

## Influência do sistema de crenças em um consórcio empresarial

Marcella Soares Piccoli, Alan Junior do Nascimento, Carlos Alberto Diehl

**Resumo:** A formação de redes empresariais concebe uma nova forma de competição no mercado, através de alianças estratégicas e formação de consórcios. A união de experiência possibilita às empresas atuarem em outras áreas do negócio, corroborando com o aprendizado e incremento de portfólio. Nesse contexto, há a presença de características culturais e diferentes valores, devido à diversidade das empresas, o que oportuniza ao estudo identificar as influências do sistema de crenças na estratégia empresarial e valor da organização. O objetivo do artigo é identificar os valores fundamentais e organizacionais percebidos pelas lideranças, em um consórcio empresarial, e relacioná-los com o sistema de crença das empresas parte da rede. As constatações levam a inferir que não existe um alinhamento estratégico com uma das consorciadas e que as lideranças deveriam estar mais alinhadas para geração de valor, que, por conseguinte, traria melhor desempenho.

**Palavras-chave:** Consórcio empresarial, Valor Organizacional, Sistema de Crenças.

## Influence of the belief system on a business consortium

**Abstract:** Business networking creates a new form of market competition through strategic alliances and consortium formation. The combination of experience enables companies to operate in other business areas, corroborating with learning and portfolio growth. In this context, there is a presence of cultural features and different values due to the diversity of companies, what allows to study how to influence the belief system in business strategy and the value of the organization. The aim of the article is to identify the fundamental and organizational values perceived by the leaders in a business consortium and relate them to the companies' belief system. The results infer that there is no strategic alignment with one of the consortium members and that the leaders should be more aligned for value generation and better performance.

**Keywords:** Business Consortium, Organizational Value, Belief System.

### 1. Introdução

Empresas unem conhecimento para ganho conjunto de competitividade, com a formação de *joint ventures* e consórcios temporários. Essa união conduz a uma visão ampla da formação de equipes, em que o comportamento entre pessoas é considerado um custo indireto significativo relacionado ao desempenho dos negócios. Dessa forma, compreender as características sociais e culturais que influenciam a criação de valor no ambiente sociocultural é necessário. Os aspectos sociais incluem a coletividade, que representa a cultura coletivista e a relação social, e a conscientização, que representa evitar a incerteza e o risco (VORAKULPIPAT et al., 2010).

Estudos destacam que organizações apoiam claramente seus funcionários a trabalharem em equipe, ao invés de individualmente. A cultura coletivista ou participativa é necessária para criar laços de rede. Portanto, os valores de conhecimento da organização devem ser desenvolvidos através da rede de relacionamentos presentes em pessoas, equipes e projetos. No entanto, as redes humanas só podem ser eficazes se as condições sociais que sustentam a colaboração forem satisfeitas, incluindo a confiança. Isso enfatiza o papel que o capital social desempenha na criação de valor organizacional facilitado por fortes redes

humanas (VORAKULPIPAT et al., 2010). Ademais, o controle gerencial, mesmo sendo considerado um processo sistemático, preconiza a interação entre as pessoas e que não é possível projetar essas interações de maneira automática (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2008).

Nesse contexto, encontram-se as Alavancas de Controle, de Simons (1995), que integram um sistema estruturado de controle estratégico. Consistem em quatro tipos de monitoramento, entre eles, o sistema de crenças que representa um conjunto explícito de definições e indica os valores que a organização pretende que sejam adotados pelos funcionários, bem como a direção que devem seguir. Esse sistema auxilia no alinhamento de estratégias, para maximização dos resultados. O controle gerencial pode ser compreendido como a maneira de os executivos influenciarem as pessoas para que sigam às estratégias pretendidas, de forma que atinjam os objetivos da organização (ANTHONY & GOVINDARAJAN, 2008).

A importância do estudo de valores empresariais e o alinhamento destes em consórcios, fusões ou incorporações, é relevante, ao passo que o posicionamento dos gerentes e funcionários deve fluir de acordo com a visão e valores da nova organização, e a identificação dessas crenças auxilia na gestão da equipe, como um todo. A união de experiência para o ganho de vantagem competitiva, muitas vezes, confronta diferentes valores dentro da mesma empresa. Essa relação e diferentes formas de visão e valor podem influenciar na estratégia empresarial e no sucesso da organização, como um todo. Existe diferença de valor percebido, pelas lideranças, dentro do consórcio empresarial? Esses construtos de valor estão alinhados com o da organização?

