



A cultura organizacional e sua interface com os sistemas de controle gerencial em empresas do setor têxtil situadas no médio vale do Itajaí/SC

Resumo: O estudo objetivou analisar a influência da cultura organizacional nos sistemas de controle gerencial em empresas do setor têxtil. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de levantamento e quantitativa. A população deste estudo abrange as empresas do setor têxtil situadas no Médio Vale do Itajaí, obtendo uma amostra correspondente a 69 gestores. Para a coleta de dados aplicou-se questionário estruturado com perguntas em escala *Likert*. Foi utilizada a análise da correlação canônica, aplicada com o auxílio do *software Statgraphics®*. Os resultados demonstraram que os sistemas de crenças, interativos, fronteiras e diagnóstico se relacionam com a cultura organizacional. A maior indicação de novos desafios a serem enfrentados estão relacionados ao ambiente preparado para enfrentar novos desafios. A menor ciência dos valores fundamentais da empresa está relacionada a menor importância da moral no ambiente de trabalho. Maior comparação dos resultados com as expectativas está relacionado com uma maior estabilidade organizacional. A menor avaliação de desempenho está relacionada a um ambiente de trabalho menos burocrático. Constata-se que os sistemas de controle gerencial sofrem influência da cultura organizacional, devido a necessidade de alinhar os objetivos organizacionais com os pessoais de cada colaborador.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Sistemas de Controle Gerencial; Alavancas de Controle; Setor Têxtil.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

As indústrias têxteis, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) (2016), representam um setor relevante para a economia, pois além da indústria existir por volta de 200 anos no País, o setor têxtil e de confecções Brasileiro tem destaque mundial, sendo o quarto maior parque produtivo de confecções e quinto maior produtor têxtil do mundo.

O Estado de Santa Catarina, conforme dados fornecidos pela Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) (2017) é o segundo polo têxtil e do vestuário do Brasil, sendo localizada a maior concentração de empresas na região do Vale do Itajaí, Foz do Itajaí e Norte, somando no ano de 2008, 78,3% das empresas catarinenses.

Diante do cenário competitivo encontrado nos dias atuais, torna-se cada vez mais necessário a evolução dos processos administrativos das empresas industriais, com implantação de melhores práticas administrativas e de controles gerenciais, que possibilitem uma gestão eficaz (Lima, Silva, Fernandes, & Lima, 2010).

O controle gerencial é um procedimento realizado pelos gestores, focado principalmente na execução da estratégia, no qual garante que os objetivos da organização sejam alcançados. Para que isso aconteça, os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) auxiliam os gestores na busca pela realização de seus objetivos estratégicos (Anthony & Govindarajan, 2011).

Os SCG são sistemas de informações utilizados para a tomada de decisões, que buscam maneiras de melhoria nos processos, alocação de recursos, produtos, busca de oportunidades, mudanças nos padrões das atividades da organização, entre outras decisões organizacionais que estejam em conformidade com a finalidade da empresa (Horngren, Sundem, & Stratton, 2008).



Nesse sentido, a maneira como os sistemas são utilizados pelos gestores é fundamental para a empresa e conforme apresentado por Simons (1995) em seu modelo alavancas de controle, uma organização pode utilizar os Sistemas de Controles Gerenciais de quatro maneiras diferentes: sistema de crenças, diagnóstico, interativo e fronteiras.

O sistema de crenças indica os valores da organização no qual inspira e direciona a busca por novas oportunidades. O sistema de diagnóstico assegura a realização dos objetivos da organização, motivando, monitorando e recompensando o alcance das metas. Já o interativo proporciona o envolvimento dos gestores na busca de novas ideias e estratégias. E por fim, o sistema de fronteiras estabelece limites comportamentais aos colaboradores da organização (Simons, 1995).

A cultura organizacional torna-se importante em uma organização, pois determina aos colaboradores o comportamento mais adequado e quais prioridades devem seguir (Stoner & Freeman, 1999). Permite a integração da organização, fazendo com que o comportamento individual e organizacional busque alcançar os objetivos traçados pela entidade (Faria & Assis, 2016). A cultura organizacional está integrada com a Teoria da Contingência, pois busca entender como foram formados certos comportamentos e como esses se mantêm na organização (Souza, 2000).

Desta forma, a cultura organizacional influencia na utilização dos SCG, pelo simples fato do sistema possuir um caráter simbólico no qual reflete seus valores, podendo ser influenciado de maneira a facilitar sua aceitação e utilização na organização (Gomes & Rocha, 1996).

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da cultura organizacional nos sistemas de controle gerencial em empresas do setor têxtil? Tem-se como objetivo analisar a influência da cultura organizacional nos sistemas de controle gerencial em empresas do setor têxtil.

Estudos identificados na literatura abordaram os SCG em diferentes aspectos, como é o caso do estudo desenvolvido por Lunkes, Rosa, Bellen, Brinckmann e Alberton (2006), que avaliaram a aderência às alavancas de controle estratégico propostas por Simons (1995) em empresas hoteleiras localizadas na cidade de Florianópolis/SC; Vasconcelos (2012) evidenciou em seu trabalho os papéis/propósitos desempenhados pelos SCG de acordo com as alavancas de controle de Simons (1995); Beltrami, Gomes e Araujo (2013), verificaram a relação dos SCG entre si, bem como sua relação com o desempenho empresarial; Faia, Milan e Gomes (2013), por sua vez, buscaram avaliar o SCG de uma empresa do setor químico, evidenciando os fatores determinantes para sua adoção; Pletsch e Lavarda (2016) verificaram como as alavancas de controle de Simons (1995) são utilizadas na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial e Kruis, Speklé e Widener (2016), tiveram por objetivo analisar os padrões de uso das alavancas de controle.

