

O SISTEMA DE CRENÇAS DE ROBERT SIMONS (1995):**UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL****Daniel Simon da Silva, Camila de Macedo Teixeira, Róbson da Silva Telles, Carlos Alberto Diehl****RESUMO**

Assim como cada indivíduo possui um conjunto de valores que o norteia para a vida em sociedade, as organizações também possuem um conjunto de princípios que, compartilhados, moldam a cultura corporativa e direcionam o comportamento de seus funcionários. Nesta perspectiva, o presente estudo, ao adotar o modelo teórico de Simons (1995) sobre as “Alavancas de Controle” no contexto dos sistemas de controle gerencial, procurou verificar qual a percepção de um grupo de servidores técnicos administrativos do Instituto Federal do Rio Grande do Sul sobre o sistema de crenças adotado por este. Os servidores do IFRS mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - Turmas 01 e 02 identificaram-se com o sistema de crenças adotado pela instituição em que trabalham bem como sua aplicação nas atividades diárias, além de obter-se *insights* não encontrados nas perguntas estruturadas.

Palavras-chave: Crenças; Serviço público; Estratégia; Organização.

1 INTRODUÇÃO

Nos ambientes organizacionais contemporâneos, a gestão estratégica se tornou um elemento chave para o sucesso e a sustentabilidade das instituições. Em especial, as instituições públicas enfrentam desafios únicos, como a necessidade de balancear eficiência com a prestação de serviços de qualidade e o cumprimento de normativas legais.

Robert Simons, professor na *Harvard Business School*, desenvolveu um modelo para o uso na gestão empresarial chamado “Alavancas de Controle”, sendo elas: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. Cada um deles é projetado para equilibrar a busca de novas oportunidades e a diminuição de riscos, garantindo que as organizações possam operar com eficiência e inovar de forma contínua. O modelo de Simons enfatiza a importância de gerentes e líderes utilizarem essas alavancas de forma estratégica para alinhar comportamentos organizacionais com os objetivos e valores da empresa, promovendo um ambiente de trabalho dinâmico e controlado.

Dentre as quatro alavancas, o sistema de crenças é o conjunto explícito de definições organizacionais que os altos gestores comunicam formalmente e reforçam sistematicamente para fornecer valores básicos, propósito e direção para a organização (SIMONS, 1995). Ainda, a missão, credos, e declarações de propósito podem ser considerados parte de um sistema quando são: formais, baseados em informações e quando utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.

No caso das instituições públicas, como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), a implementação e aplicação efetiva do sistema de

crenças apresentam desafios específicos. Além de estarem sujeitas a um conjunto rigoroso de normas e leis, as organizações públicas muitas vezes enfrentam a dificuldade de engajar seus servidores em torno de uma missão institucional. Em muitos casos, a aderência às normas legais pode suplantar o envolvimento com os valores organizacionais, gerando uma desconexão entre o que é formalmente comunicado e o que é praticado no cotidiano dos servidores. Tal situação pode comprometer a coesão organizacional e a eficácia das políticas institucionais.

Compreender a percepção dos servidores quanto ao sistema de crenças se torna uma questão relevante. É necessário investigar até que ponto esses valores e princípios são internalizados pelos servidores e como eles influenciam suas ações e decisões. Ao analisar essa relação, a pesquisa pode fornecer insights valiosos para a melhoria da gestão estratégica dentro de instituições públicas, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais alinhado com os objetivos institucionais e capaz de promover maior engajamento e eficiência.

O problema que a pesquisa busca resolver é a desconexão entre o sistema de crenças formalmente estabelecido pelo IFRS e sua aplicação prática no cotidiano dos servidores técnicos administrativos, particularmente no que diz respeito à internalização dos valores, missão e visão da instituição.

Por meio de questionários estruturados e observações abertas, a pesquisa procura verificar se os servidores do IFRS mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - Turmas 01 e 02, identificam-se com o sistema de crenças adotado pela instituição em que trabalham e se o percebem aplicado em suas atividades diárias. A escolha dessa população específica justifica-se pela sua experiência no ambiente institucional, proporcionando uma visão mais abrangente e crítica sobre o tema.