O objetivo deste artigo converge em estudo de diferentes valores fundamentais e organizacionais, em um consórcio empresarial, e relação com o sistema de crenças atual, dadas as diferentes empresas presentes na organização, com a análise da filosofia e conceitos de Simons (1995). Dessa forma, pode-se analisar como as crenças fluem das partes para o consórcio. A relação se estende à gestão de recursos humanos como parte da cadeia de valor empresarial, agregando vantagem competitiva à empresa. Consequentemente, pode-se inferir que a cadeia de valor sofre com a presença de diferentes culturas, valores e objetivos dos funcionários.

Primeiramente são analisadas as referências sobre estratégia e o sistema de crenças de Simons, valores fundamentais e organizacionais e fusão ou aquisição de empresas para conexão com consórcios empresariais. Posteriormente, é apresentada a missão e visão das empresas presentes no consórcio em estudo, elaboração e aplicação de questionários estruturado, entre líderes das empresas participantes do consórcio, e análise deles, para identificação de relação entre missão e valor entre os mesmos e se refletem o esperado pela nova empresa. Os achados são discutidos na sequência, finalizando com as referências do estudo.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Estratégia empresarial e o sistema de crenças

Controlar e capacitar organizações é um assunto importante tratado por pesquisadores. Questões sobre decisões errôneas de subordinados que não compartilham das mesmas metas e informações da gestão, além de iniciativas conflitantes, destacam-se como elemento chave, em questões de estratégia empresarial. Simons (1995) reflete sobre o

controle e a necessidade de se equilibrar demandas concorrentes e tensões entre liberdade e restrição, em que os líderes devem ser aptos a atuar dentro da organização.

Essas tensões revelam-se na tentativa de alinhar organização, estratégia e comportamento humano. Mais precisamente, as crenças contemplam normas de grupo e padrões de poder que influenciam e afetam em decisões internas de processos. Exemplos de equipes que possam conter diferenças de valores são encontrados em várias unidades de negócios sob a mesma gestão corporativa, ou então, em alianças estratégicas, resultando na dificuldade de indivíduos de compreenderem o propósito e a direção da organização (SIMONS, 1995).

Nesse contexto, a habilidade de empresas gerirem as influências sociais dentre os relacionamentos interpessoais, culturais, reputação perante fornecedores e clientes se torna complexa. Infere-se que todos estes casos agregam valor à organização e que existe uma conexão entre os recursos humanos e a vantagem competitiva (ANSOFF, 1991).

Para o desenvolvimento de um alto nível de competitividade, é necessário operar com todas as competências da organização e construção de cadeias de valor nas mais diversas áreas e, por sua vez, assumir a necessidade de coordenação de interesses com os contratantes no campo de desempenho de funções de marketing e venda, funções de produção e assim por diante. A empresa exige interação de cadeias de todos os contratados, na criação de valor (MECHTCHERIAKOVA & GURIANOVA, 2015).

Nesse contexto, o sistema de crenças, tratado por Simons, reflete um ferramental de controle gerencial baseado nas crenças e valores da organização, e descreve como disseminar esses valores entre equipes através da sua liderança. Simons (1995) define os sistemas de controle gerencial como um meio para a efetivação da estratégia, visto como um processo de contínuo estudo e importância dentro das empresas (OTLEY & BERRY, 1994). O sistema de crenças representa um conjunto explícito de definições que refletem os valores da organização, caracterizado pela declaração de missão, valor, diretriz, etc. (DIEHL, 2009).

A cultura organizacional tem uma relação direta com o sistema de crenças, através dos valores compartilhados na declaração de missão e credos. Smircich (1983) estabeleceu as diferenças entre os conceitos de cultura, sendo ela definida como ferramenta que mantém a organização unida, expressa valores, ideais ou crenças que os membros da organização compartilham. Esses valores e crenças compartilhados desempenham papéis importantes, tais como transmitir a identidade aos membros da organização e facilitar o desenvolvimento de compromisso com algo além da própria pessoa, aumentar a estabilidade do sistema coletivo e, por fim, servir para manter o equilíbrio do sistema social. Essa perspectiva de cultura organizacional pode representar uma alavanca crítica para que gerentes estratégicos possam influenciar e dirigir o curso de suas organizações (SMIRCICH, 1983).