O estudo diferencia-se dos demais por analisar a utilização dos SCG perante a influência da cultura organizacional, que possui grande poder sob o desempenho das organizações, proporcionando identidade aos membros, estimulando a estabilidade, facilitando o comprometimento com a equipe, entre outras atribuições (Robbins, 2005).

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SCG

Cada organização possui seus interesses próprios no qual constroem estruturas, adotam tecnologias e processos de trabalho que buscam a concretização de seus objetivos. Desta forma, é preciso chegar a um alinhamento de objetivos pessoais com os da organização, em que os membros do corpo organizacional deverão possuir necessidades semelhantes, desenvolver conhecimentos, valores e habilidades característicos do ambiente que estão inseridos (Zago, 2013).



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Neste contexto, a cultura organizacional orienta o padrão de atitudes, comportamentos, direitos e deveres de cada colaborador, reunindo todos os hábitos, crenças, valores, políticas internas e externas da organização, a fim de determinar a identidade da empresa perante o mercado, os clientes, e, principalmente, ao seu grupo de colaboradores (Chiavenato, 1994).

De acordo com Santos (1998), ao visar organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças citados anteriormente, surgem quatro tipos culturais: (i) Cultura de grupo: baseada em valores e regras que buscam o progresso e a cooperação dos integrantes nas tomadas de decisão. Os superiores administrativos são participativos e oferecem auxílio, além de que facilitam a interação por meio do trabalho em equipe; (ii) Cultura de desenvolvimento: mudança e flexibilidade são os pontos-chaves desta cultura. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas, apreciando correr riscos, prever o futuro e sempre preocupados em obter recursos, apoio e imagem externa; (iii) Cultura hierárquica: remete a normas e valores associados à burocracia. Papéis formalmente estabelecidos, com regras e regulamentos impostos. Os líderes são conservadores e cautelosos, sempre atentos à problemas de natureza técnica; (iv) Cultura racional: focada na realização dos objetivos. Quanto maior o desempenho e os resultados, mais recompensas virão. Os líderes são orientados para o objetivo, sempre fornecendo recursos e encorajando a produtividade.

Desta forma, cada empresa ou organização, desenvolve uma forma de gerir e organizar seus negócios. Esta forma de se organizar é influenciada pelas diversas pessoas e modos de ser das mesmas. A forma como articulam com clientes, fornecedores e colaboradores da empresa, ou até mesmo com que desenvolvem seus produtos ou serviços, constituem-se na cultura organizacional (Santos, Bispo, & Moura, 2007).

A cultura em uma organização é manifestada pela maneira que são executadas as tarefas, definição de objetivos e administração dos recursos necessários, afetando o modo de tomar decisões, pensar, sentir e agir em resposta às oportunidades e ameaças que incidem sobre a organização (Barthorpe, Duncan, & Miller, 2000). Conforme Gomes e Rocha (1996), os SCG sofrem grande influência da cultura, promovendo uma adaptação coletiva, podendo complementar o controle gerencial, facilitando sua aceitação e utilização na organização.

Os SCG auxiliam no processo de gestão e tomada de decisões, assegurando o cumprimento dos planos gerenciais da organização de maneira a alertar os gestores para incertezas estratégicas, minimizando problemas ou otimizando oportunidades (Anthony & Govindarajan, 2011).

Um SCG que não esteja direcionado para o desenvolvimento da empresa, visando às metas do mercado atual, estará sujeito ao fracasso ou então ao baixo rendimento da empresa. Desta forma, um gestor empresarial precisa estar atento às particularidades do SCG, cumprindo seus objetivos e metas (Langfield-Smith, 1997).

Diante deste contexto, encontra-se as alavancas de controle de Simons (1995), que trata do crescimento empresarial a partir da motivação por meio do aprendizado organizacional e do compartilhamento de informações, utilizando os sistemas de crenças, fronteiras, controle interativo e diagnóstico, como uma estratégia para auxiliar no alcance dos objetivos.

Os sistemas de crenças são definições estabelecidas pela organização, determinando propósitos e valores, que servirão de estímulo e guia na busca de oportunidades. É um sistema de caráter inspirador o qual deverá ser abrangente a fim de permitir que as pessoas em diferentes situações organizacionais se identifiquem com eles (Diehl, 2005). O sistema de fronteiras, também conhecido como sistema de limites, é a designação de normas para delimitar o comportamento de integrantes da empresa, garantindo, dessa forma, que as estratégias sejam realizadas conforme previu a organização (Simons, 2000).

Os sistemas de diagnóstico são empregados por gestores para acompanhar os processos e consertar desvios no desempenho da empresa, por isso são tidos também como sistemas de *feedback*, uma vez que asseguram a efetivação dos propósitos da empresa. É um sistema



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

imprescindível para a execução das estratégias da organização, dado que, mediante a orientação dos superiores administrativos, os efeitos são medidos e relacionados às metas e planos já estabelecidos (Simons, 1995).