Assim, este estudo pretende contribuir para o entendimento das dinâmicas internas do IFRS no que tange à aplicação de seu sistema de crenças, oferecendo subsídios para gestores públicos aprimorarem suas estratégias de controle gerencial. Compreender o papel das crenças organizacionais na motivação e no comportamento dos servidores pode ajudar a construir uma governança mais participativa e orientada por valores, o que, em última instância, pode resultar em uma prestação de serviços mais eficiente e alinhada com os objetivos da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SISTEMA DE CRENÇAS DE ROBERT SIMONS (1995)

Damke, Kawahara e Miranda (2018) reafirmam o que estudos anteriores já apontavam: o controle estratégico é fundamental para garantir que as atividades relacionadas às estratégias, planos e operações sejam mantidas e cumpridas. E neste sentido, a utilização de um sistema de controle gerencial é de suma importância para que gestores consigam manter organizadas as rotinas institucionais. Os SCG podem ser usados para aumentar ou restringir esta criatividade nas organizações no sentido de conceder liberdade para o seu desenvolvimento pelos indivíduos e, ao mesmo tempo, assegurar o controle dos recursos (Kaveski e Beuren, 2020).

Neste contexto, Robert Simons - professor e diretor de pesquisa na Harvard Business School - publicou no ano de 1995 a obra denominada “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.” Neste trabalho, Simons apresenta um sistema estruturado de controle em que a estratégia organizacional se realiza a partir do estabelecimento e implementação de quatro construtos-chave referentes aos valores centrais; aos riscos a serem evitados, às incertezas estratégicas e às variáveis críticas de desempenho.

Estes construtos são colocados em prática através de quatro alavancas de controle estratégico denominadas: sistemas de crenças, sistema de limites, sistemas de controle diagnóstico e sistema de controle interativo. Tais dispositivos têm o objetivo de equilibrar

tensões entre necessidades de controle e necessidades de incentivo à criatividade e à iniciativa por parte daqueles que estão subordinados à alta gestão e atuando em ambientes consideravelmente competitivos.

O sistema de crenças está relacionado aos valores centrais da organização, com a finalidade de inspirar e motivar os funcionários para que pesquisem, criem, inovem e busquem oportunidades (Diehl, 2005), tendo, portanto, caráter positivo. Trata-se de um conjunto de definições organizacionais que a alta gestão comunica formalmente e reforça sistematicamente a fim de uniformizar valores básicos, propósitos e direção para a organização (Simons, 1995; Damke, Kawahara e Miranda, 2018).

O sistema de limites diz respeito às regras que estabelecem contornos ao comportamento dos membros da organização (Simons, 1995). É capaz de garantir que as estratégias realizadas estejam dentro do domínio das atividades organizacionais, evitando, desta forma, que funcionários atuem em benefício próprio, por exemplo. Possui, por isso, caráter proibitivo, na medida em que minimiza riscos e procura estabelecer fronteiras para as ações dos empregados no formato de regras, códigos de conduta e códigos de ética (Simons, 1995; Damke, Kawahara e Miranda, 2018).

O sistema de controle diagnóstico pode ser considerado como o pilar do controle gerencial tradicional. Relaciona-se, para fins práticos, a ferramentas de controle interno, a indicadores de desempenho e a planos de negócios. É utilizado pelos gestores para monitorar os resultados e corrigir desvios em relação ao padrão de desempenho previamente estabelecido (Simons, 1995; Alves, 2010; Jacomossi; Silva, 2016; Nisiyama *et al.*, 2016; Damke, Kawahara e Miranda, 2018). Sua atuação também é de natureza restritiva, mas que permite aos dirigentes focarem a atenção na realização da estratégia.