Heinicke et al. (2016) examinaram a relação entre a organização e uma cultura flexível e o sistema de crenças. Igualmente, Schwartz e Davis (1981) descrevem a cultura como um padrão de expectativas e crenças compartilhadas, pelas pessoas parte da organização. Os resultados apontaram que o nível de destaque no sistema de crenças, embora importante para todos os tipos de cultura, é maior para organizações flexíveis.

## 2.2 Fusão e aquisição

O compartilhamento de crenças e expectativas dentro de uma organização se torna maior quando existe uma fusão ou aquisição com a imersão de diversas culturas. A aquisição pode ser formalmente definida como compra de um determinado bloco de capital ou participação controladora em uma empresa que permite ao adquirente exercer controle sobre os negócios e pode ser categorizada em dois tipos: aquisição hostil no primeiro caso e uma aquisição amigável no último (BARIK, 2012).

Recentes pesquisas sugerem que uma das principais motivações para a realização de operações de fusões e aquisições visa incorporar ativos intangíveis, como pessoas altamente treinadas e com informações relevantes para a organização visando a troca de competências (PATROCÍNIO et. al, 2006), e os motivos para a realização dessas fusões e aquisições encontram-se fundamentados na Teoria da Firma, de Ronald Coase (1937).

As fusões e aquisições representam, hoje, uma forma cada vez mais importante de decisões de investimento para ampliar novas capacidades e conhecimentos, promover a inovação e melhorar o desempenho geral através da organização (LIRA et. al, 2004). Antes de assinar um contrato de fusão e aquisição, e adquirir uma empresa em potencial, o adquirente enfrenta várias decisões importantes inerentes à escolha de um alvo em potencial e do valor oferecido. É provável que tais decisões sejam associadas às informações da empresa alvo disponíveis aos licitantes como a atratividade em termos de ativos e habilidades (BENA & LI, 2014).

Contudo, a busca por habilidades pode trazer diferentes culturas e, por conseguinte, valores, o que torna o papel do líder e da organização fundamental para alinhamento estratégico dessa fusão cultural. A cultura tem um papel crítico no desempenho da organização, e não só por características e opções da pessoa, mas também considerando seus pensamentos, políticas, entre outros valores fundamentais. Ao se reconhecer que as crenças fazem parte da cultura e possuem impacto na reputação e desempenho, os valores empresariais igualmente são relacionados (PHILLIPS et al., 2019).

Surgem, ainda, alguns conceitos e teorias que corroboram com a afirmação da influência dos valores e culturas na estratégia da organização. Exemplificando, o *Person-Organization Fit*, por Kristof (1996), trata a felicidade e o impacto dos valores organizacionais e a compatibilidade do indivíduo na empresa. O conceito é fundamentado em duas suposições principais: (i) que o comportamento humano resulta do ambiente em que está inserido; e (ii) que a pessoa e o ambiente precisam ser compatíveis. A organização seleciona o profissional que tenha maior compatibilidade com seus valores, enfatizam suas normas, procedimentos e missão empresarial, comportamentos compartilhados e sua cultura. Porém, quando existe a aquisição e criação de consórcios empresariais, nem sempre é possível escolher o funcionário, e o confronto entre diferentes culturas e valores é inevitável.

A influência da cultura, na estratégia empresarial e na fusão e aquisição de empresas, é evidente e é estatisticamente significativa, na explicação de diferentes níveis de desempenho de aquisição a longo prazo (BREUR et al., 2018). Algumas gerências possuem preferências por nichos culturais e que, a longo prazo, pode levar à destruição do valor da empresa. A literatura de fusões e aquisições destaca a importância das preferências dos líderes nas decisões relacionadas aos negócios e revela que os interesses pessoais gerenciais influenciam as decisões.

Dessa forma, a preferência por aquisição de empresas menos globalizadas, com menos interferências culturais, possui um impacto positivo pós aquisição (BREUR et al., 2018). Frijns et al. (2013) também estudam a cultura corporativa e decisões de liderança na fusão e aquisição. Em geral, a aversão ao risco é uma percepção predominante em gerentes que exigem retornos mais altos. Referente à liderança, esta afeta a probabilidade de aquisição, e empresas que possuem perfis mais carismáticos usualmente possuem maior valor agregado (ROUINE, 2018).