Por fim, tem-se o sistema de controle interativo que trata dos sistemas informativos, usados pelos gestores para participarem das práticas de seus colaboradores por meio de discussões e análises, os quais procuram encontrar outras oportunidades e colaborar com o desenvolvimento de novas estratégias (Simons, 1995).

Silva, Gassenferth e Silva (2008) ao analisar como a cultura nacional influencia no desenho, atualização da estrutura organizacional e nos SCG de empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro, constataram que depois de um processo de aquisição internacional, todos os componentes de um SCG sofrem alteração. Chegando-se a conclusão de que além da cultura nacional influenciar nas alterações dos sistemas de controle, também é determinante na aceitação ou rejeição da mudança.

Alves (2010) analisou em sua pesquisa como o desenho e o uso dos SCG contribuem para a formação e implementação da estratégia organizacional e concluiu que as principais contribuições dos SCG são: direcionar a formação da estratégia organizacional; comunicar diretrizes, propósitos e prioridades; definir limites; monitorar e estimular a aprendizagem organizacional.

Por sua vez, Agbejule (2011) ao analisar o efeito do sistema de controle interativo, controle diagnóstico e a cultura organizacional sobre o desempenho empresarial, concluiu que os gestores devem estar conscientes dos valores dominantes da cultura organizacional antes de decidir o uso dos SCG de forma específica.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento e quantitativa. A população deste estudo compreende as empresas do setor têxtil situadas no Médio Vale do Itajaí, sendo contempladas nesta cadeia: produtoras de fibras naturais, artificiais e sintéticas, fiações, beneficiadoras, tecelagens e confecções. Os questionários foram enviados para 162 empresas, sendo conduzido para um corpo gerencial, incluindo diretores, gerentes, coordenadores e supervisores. Compõe a amostra 69 questionários respondidos, caracterizados como uma amostragem não probabilística e por acessibilidade.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi o questionário. As perguntas do questionário aplicado são classificadas em abertas, utilizadas para delinear o perfil do respondente. E o restante das perguntas classificam-se como de avaliação utilizando-se a escala *Likert* de 5 pontos, que permitem um “julgamento por meio de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item” (Marconi & Lakatos, 2010, p. 206). Os graus de intensidade da escala utilizada variam entre (5) Concordo totalmente; (4) Concordo parcialmente; (3) Não concordo e nem discordo; (2) Discordo; (1) Não sei dizer, que permitem conhecer o grau de conformidade da organização com as assertivas propostas, e (5) Sempre; (4) Frequentemente; (3) Às vezes; (2) Raramente; (1) Nunca, que permite medir as atitudes da alta administração.

Para validar o instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste com cinco gerentes de empresas de ramos distintos ao ramo têxtil, que segundo Marconi e Lakatos (2010), serve para evidenciar possíveis falhas existentes quanto a sua fidedignidade, validade e operacionalização. Dos cinco questionários do pré-teste, somente um retornou com sugestões referentes à forma que as perguntas estavam escritas, sendo estas sugestões adaptadas a versão final para aplicação.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado por meio da ferramenta Google Formulários e enviado por correio eletrônico (*e-mails*), acompanhados de uma carta de

apresentação. Nesta carta de apresentação constam itens relacionados à ética da pesquisa, deixando o respondente à vontade para responder ou interromper a colaboração com a pesquisa, e o deixando ciente de que não haveria identificação dos participantes e da organização, bem como sua aprovação para divulgação dos resultados da pesquisa em publicações científicas. Apresenta-se na Tabela 1, o constructo do estudo para o sistema de controle gerencial.

Tabela 1 – Constructo do estudo para os sistemas de controle gerencial

Variáveis	Operacionalização das Subvariáveis	Autores
Crenças	Q1. A missão da organização expressa claramente os valores da empresa. Q2. Os gestores comunicam os valores da empresa. Q3. O grupo de colaboradores conhece ou está ciente dos valores fundamentais da empresa. Q4. A missão da empresa inspira o grupo de colaboradores.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Simons (1995).
Fronteiras	Q5. A nossa organização depende de um código de conduta para definir o comportamento considerado adequado. Q6. O código de conduta informa sobre os comportamentos que estão fora dos limites estabelecidos pela organização. Q7. A organização alerta sobre os riscos que devem ser evitados. Q8. O grupo de colaboradores conhece (tem ciência) do código de conduta da empresa. Q9. O cumprimento do código de conduta é monitorado. Q10. Quem não cumpre o código de conduta é punido de alguma forma. Q11. Apesar de haver espaço para manifestação de criatividade individual, o código de conduta limita as propostas de algo novo/melhor. Q12. Os colaboradores são estimulados a inovar e, de modo geral, tem autonomia para iniciar os primeiros esforços de inovação.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Cruz, Frezatti e Bido (2015); Simons (1995).
Diagnóstico	Q13. Acompanhar o progresso em direção às metas. Q14. Monitorar resultados. Q15. Comparar os resultados com as expectativas. Q16. Avaliar o desempenho.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Simons (1995).
Interativo	Q17. Sinalizar áreas estratégicas para a melhoria. Q18. Sinalizar novos desafios estratégicos que precisamos para enfrentar. Q19. Discutir o impacto das mudanças potenciais em nosso ambiente competitivo. Q20. Habilitar discussão em reuniões da gerência, subordinados e pares. Q21. Habilitar desafios contínuos e debater dados fundamentais, suposições e planos de ação. Q22. Fornecer uma visão compartilhada da organização. Q23. Unificar/ alinhar/dar um foco comum à organização. Q24. Permitir que a organização se concentre em questões comuns. Q25. Desenvolver um vocabulário comum na organização. Q26. A alta gerência presta atenção no dia-a-dia de minhas medidas de desempenho. Q27. A gestão superior interpreta as informações de minhas medidas de desempenho.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Simons (1995).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os SCG podem ser utilizados de diversas formas nas organizações. Neste estudo foi abordado por meio das alavancas de controle de Simons (1995), compreendendo o sistema de crenças, diagnóstico, interativo e de fronteiras, que segundo Nisiyama e Oyadomari (2012, p. 106), “possibilitam melhor entendimento da aplicação dos controles gerenciais”. Na Tabela 2 apresenta-se o constructo do estudo para a cultura organizacional.

