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00067-5>
- Silva, C. R. da, Cruz, A. P. C. da, Barbosa, M. A. G., & Machado, D. G. (2017). *Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento de Implementação da Estratégia - O Caso de*

- uma Empresa Familiar. RC&C. Revista De Contabilidade E Controladoria, 9(3).
<https://doi.org/10.5380/rcc.v9i3.53872>
- Silva, E. D. (2019). Os 5 Ps da estratégia: Uma nova abordagem. Intersaberes.
- Simon, H.A. (1991). The Architecture of Complexity. In: Facets of Systems Science. International Federation for Systems Research International Series on Systems Science and Engineering, vol 7. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9_31
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Prentice Hall.
- Sistema OCB. (2025). Histórico do Sistema OCB.
<https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/sistemaocb>
- Tavares, R., Norberto, W. D., Damke, E. J., & Panek, L. (2023). Management control systems – Strategic alignment relations: A study at Itaipu Binacional. BBR, Brazilian Business Review – FUCEPE, 20(4), 443–464. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1079.en>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. Management Accounting Research, 23(3), 171–185.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tourish, D. (2018). Is complexity leadership theory complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. Organization Studies, 40(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840618789207>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391875>