### 2.3 Conceito de valor

Embora existam várias definições para o termo “valor”, todas elas reúnem algumas características comuns. Os valores humanos podem ser definidos como: (i) crenças relacionadas à emoção que, quando ativadas, geram sentimentos positivos e negativos; (ii) um construto motivacional; (iii) situações e ações específicas, diferenciando-se de atitudes e normas sociais, além de orientar pessoas em diversos contextos; (iv) seleção e avaliação de ações que compõe critérios para julgamentos; (v) a importância relativa dada aos outros valores e, assim, formando um sistema ordenado de prioridades (SCHWARTZ, 1992). Schwartz e Bilsky (1987) definem essas características como conceitos e crenças resultantes de comportamentos desejáveis pela sociedade em que o indivíduo está inserido e que possuem uma ordem de importância.

Apesar do grande número de estudos que adotaram a teoria dos valores, até o momento, apenas um estudo investigou em profundidade um pressuposto central da teoria: em 1994, Schwartz (1994) classificou 10 tipos de valores motivacionais e categorizou em grupos, formando dimensões de segunda ordem. Em 2012, Schwartz et al. (2012) propuseram uma nova divisão no constructo de valores. Os autores identificaram 19 valores potenciais, conceitualmente distintos entre si, sendo eles: autodeterminação; estimulação; hedonismo; realização; poder; segurança pessoal e social; tradição; conformidade com as regras e conformidade interpessoal; benevolência, dependência e cuidado; comprometimento; universalismo da natureza e universalismo da tolerância; prestígio; e humildade. Esses valores foram divididos em motivacionais pessoais e organizacionais e base para a criação do *Portrait Values Questionnaire* (PVQ), por Schwartz (2001), e parte do inventário de perfis de valores organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004) referenciando Ros et al. (1999), com os valores intrínsecos (realização), extrínsecos (estabilidade), sociais (autotranscedência) e prestígio (autopromoção).

Rokeach (1973) definiu valor como uma crença e subdividiu-o em terminal, modo específico de conduta, e instrumental, estado final de existência. Como exemplos de um valor terminal, tem-se a excelência, confiabilidade, lucratividade, inovação, economia, qualidade e moralidade. Já para o valor instrumental, modo de comportamento desejável, exemplos claros seriam respeitar tradições e autoridade, ser conservador e cuidadoso, ser corajoso e honesto e aceitar riscos. Em termos econômicos, valor tem sido comparado com utilidade ou conveniência. De acordo com Tellis e Gaeth (1990), a teoria da utilidade fornece uma base conceitual para a definição de valor e sustenta que os consumidores calculam o valor percebido pela diferença entre a utilidade (fornecido pelos atributos de um produto) e a não utilidade (representadas pelo preço pago). Apesar de preço ser geralmente entendido como o valor monetário de um produto, um estudo completo do conceito inclui também considerações como tempo, esforço e pesquisa envolvida no custo total.

Apesar da variedade de autores que descrevem o conceito de valor, a definição do que ele representa dentro da organização é, ainda, um assunto muito abstrato e de difícil interpretação, e está totalmente vinculado à competitividade de uma empresa, motivo de várias pesquisas, atualmente (BUZZEL & GALE, 1987; BOLTON & DREW, 1991).

De acordo com Tversky e Kahneman (1974), muitas decisões são baseadas em crenças sobre a probabilidade de eventos incertos, o que resulta em um julgamento aparentemente automático, intuitivo e inconsciente. As pessoas confiam em um número limitado de princípios heurísticos que reduzem as tarefas complexas para avaliar probabilidades e prever valores de julgamentos mais simples. Questões culturais são definidas por Mintzberg et al. (2010) como estratégia orientada ao processo social, aos interesses comuns e integração dentro da organização, onde a cultura da empresa deve ser respeitada.