Tabela 2 – Constructo do estudo para a cultura organizacional

Variáveis	Operacionalização das Subvariáveis	Autores
Grupo	Q28. Um ambiente de equipe descreve meu ambiente de trabalho. Q29. A lealdade é importante no meu ambiente de trabalho. Q30. A moral é importante no meu ambiente de trabalho.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Santos (1998).
Desenvolvimento	Q31. No meu ambiente de trabalho há comprometimento com a inovação. Q32. Meu ambiente de trabalho está pronto para enfrentar novos desafios.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Santos (1998).
Hierárquica	Q33. Um ambiente burocrático descreve meu ambiente de trabalho. Q34. Meu ambiente de trabalho é estruturado em torno de políticas formais.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Santos (1998).
Racional	Q35. Meu ambiente de trabalho enfatiza a realização do objetivo. Q36. Há uma sensação de estabilidade no meu ambiente de trabalho.	Kruis, Spekli e Widener (2015); Santos (1998).

Fonte: Elaborado pela autora.

A cultura organizacional orienta o padrão de atitudes, comportamentos, direitos e deveres de cada colaborador, a fim de determinar a identidade da empresa perante ao mercado, aos clientes, e ao seu grupo de colaboradores (Chiavenato, 1994).

A coleta de dados compreendeu o período de 22 de setembro de 2016 a 31 de março de 2017, obtendo uma amostra de 69 gestores que responderam aos questionários. A partir desta amostra, os dados foram tabulados em planilha no *Excel* e aplicou-se a análise da correlação canônica aplicada com o auxílio do *software Statgraphics®*. De acordo com Fávero, Silva e Chan (2009, p. 506), a correlação canônica objetiva “quantificar a força da relação existente entre dois vetores de variáveis, representados pelas dependentes e pelas independentes”.

Na análise do presente estudo, os sistemas foram agrupados da seguinte maneira: sistemas de crenças e sistemas de controle interativo, pois são alavancas com forças positivas, que incentivam os colaboradores na busca por novas oportunidades; e em contrapartida os sistemas de fronteiras e sistemas de controle diagnóstico, que possuem forças negativas, impondo limites aos membros da organização na exploração de novas oportunidades, assegurando o cumprimento dos objetivos organizacionais (Widener, 2007).

Desta forma, a correlação canônica possibilitou a análise da interligação entre as variáveis de duas formas. A primeira interligação foi entre o sistema de crenças e o sistema de controle interativo com a cultura organizacional. A segunda interligação foi realizada entre o sistema de controle diagnóstico e sistema de fronteiras com a cultura organizacional. Sendo possível verificar a relação existente entre os SCG com a cultura organizacional das empresas analisadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção demonstra-se a descrição e análise dos resultados, em que foi abordado a caracterização dos respondentes do instrumento de pesquisa e a influência da cultura organizacional na utilização dos sistemas de controle gerencial.

4.1 Caracterização dos Respondentes

Neste tópico apresenta-se a descrição dos respondentes que compõe a amostra do estudo, em que é abordado o gênero, faixa etária, nível de escolaridade, formação, cargo e tempo de atuação no cargo. Visualiza-se na Tabela 3 o gênero e faixa etária dos respondentes.

Tabela 3 - Gênero e Faixa Etária dos respondentes

	Descrição	Frequência	Percentual
Gênero	Masculino	50	72,46%
	Feminino	19	27,54%
	Total	69	100%
Faixa Etária	18 a 21 anos	-	-
	22 a 26 anos	6	8,70%
	27 a 30 anos	9	13,04%
	31 a 40 anos	26	37,68%
	Acima de 40 anos	28	40,58%
	Total	69	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 3, verifica-se que dos 69 respondentes, 50 são do gênero masculino, o que representa 72,46% da amostra. O gênero feminino representa 27,54%, com 19 respondentes. Quanto a faixa etária, a maioria dos respondentes se enquadra acima de 31 anos, sendo 37,68% entre 31 a 40 anos e 40,58% acima de 40 anos. Na Tabela 4 apresenta-se o nível de escolaridade e formação dos respondentes.