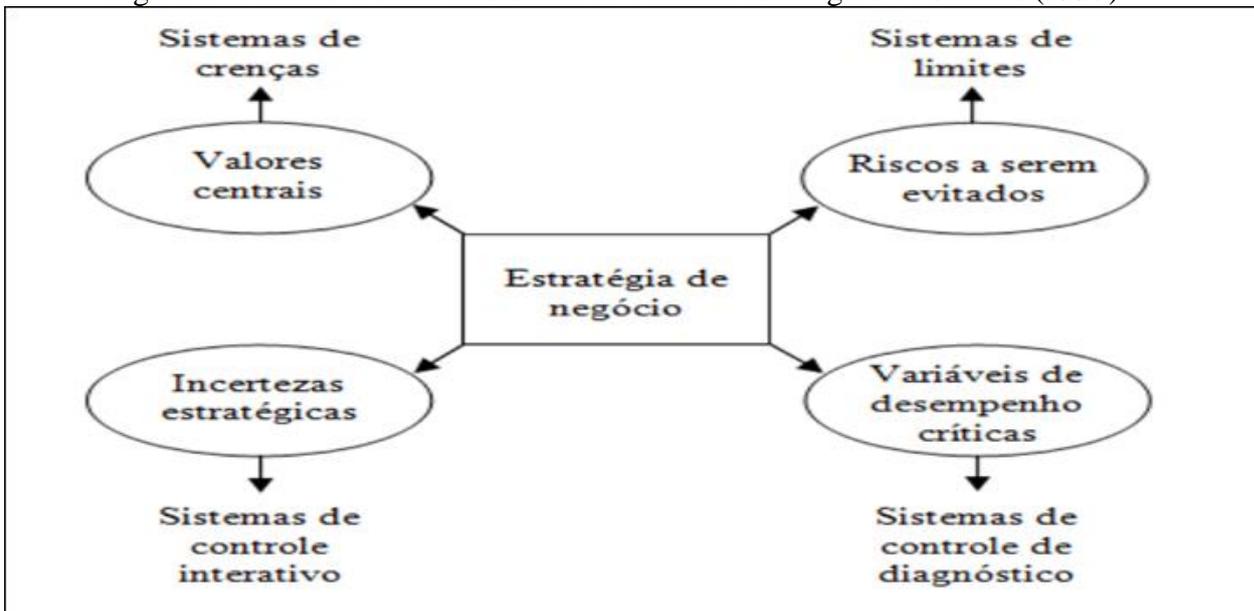
Por fim, o sistema interativo é aquele, cuja operacionalidade é de natureza subjetiva e informal, ocorrendo por meio de experiências, percepções, discussões (Diehl, 2005), diálogos frequentes (Henri, 2006; Widener, 2007), reuniões regulares, revisão de planos de ação, que visam identificar mudanças emergentes decorrentes de novas ideias e estratégias, e, também, gerar aprendizado. Assim, os gestores podem desenvolver habilidades para se anteciparem e efetivamente gerenciarem incertezas futuras (Simons, 1995).

Simons (1995) compreende as organizações como um ambiente de tensões, no qual indivíduos com interesses próprios precisam colaborar mutuamente para que objetivos comuns sejam alcançados. O autor enfatiza ainda que o sistema de crenças e o interativo são responsáveis por criar uma tensão positiva, enquanto o sistema de controle diagnóstico e de limites criam tensão negativa. Sendo assim, as forças contrárias atuam para gerar equilíbrio por meio de uma tensão dinâmica, garantindo como produto o controle efetivo (Simons, 1995; Damke, Kawahara e Miranda, 2018).

Importante ressaltar que a tensão negativa não deve ser associada a uma conotação pejorativa, já que atua como um forte aliado em equilíbrio ao controle positivo para a execução da estratégia (Simons, 1995; Damke, Kawahara e Miranda, 2018). O equilíbrio das alavancas, quando alcançado, permite monitorar aspectos objetivos (controles formais) e subjetivos (incertezas) através de ciclos corretivos e progressivos, sendo assim vantajoso para a implementação e direcionamento de estratégias na organização (Simons, 1995; Diehl; Souza, 2008; Damke, Kawahara e Miranda, 2018).

Para fins deste estudo, ao Sistema de Crenças de Simons (1995) será papel de destaque entre as alavancas de controle, pois é ele que sintetiza o conjunto de declarações formais que articulam a missão, os valores e a visão de uma organização. Configura-se como parte essencial da estratégia a ser adotada por altos executivos em seus planos de gestão estratégica e de controle organizacional, sendo utilizado para inspirar e motivar funcionários, criando entre esses, senso de propósito, de unidade, e de direcionamento no ambiente organizacional.