Hofstede (1998) define cinco dimensões culturais, em que um estudo realizado com funcionários, em mais de 50 países, explicita essa diferença e contribui para as diversas criações de valores. As dimensões são: (i) distância de poder; (ii) aversão à incerteza; (iii) individualismo e coletivismo; (iv) masculinidade e feminilidade; e (v) orientação a curto e longo prazo. Expende que a distância do poder pode ser considerada como a visão hierárquica, de que maneira a pessoa reflete sobre a diferença de poder na sociedade e como aceita essa distribuição.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Delineamento

Com toda a revisão de literatura apresentada, o estudo deste artigo converge na análise de um consórcio para a identificação da filosofia empresarial e alinhamento entre lideranças, relacionando com o sistema de crença de Simons (1995), podendo, assim, inferir na existência de possíveis conflitos entre departamentos. O consórcio analisado é formado por três empresas de diferentes regiões do Brasil, além de um corpo técnico contratado de outras regiões – inclusive, outros países, presentes na construção civil em obras de grande porte. A análise é composta por entrevistas semiestruturadas baseadas em diferentes referenciais, realizadas com gestores de diferentes áreas e empresas dentro do consórcio. Os gerentes são alocados de sua matriz para gerirem as equipes dentro do consórcio empresarial.

O presente trabalho aborda uma metodologia qualitativa, relacionando o sistema de crenças, de Simons (1995), para coleta de dados em um consórcio empresarial com a presença de diferentes valores organizacionais. O objetivo emerge quanto à identificação e estudo de valores fundamentais no consórcio e identificação destes nas lideranças das empresas participantes, utilizando as teorias de cadeia de valor de Porter e o sistema de crenças de Simons (1995), dimensões e valores fundamentais de Schwartz.

#### 3.2 Coleta de evidências

O trabalho inclui análise documental da empresa quanto a valor e missão, visando representar o conteúdo do documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar a sua consulta e referência. Com o tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental objetivou a extração de informações relevantes à pesquisa, utilizando metodologias citadas por Bardin (2011). Foram identificados os valores

da organização, baseados em pesquisa de Schwartz (1994) e Oliveira e Tamayo (2004). As entrevistas classificam-se como semidiretas, que são compostas por um plano e esquema, semiestruturadas. O principal objetivo é identificar o alinhamento e congruência dos valores pessoais e organizacionais presentes nas mais diversas culturas com os valores do consórcio. Por fim, é feita a análise das lideranças quanto a valores que mais se identificam com a nova organização.

### 3.3 Tratamento e análise de evidências

A documentação das empresas foi obtida através de site e pessoas atuantes na área de recursos humanos. O consórcio é formado pelas empresas A, B e C. Tanto a empresa A quanto a empresa B fazem parte do mesmo grupo e compartilham da mesma visão e missão estratégica. A união das três empresas forma o consórcio empresarial com conhecimento em obras de construção de grande porte, visando o compartilhamento de conhecimento técnico.

Foram analisados os itens missão, visão e valores das três empresas independentes e da nova empresa, e o consórcio, resultando no Quadro 1. Os itens identificados correspondem basicamente à obrigação quanto a sociedade e direitos humanos, de fornecerem soluções diferenciadas de engenharia e promoção da sustentabilidade e segurança, além de integridade e *compliance*. Para a análise de conteúdo, foi utilizado um conjunto de técnicas, visando-se obter indicadores que permitam inferência de conhecimento (BARDIN, 2011).

		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Consórcio
Missão	Responsabilidade social;	x	x	x	X
	Respeito aos direitos humanos;			x	
	Soluções diferenciadas;	x	x		
	Prática e promoção da sustentabilidade;	x	x	x	X
Visão	Referência de mercado;			x	
	Construção de excelência;	x	x		
Valor	Honestidade;				X
	Ética e integridade empresarial;	x	x	x	X
	Saúde, segurança e meio ambiente;	x	x	x	X
	Diversidade e Inovação;			x	
	Igualdade de oportunidades;				X
	Qualificação do trabalho;	x	x		
	Confiança e comprometimento com o cliente;	x	x		X
	Confidencialidade;	x	x	x	X
Incentivo a liderança;	x	x			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1 – Missão, visão e valores presentes no código de conduta empresarial

### 3.4 Entrevista e análise de conteúdo

Foram realizadas entrevistas com gestores líderes de equipe, parte de um consórcio empresarial, de diversas áreas de atuação e empresas do grupo. Foram entrevistados dois gestores de cada uma das empresas parte do consórcio. As áreas incluíram (i) produção da construção; (ii) recursos humanos; (iii) gestão e controle de custos; (iv) gestão e controle financeiro; e (iii) gestão e controle de contratos. As lideranças atuam de forma

independente: cada uma gerencia uma equipe. Os gerentes possuem idade e sexo variados, tendo sido indicados por suas empresas iniciais para atuarem no consórcio, conforme procedimentos pré-estabelecidos. As lideranças possuem equipes de tamanhos variados, e além dos profissionais do próprio consórcio, gerenciam os subcontratados para a execução do projeto.