Tabela 4 – Nível de Escolaridade e Formação

	Descrição	Frequência	Percentual
Nível de Escolaridade	Ensino Médio Completo	1	1,45%
	Ensino Superior Incompleto	13	18,84%
	Ensino Superior Completo	33	47,82%
	Mestrado Incompleto	1	1,45%
	Mestrado Completo	5	7,25%
	Pós-Graduação Incompleta	6	8,70%
	Pós-Graduação Completa	10	14,49%
	Total	69	100%
Formação	Administração	33	48,53%
	Ciências Contábeis	16	23,53%
	Ciências Econômicas	5	7,35%
	Publicidade e Propaganda	2	2,94%
	Direito	1	1,47%
	Engenharia de Produção	6	8,82%
	Sistemas de Informação	3	4,42%
	Tecnologia do Vestuário	1	1,47%
	Tecnólogo em Comércio Exterior	1	1,47%
	Total	68	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 4, que dos 69 respondentes, 68 estão cursando ou possuem formação no ensino superior. Apenas 1 respondente possui ensino médio. O ensino superior completo representa 47,82% da amostra, 18,84% possuem ensino superior incompleto e 14,49% pós-graduação completa. Quanto à formação, a maioria dos respondentes enquadra-se na área de Ciências Humanas e Sociais, sendo o curso de Administração representado por

48,53%, seguido por Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 23,53% e 7,35% respectivamente. A área de Ciências Exatas também aparece, sendo representada pelo curso de Engenharia de Produção, com 6 respondentes e Sistemas de Informação com 3 respondentes. Visualiza-se na Tabela 5, o cargo e tempo de atuação dos respondentes.

Tabela 5 – Cargo e tempo de atuação

	Descrição	Frequência	Percentual
Cargo	Analistas	1	1,45%
	Coordenadores	13	18,84%
	Diretores	22	31,89%
	Gerentes	25	36,23%
	Supervisores	8	11,59%
	Total	69	100%
Tempo de atuação	Até 5 anos	28	40,58%
	De 6 a 10 anos	23	33,33%
	De 11 a 15 anos	10	14,49%
	De 16 a 20 anos	5	7,25%
	Acima de 20 anos	3	4,35%
	Total	69	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 5 que os cargos com maior concentração de respondentes são os de Gerentes e Diretores, representando 36,23% e 31,89% da amostra, respectivamente. Com menor frequência tem-se o cargo de Analista, com apenas 1 respondente. Quanto ao tempo de atuação, encontra-se mais da metade dos respondentes em uma faixa de até 10 anos de atuação no cargo citado, sendo 28 respondentes com até 5 anos de atuação, que representa 40,58% e 23 respondentes entre 6 e 10 anos. Encontra-se a minoria dos respondentes, representados por 4,35%, em um tempo de atuação acima de 20 anos. A seguir, será analisada a utilização dos sistemas de controle gerencial na gestão das empresas.

4.2 Influência da Cultura Organizacional na Utilização dos Sistemas de Controle Gerencial

Nesta seção, apresenta-se a influência da cultura organizacional na utilização dos sistemas de controle gerencial, por meio da correlação canônica. Na Tabela 6 pode-se observar a correlação canônica do sistema de crenças e sistema de controle interativo com a cultura organizacional.

Tabela 6 - Correlação canônica do sistema de crenças e sistema de controle interativo com a cultura organizacional.

Número	Auto Valor	Canonical Correlação	Wilk Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,6379	0,7987	0,0491	167,3190	135	0,0308
2	0,4419	0,6647	0,1355	110,9410	112	0,5105
3	0,4018	0,6339	0,2427	78,5756	91	0,8203
4	0,2810	0,5301	0,4058	50,0580	72	0,9772
5	0,2097	0,4579	0,5644	31,7469	55	0,9950
6	0,1291	0,3593	0,7141	18,6854	40	0,9984
7	0,1018	0,3190	0,8200	11,0144	27	0,9972
8	0,0715	0,2675	0,9129	5,0585	16	0,9955
9	0,0168	0,1295	0,9832	0,9389	7	0,9958

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 6, nove combinações lineares diferentes (Coluna 1 – Número) foram calculadas, as quais correspondem ao número de variáveis que compõem o grupo da cultura organizacional. O *P-Value* de 0,0308 da primeira combinação linear das variáveis apresentou-se significativo ao nível de 5%. O coeficiente de correlação canônica de 0,7987 desta combinação linear, representa uma alta força de associação entre as variáveis, segundo Hair, Anderson, Tatham, & Black (2005). Na Tabela 7 visualizam-se os coeficientes para as variáveis canônicas do sistema de crenças, sistema de controle interativo e da cultura organizacional.

Tabela 7 – Coeficientes para as variáveis canônicas do sistema de crenças, sistema de controle interativo e da cultura organizacional.