Figura 1 - Modelo teórico do sistema de controle estratégico de Simons (1995)



Fonte: Simons (1995)

O Sistema de Crenças (Simons, 1995) é composto pelas seguintes partes fundamentais: a missão - que contém a declaração do propósito da organização; os valores - que carregam os princípios e normas que orientam o comportamento e a tomada de decisões; e a visão - que carrega a definição do futuro que a organização deseja alcançar. Trata-se de um conjunto filosófico e explícito de definições que a instituição estabelece e comunica formalmente aos trabalhadores, a fim de que se uniformize os valores, objetivos e direção institucional (Simons, 1995). Pode, ainda, fomentar a inovação tecnológica, haja vista que representa uma fonte de inspiração e motivação da empresa (Souza; Faria, 2013; Damke, Kawahara e Miranda, 2018), direcionando os profissionais a buscarem novas maneiras de criarem valor, sem perder o objetivo principal que é a manutenção da estratégia (Cruz, 2014; Moreira; Borges; Santiago, 2017; Damke, Kawahara e Miranda, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método do artigo é empírico qualitativo. A partir das definições apresentadas, é possível localizar os conceitos que delineiam o que seria correspondente ao Sistema de Crenças do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) por meio de consulta ao site oficial (www.ifrs.edu.br), no menu “Institucional” (<https://ifrs.edu.br/institucional/missao-visao-e-valores/>). Obtém-se então a estrutura do que seria o seu sistema de crenças, conforme o quadro abaixo:

Tabela 1 - Missão, Visão e Valores do IFRS

Missão do IFRS	Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais.
-----------------------	--

Visão Institucional	Ser referência em educação, ciência e tecnologia como uma instituição pública, gratuita, de qualidade e com compromisso social.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade e justiça social - Democracia - Cooperação - Solidariedade - Sustentabilidade - Ética - Desenvolvimento Humano - Inovação - Qualidade e Excelência - Autonomia - Respeito à diversidade - Compromisso social

Fonte: *site* oficial do IFRS.

Esta pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, para caracterizar as práticas adotadas pelos servidores mestrandos do IFRS no mecanismo “sistema de crenças”, objeto de estudo. Uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2002) tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. O autor complementa ainda que uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A escolha da metodologia de estudo de caso justifica-se pela necessidade de uma análise aprofundada e contextualizada das percepções dos servidores técnicos administrativos do IFRS em relação ao sistema de crenças da instituição. O estudo de caso permite explorar as dinâmicas específicas do IFRS, captando particularidades que outras metodologias poderiam ignorar. Além disso, a combinação de questionários estruturados, com escala Likert, e observações abertas proporciona uma abordagem mista, permitindo tanto a análise quantitativa das respostas quanto a obtenção de insights qualitativos mais profundos.

Para Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

A coleta de dados é operacionalizada por um questionário estruturado e aplicado a uma população-alvo com o objetivo de obter informações específicas do ponto de vista dos entrevistados. O levantamento de dados foi realizado com questionários respondidos utilizando o formulário eletrônico “Google Forms”, disponibilizado aos respondentes por meio de grupos de discussão no “Whatsapp” ou “Google Chat”.

Neste formulário, constam dois blocos de questões: no primeiro bloco será colhido a caracterização do perfil dos respondentes, segundo sexo, idade, tempo de serviço na instituição, setor, cargo/função e o Campus de atuação. O segundo bloco de questões foi constituído por

meio de adaptação do construto de Damke et al. (2011), apresentado na Tabela 2. Adotou-se a escala do tipo Likert de 1 a 5 pontos que varia de 1. Discordo totalmente a 5. Concordo totalmente.

Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto.

A grande vantagem da escala de Likert é o seu manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 INDICADORES DO SISTEMA DE CRENÇAS

O questionário reuniu 28 respostas de 33 servidores do IFRS mestrandos do PPGA da UCS, sendo 17 do sexo feminino e 11 do masculino. Destes, 7,1% possuem menos de cinco anos de instituição, 46,4% entre cinco e dez anos, 39,3% entre 11 a 20 anos e 7,1% com mais de 20 anos. A média de idade é de 45 anos, tendo 34, o mais novo e 69, o mais velho.

Os setores organizacionais em que atuam são os mais diversos, a saber: Registros Acadêmicos, Gestão de Pessoas, Contabilidade, Tecnologia da informação, Setor Financeiro, entre outros). Seus cargos pertencem ao quadro dos Técnicos Administrativos em Educação descritos na Lei nº 11091 de 12 de janeiro e entre suas categorias estão as de assistentes, técnicos e tecnólogos), sendo que 11 deles ocupam função de chefia. A diversidade setorial e de cargos indica que as respostas ao questionário podem fornecer uma visão abrangente sobre a gestão no IFRS, desde a visão de funcionários em cargos operacionais até aqueles em funções de liderança.

Tabela 2 - Quadro comparativo

Sistema de Crenças	Média	Até 10 anos	Mais de 10 anos	Feminino	Masculino	Em cargos de chefia
1. Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização.	4	4,27	3,69	4,53	3,18	4,36
2. Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	3,93	4,07	3,77	4,41	3,18	4,18
3. A visão, a missão e as crenças da organização são claras.	3,89	3,93	3,85	4,47	3	3,91
4. A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização.	3,64	3,4	3,92	3,82	3,36	4
5. A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	3,54	3,33	3,77	3,71	3,27	3,72
6. Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização.	3,39	3,27	3,54	3,88	2,64	4
7. Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	3,29	3,13	3,46	3,7	2,64	3,91
8. Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	3,14	2,87	3,46	3,71	2,27	3,55
9. Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance e execução das estratégias.	3,11	2,87	3,38	3,59	2,36	3,64
Média das respostas	3,55	3,46	3,65	3,98	2,88	3,92

Fonte: próprios autores, com base nas respostas.

Sobre o tempo de serviço, comparando-se as médias dos valores das nove questões

encontra-se 3,46 para aqueles que possuem até 10 anos na instituição e 3,65 para os que possuem mais.

Em aspectos gerais, é possível observar que as médias das respostas em todos os nove quesitos encontram-se acima de 2,5 pontos, o que permite afirmar que os servidores entrevistados estão, em sua maioria, cientes da existência do sistema de crenças adotado pela organização. O sistema de crenças foi-lhes apresentado de forma clara; que as crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização; que fornecem orientações sobre os propósitos da organização e sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização; que servem como parâmetro para a definição de estratégias; que auxiliam na busca pelo alcance e execução das estratégias e que contribuem em momentos de mudança, norteados o que a organização busca.

Outro dado relevante a ser observado é que em todas as questões avaliadas, os indivíduos que ocupam cargos de chefia, têm uma média de respostas ou desempenho superior à média geral de todos os participantes. Isso pode indicar que os gestores, em comparação com os outros servidores, tendem a apresentar um maior engajamento com o sistema de crenças.

O questionário também tinha uma parte para observações, assim, os respondentes poderiam escrever ou opinar abertamente sobre o assunto. As respostas indicaram uma desconexão entre o sistema de crenças do IFRS e as práticas cotidianas dos servidores. Embora os valores institucionais estejam formalmente definidos, eles não são discutidos nem integrados de forma sistemática no trabalho diário, sendo muitas vezes ignorados ou percebidos como irrelevantes. Os servidores relatam que, apesar de os valores da instituição serem amplos e genéricos, na prática, não influenciam diretamente o comportamento ou a motivação no ambiente de trabalho, predominando uma aderência às normas legais e regulamentares. A falta de engajamento de parte dos servidores e a resistência à mudança também são apontadas como barreiras à incorporação efetiva dos valores no dia a dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o sistema de crenças de Robert Simons por meio de um questionário aplicado a servidores técnicos administrativos do IFRS, com o objetivo de verificar a percepção desses profissionais quanto à adoção e aplicação desse sistema no contexto organizacional. A metodologia incluiu a coleta de dados tanto quantitativos, com perguntas estruturadas baseadas na escala Likert, quanto qualitativos, por meio de observações abertas, permitindo uma análise mais ampla sobre o engajamento dos servidores com os valores institucionais e sua aplicabilidade no cotidiano de trabalho.

Os servidores do IFRS mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - Turmas 01 e 02, identificam-se com o sistema de crenças adotado pela instituição em que trabalham e sua aplicação em suas atividades diárias.

O tempo de serviço permite uma análise de diferentes perspectivas que os servidores podem ter com base em sua experiência no IFRS. Assim como a comparação por sexo pode implicar em outros esclarecimentos para a pesquisa, refletindo uma ampla gama de vivências e percepções sobre o assunto em questão.

A média de idade sugere que a maioria dos servidores está em uma fase madura de suas carreiras, desta forma é possível que suas respostas reflitam uma combinação de experiência e expectativas futuras em relação ao ambiente de trabalho.