Grupos	Variáveis	Combinações lineares								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Crenças e Controle Interativo	Q1	0,4278	0,5887	0,0412	0,3177	0,5083	0,0701	0,3234	-0,0576	-0,0063
	Q2	-0,1098	0,2929	0,1597	-0,2030	-0,0504	-0,1449	-0,1634	-0,2575	-0,5908
	Q3	-0,3290	-0,2446	0,4622	0,3326	-0,7689	-0,4157	0,3124	-0,2869	-0,0031
	Q4	0,1826	-0,6179	-0,7596	-0,5469	0,3519	0,3670	-0,3316	0,4516	0,8189
	Q17	0,1060	0,1117	0,0599	0,6884	0,5866	-1,0594	0,6888	-1,1920	-0,5144
	Q18	0,5017	0,0686	-0,1565	-0,4019	0,0787	0,8364	-0,7603	0,4759	-0,0560
	Q19	-0,1242	-0,0765	-0,8303	-0,3743	-0,7730	-0,3543	0,4921	-0,3726	0,1348
	Q20	0,2830	0,7243	0,2178	0,3770	-0,6035	0,4567	-0,1634	0,4078	-0,4767
	Q21	-0,2613	0,1135	0,4270	-1,2622	0,1625	0,2215	0,6751	0,7909	0,2267
	Q22	0,1158	0,9678	0,1163	0,6299	0,0466	-1,2993	-0,9821	0,3340	0,4651
	Q23	0,4205	-0,9337	-0,8492	0,1249	-0,1534	0,2390	0,6041	0,2850	-0,6799
	Q24	0,0065	-0,6687	0,8287	0,2644	0,0831	-0,0704	0,6124	-0,1825	0,5028
	Q25	0,0686	0,0172	0,2162	-0,0312	0,0318	0,4226	-0,8369	-0,3569	0,4904
	Q26	0,0416	-0,2796	0,5943	-0,1407	0,0533	0,8449	-0,2913	-0,5811	1,3749
	Q27	-0,1860	-0,3369	-0,2213	-0,4550	0,1893	-0,2928	-0,3468	0,2860	-1,6613
Cultura Organizacional	Q28	0,1893	0,1592	0,0171	0,0061	-0,3000	0,1454	0,0041	-1,0429	0,5119
	Q29	0,2643	0,3388	-0,1487	-0,3738	-0,3859	0,2385	-0,4707	-0,1972	-1,5559
	Q30	-0,4730	-0,7843	-0,6746	-0,2502	0,2885	0,2397	0,0220	0,3916	1,0852
	Q31	-0,0458	-0,0953	0,5680	0,4305	-0,0882	-0,1966	-1,0350	0,2242	0,1827
	Q32	0,6333	0,5930	-0,3445	-0,8965	0,2156	-0,2571	0,1778	0,4302	0,1158
	Q33	-0,0926	-0,1918	0,4843	-0,3729	0,7152	0,4513	-0,1382	-0,2712	-0,1136
	Q34	0,3837	-0,1660	0,0391	-0,0698	-0,7846	0,5083	0,2659	0,6402	0,2473
	Q35	-0,3239	-0,6647	0,5613	-0,2708	0,0544	-0,7745	0,4840	-0,3425	-0,0782
	Q36	0,4060	-0,2248	-0,2600	1,1698	0,5685	-0,0161	0,2395	-0,0792	-0,2251

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os coeficientes apresentados na primeira coluna, devido a sua maior correlação entre as nove combinações lineares, conforme demonstrado na Tabela 6, percebe-se, ao relacionar o sistema de crenças e o sistema de controle interativo com a cultura organizacional, que há uma relação diretamente proporcional entre as variáveis, no qual a maior indicação de novos desafios a serem enfrentados (0,5017) estão relacionados ao ambiente preparado para enfrentar novos desafios (0,6333) o qual condiz com um dos resultados apresentados por Agbejule (2011), que trata de quanto mais forte for a presença da cultura de desenvolvimento e de grupo mais alto será o uso do controle interativo. A proporcionalidade indica também que a menor ciência dos valores fundamentais da empresa (-0,3290) estão relacionadas a menor importância da moral no ambiente de trabalho (-0,4730).

Desta forma, este resultado indica que quanto maior/menor for o uso dos sistemas de crenças e sistemas de controle interativo em uma organização, maior/menor será a influência da cultura organizacional. Pois devido a seu caráter inspirador na busca por oportunidades (Widener, 2007), o uso dos sistemas de crenças e controle interativo depende de uma cultura

organizacional bem definida a fim de alinhar os objetivos pessoais com os da organização para a concretização dos objetivos organizacionais (Horngren *et al.*, 2008).

A Tabela 8 apresenta o resultado obtido por meio da correlação canônica do sistema de controle diagnóstico e sistema de fronteiras com a cultura organizacional.

Tabela 8 - Correlação canônica do sistema de controle diagnóstico e sistema de fronteiras com a cultura organizacional.

Número	Auto Valor	Canonical Correlação	Wilk Lambda	Chi-quadrado	D.F.	P-Value
1	0,4573	0,6762	0,1130	124,3000	108	0,1350
2	0,4384	0,6621	0,2081	89,4632	88	0,4365
3	0,3021	0,5497	0,3706	56,5746	70	0,8768
4	0,2467	0,4967	0,5311	36,0706	54	0,9712
5	0,1434	0,3787	0,7050	19,9255	40	0,9967
6	0,1182	0,3438	0,8230	11,1028	28	0,9982
7	0,0505	0,2247	0,9333	3,9350	18	0,9998
8	0,0112	0,1060	0,9829	0,9824	10	0,9998
9	0,0059	0,0769	0,9941	0,3384	4	0,9872

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 8 que a primeira combinação linear das variáveis apresentou um coeficiente de correlação de 0,6762, que de acordo com Hair *et al.* (2005) representa uma força de associação moderada. No entanto, apesar da primeira combinação linear ser moderada, nenhuma das combinações lineares apresentou *p-value* significante ao nível de 5%, mas apresentam uma tendência observada, porém não confirmada. Na Tabela 9 visualizam-se os coeficientes para as variáveis canônicas do sistema de fronteiras, sistema de controle diagnóstico e da cultura organizacional.

Tabela 9 – Coeficientes para as variáveis canônicas do sistema de fronteiras, sistema de controle diagnóstico e da cultura organizacional.

Grupos	Variáveis	Combinações lineares								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Limites e Controle Diagnóstico	Q5	0,2956	-0,7315	-0,4154	0,3905	0,7757	0,1130	0,2042	-0,2057	-0,3667
	Q6	-0,3357	0,8337	0,6638	-0,2229	-0,1477	-0,0761	-0,3144	0,0954	-0,0893
	Q7	-0,1778	-0,0501	-0,2104	0,6539	-0,2528	0,0999	-0,0895	0,1230	0,5637
	Q8	-0,0095	0,5438	0,2552	-0,0394	-0,0347	-0,6776	-0,2081	0,8562	-0,2864
	Q9	-0,2085	-0,1901	-1,2389	-0,5688	0,0084	0,2689	-0,6943	-0,1750	0,0640
	Q10	0,1197	-0,3090	0,3473	0,1475	0,1653	-0,2191	1,0742	0,2801	0,7888
	Q11	-0,1376	0,2763	0,0298	0,4866	-0,5428	0,5852	0,3155	-0,0079	-0,5370
	Q12	0,6130	0,5006	0,2705	-0,5951	0,2051	0,3926	0,2237	-0,3299	-0,1106
	Q13	-0,1150	-0,1889	-0,0091	0,2885	0,1512	0,5299	-0,1931	0,3942	-0,3871
	Q14	0,2474	0,0284	0,6330	0,2795	-0,1714	0,0999	-0,3091	-0,1647	1,0081
Cultura Organizacional	Q15	0,9242	-0,1867	-0,6257	0,2671	-0,1992	-0,2564	0,2636	-0,0272	-0,5840
	Q16	-0,7767	0,5744	-0,3734	0,0016	0,6163	-0,0478	0,2679	-0,5402	0,0439
	Q28	0,2347	-0,4673	-0,4888	0,6237	-0,6156	0,2151	-0,3109	0,1046	0,2971
	Q29	0,0921	0,9434	0,3163	-0,3550	-0,5644	1,0068	-0,0485	-0,8717	-0,1205
	Q30	-0,1830	-0,3412	0,0053	-0,3023	0,7246	-0,3410	-0,4757	1,1343	0,6582
	Q31	0,2352	0,2475	-0,1051	-0,5056	-0,7361	-0,6520	0,5019	0,3330	-0,0855
	Q32	0,1148	0,5495	0,4386	0,6383	0,5716	-0,1755	0,0563	-0,4697	0,7222
	Q33	-0,4867	0,3874	0,0121	0,1300	-0,2979	-0,3697	-0,7295	0,0438	-0,2760
	Q34	-0,3492	0,2762	-0,0537	0,3038	0,2857	0,4949	0,7595	0,6067	0,1785
	Q35	-0,1386	-0,0752	-1,1004	-0,1975	0,4221	-0,3400	-0,2585	-0,4078	-0,3065
	Q36	0,7279	-0,3541	0,4053	0,0634	0,1544	0,0321	-0,1166	0,2936	-1,0682

Fonte: Dados da pesquisa.



Da mesma forma que nas tabelas anteriores, foram analisados os coeficientes apresentados na primeira coluna, visto que apresentam uma tendência observada, porém não confirmada, que a maior comparação dos resultados com as expectativas (0,9242) estão relacionados com uma maior estabilidade organizacional (0,7279), que vai ao encontro de um dos resultados apresentados por Agbejule (2011), que indica que quanto mais forte a cultura racional e hierárquica, melhor e mais alto será o desempenho do controle diagnóstico. Em contrapartida, a menor avaliação de desempenho (-0,7767) estão relacionadas a um ambiente de trabalho menos burocrático (-0,4867).

Os sistemas de fronteiras e controle diagnóstico têm por função limitar e restringir comportamentos, garantindo o cumprimento dos objetivos organizacionais (Widener, 2007), tornando-se indispensável o uso de elementos da cultura organizacional a fim de assegurar o comportamento e o controle dos colaboradores (Alves, Borgert, & Schultz, 2006). Diante do exposto, pode-se concluir que quanto maior/menor for o uso dos sistemas de fronteiras e sistemas de controle diagnóstico em uma organização, maior/menor será a influência da cultura organizacional.