O espaço para comentários pode capturar detalhes que não são identificados em perguntas estruturadas. As observações dos respondentes podem revelar outras questões, preocupações específicas ou sugestões de melhorias que podem não ser evidentes em respostas mais objetivas. Os dados coletados através destas podem complementar as análises

quantitativas, proporcionando outra visão do assunto, permitindo que os servidores expressem suas opiniões livremente contribuindo para a obtenção de *insights* qualitativos que enriquecem a interpretação dos resultados, valorizando as contribuições para o processo de melhoria contínua no IFRS.

Uma das limitações da pesquisa foi questionar somente os servidores que encontram-se atualmente matriculados no programa de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu* da Universidade de Caxias do Sul. Para que este estudo possa refletir em totalidade a percepção dos servidores TAEs sobre o sistema de crenças adotado pelo IFRS, seria necessário expandir a pesquisa, fazendo-a alcançar um número mais expressivo.

Outra limitação relevante é o método de coleta de dados, que, embora tenha combinado questionários estruturados e observações abertas, pode ter sido insuficiente para captar nuances mais profundas das experiências dos servidores com o sistema de crenças. A dependência de respostas autorrelatadas pode gerar viés de resposta, onde os participantes, conscientemente ou não, ajustam suas respostas para atender a expectativas ou normas percebidas.

Outra recomendação é a criação de mecanismos de *feedback* regulares, onde os servidores possam expressar suas percepções sobre o sistema de crenças e sugerir melhorias. Isso permitiria à gestão ajustar sua estratégia de acordo com a realidade dos funcionários, promovendo maior alinhamento entre as diretrizes institucionais e a prática diária.

Além disso, o uso de uma única instituição como estudo de caso pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações públicas, uma vez que o contexto e a cultura organizacional do IFRS podem ser únicos. Por fim, a pesquisa não considerou fatores externos, como mudanças políticas ou socioeconômicas, que podem influenciar a percepção e o engajamento dos servidores com os valores institucionais, o que poderia ter afetado os resultados.

REFERÊNCIAS

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRUZ, A. P. C. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições**. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Cruz, A. P. C. da, Quintana, A. C., Frare, A. B., Pereira, T. A., Buchweitz, M. J. R., & D'Avila, L. C. (2020). **Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional**. Enfoque: Reflexão Contábil, 39(3), 99-113.

DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança**. In: XII Congresso Brasileiro de Custos, Florianópolis: ABC, 2005.

DIEHL, Carlos Alberto; DE SOUZA, Marco Antônio. **Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico**. Revista Digital del Instituto Internacional de Costos, n. 2, p. 41-66, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. Missão, Valores e Prioridades. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/missao-visao-valores-e-prioridades/>

KAVESKI, Itzhak David Simão; BEUREN, Ilse Maria. **Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho**. Cadernos EBAPE.BR. Rio de Janeiro, v.18, n.3, 2020.

KAWARA, Laiz Keiko; MIRANDA, Rogério Henrique Ferreira; DAMKE, Eloi Junior. **Sistemas de Controle Estratégico e Comprometimento Organizacional: um Estudo em uma Instituição Pública de Ensino Superior**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnAMPAD, 2018, Curitiba.

LEITE, Krys Kleiton Araújo. **Contribuições das pesquisas que usaram o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995): uma revisão na literatura nacional de 2008 a 2024**. Revista Humanidades & Inovação. Palmas, v. 9, n. 13, 2022.

MOREIRA, M. A; BORGES, D. L.; SANTIAGO, A. M. **Relação entre Formação Estratégica e Sistemas de Controle Gerencial**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília, v. 20, n.1, 2017.

MORENO, T.C.B, WALTER, S.A., DAMKE, E.J. **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, Florianópolis, v. 10, n.3, p. 17-38, setembro de 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n3p17/35269>.
Último acesso: 05/08/2024.

SELL, Filipy Furtado; PLETSCHE, Caroline Sulzbach; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Alavancas de Controle: Abordagem Teórica em Estudos Nacionais e Internacionais**. In: XVII USP International Conference in Accounting, 2017, São Paulo.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School, 1995. SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. de F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, vol.10, n.03, 2013.

ZAMBENEDETTI, L., & ANGONESE, R. (2018). **Processo de implementação de uma política de gestão ambiental: o papel do sistemas de crenças de Simons (1995)**. Revista Teoria E Evidência Econômica, 24(50).