Diante dos resultados expostos em ambas as correlações, este estudo corrobora com o estudo de Silva *et al.* (2008), de que além da cultura nacional, a cultura organizacional também tem influência nas alterações dos sistemas de controle.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional nos sistemas de controle gerencial em empresas do setor têxtil. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de levantamento e uma análise de dados quantitativa, no qual os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, estruturado conforme a literatura, com perguntas abertas e fechadas com uso da escala *Likert* de 5 pontos. Para a análise dos dados, aplicou-se a correlação canônica, por meio do *software Statgraphics®*.

Por meio da correlação canônica, verificou-se que, quanto maior for a utilização dos sistemas de controle gerencial, maior será a influência da cultura organizacional, e vice-versa. Isto ocorre devido as necessidades do SCG de transmitir os objetivos da empresa, garantir que os colaboradores compreendam as ações exigidas, comunicar os resultados, entre outros objetivos que tornam os sistemas de controle dependentes de uma cultura organizacional bem definida, a qual orientará os padrões de atitudes, comportamentos, direitos e deveres de cada colaborador a fim de atingir seus objetivos (Horngren *et al.*, 2008).

Infere-se com base nos resultados, que a cultura organizacional, devido a sua estrutura simbólica traduzida em comportamentos e atitudes dos integrantes influencia na utilização dos SCG, fazendo com que os integrantes das organizações operem de forma consistente com os objetivos organizacionais, garantindo um bom funcionamento dos sistemas e produzindo os resultados esperados.

Recomenda-se pesquisas futuras envolvendo o tema abordado na gestão de empresas de outros setores. Sugere-se também aplicar esta pesquisa de maneira a alcançar uma macrorregião, podendo envolver toda a Região do Vale do Itajaí ou até mesmo o Estado de Santa Catarina, a fim de verificar de forma mais ampla a influência da cultura organizacional nos sistemas de controle gerencial.

REFERÊNCIAS

Agbejule, A. (2011). Organizational culture and performance: the role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(1), 74-89.



- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Alves, R.V., Borgert, A., & Schultz, C. A. (2006). A influência da cultura organizacional na implementação de um sistema de controle de custos em hospitais. *Anais Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Fortaleza, CE, Brasil, 26.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: McGraw Hill Brasil. Recuperado em 05 de agosto, 2016, de <https://books.google.com.br/books?id=6GorjvTrSAC&lpg=PP1&dq=ANTHONY%20GOVINDARAJAN&hl=ptBR&pg=PR2#v=onepage&q=ANTHONY%20GOVINDARAJAN&f=false>
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT). (2016). *Perfil do Setor*. Recuperado em 28 de novembro, 2016, de <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>
- Barthorpe, S., Duncan, R., & Miller, C. (2000). The pluralistic facets of culture and its impact on construction. *Property Management*, 18(5), 335-351.
- Beltrami, L. C. C., Gomes, S. M. S., & Araujo, D. M. (2013). Sistemas de Controle Gerencial e o Desempenho Corporativo: um estudo empírico em instituições de Ensino Superior. *Anais Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron books.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista administração contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Diehl, C.A. (2005). Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. *Anais Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 9.
- Faia, V. S., Milan, J. B., & Gomes, J. S. (2013). Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 97-118.
- Faria, A. M. B., & Assis, A.R. (2016). Contribuições das Teorias Organizacionais para as ferramentas de controle gerencial: um estudo de caso no Banco Central do Brasil. *Anais Congresso Brasileiro de Custos*, Porto de Galinhas, PE, Brasil, 23.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC). (2017). *Economia*. Recuperado em 22 de março, 2017, de http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario
- Gomes, J. S., & Rocha, E. (1996). *Controle gerencial, simbolismo e cultura* (Relatório COPPEAD nº 310), Rio de Janeiro, RJ, COPPEAD, Universidade Federal do Rio de



Janeiro. Recuperado em 10 de agosto, 2016, de
<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/310.pdf>

- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2008). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lima, M. P. Jr., Silva, R. R., Fernandes, D. R. M., Lima, R. S. C. (2010). A utilização da contabilidade fiscal e gerencial: o caso das indústrias têxteis em Natal/RN. *Anais Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação*, Maceió, AL, Brasil, 5.
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S., Bellen, H. M. van, Brinckmann, R., & Alberton, L. (2006). Aderência às alavancas de Controle estratégico propostos por Simons: um estudo em empresas hoteleiras. *Anais Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 14.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 106-125.
- Pletsch, C. S., & Lavarda, C. E. F. (2016). Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(28), 18-31.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-76.
- Santos, A. B. Jr., Bispo, F. C. S., & Moura, L. S. (2007). A gestão da aprendizagem nas organizações. *Anais Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 15.
- Silva, R. N. S., Gassenferth, W., & Silva, F. (2008). O impacto da Cultura sobre o Sistema de Controle Gerencial: uma análise de empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro. *Contabilidade Vista e Revista*, 19(2), 35-60.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE
TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall: New Jersey.

Souza, D. G. (2000). O conceito de contingência: um enfoque histórico. *Temas psicol.*, 8(2), 125-136. Recuperado em 10 de agosto, 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2000000200002&lng=pt&nrm=iso

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

Vasconcelos, I. M. M. (2012). *A utilização de sistemas de controle de gestão nas pequenas e médias empresas de cariz tecnológico*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.

Zago, C. C. (2013). Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. *Revista eletrônica Sistemas & Gestão*, 8(2), 106-117.