Todos os participantes foram informados dos objetivos de pesquisa e concordaram com a análise de informações e gravações, além de receberem o termo de confiabilidade e sigilo, preservando a identidade do participante e das empresas presentes no consórcio. As entrevistas foram realizadas em uma sala de reunião, sem perturbações externas, gravadas e transcritas para análise.

Os participantes foram questionados quanto a valores pessoais e organizacionais, missão e visão empresarial, com base na teoria de Simons e Schwartz, além de outros autores como Kahn, Oliveira e Tamayo. As entrevistas foram semiestruturadas e correspondem ao Quadro 2. O quadro foi verificado por um profissional acadêmico especialista na área.

Para a análise de dados, foram realizadas descrições detalhadas das citações e suas experiências, visando possuir maior riqueza de detalhes e profundidade nas informações dos entrevistados. Os dados foram transcritos e identificou-se temas repetidos com frequência, em cada uma das entrevistas, para atribuição de visão, missão e valores presentes em cada liderança (BARDIN, 2011), além da identificação de valores pessoais dos entrevistados. Todos os participantes responderam às mesmas questões, respeitando os princípios de homogeneidade de dados, além da representatividade, dois gestores de cada uma das três empresas parte do consórcio.

<b>Autores</b>	<b>Perguntas</b>
Schwartz (1994)	Descreva seus valores pessoais e suas prioridades;
Schwartz (1994)	Quais são suas principais características pessoais?
Schwartz (1994)	O que você acredita ser importante na sua vida pessoal?
Schwartz (1994)	Qual o papel que o trabalho possui para você?
Oliveira e Tamayo (2004); Simons (1995)	Você acredita que a empresa em que trabalha é referência em serviços e produtos?
Oliveira e Tamayo (2004); Simons (1995)	Qual a primeira palavra que pensa quando escuta o nome da sua empresa?
Oliveira e Tamayo (2004); Simons (1995)	Defina a sua empresa em uma palavra;
Oliveira e Tamayo (2004); Simons (1995)	Sua empresa possui certificações de qualidade e meio ambiente? Você acredita ser importante?
Kahn (1990)	Descreva sua atuação na empresa;
Kahn (1990)	Você compartilha suas ideias e propõe soluções inovadoras na sua posição?
Schein (2009); Simons (1995)	O que é visão empresarial para você?
Schein (2009); Simons (1995)	O que é missão empresarial para você?
Schein (2009); Simons (1995)	Você conhece a missão e visão empresarial da sua empresa?
Schein (2009); Simons (1995)	Você informa e reforça aos funcionários a missão e visão empresarial?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 – Entrevista semiestruturada



#### 4. Resultados

Como a empresa A e B pertencem ao mesmo grupo, as respostas destes gestores foram consideradas em apenas uma organização. Após as entrevistas, as informações foram transcritas e analisadas, frases foram separadas e distribuídas conforme sua correspondência aos itens identificados na documentação das empresas e análise subjetiva do entrevistador. Essa análise resultou no Quadro 4.

Fica evidente que a liderança da empresa C está mais alinhada com a visão e missão do consórcio, com base nas entrevistas, priorizando sociedade, sustentabilidade e ética, enquanto a Empresa A/B possui um foco prioritário no cliente e entrega dos serviços, agilidade e preço, apesar de a ética também ter sido citada, mas não com tanta ênfase. Acredita-se que, como a Empresa A/B é mais estruturada em questões de sistema e documentação, não seja uma preocupação direta a integridade/ética, dados os sistemas de controle (SIMONS, 1995) presentes e cobrados dos funcionários.

Também pode-se inferir que o consórcio preza pela responsabilidade social e ética como visão e missão prioritárias, dada a união de organizações e a necessidade de transparência nas informações. Ademais, o serviço é prestado para uma multinacional com preocupação em *compliance* e normas anticorrupção.

Outro item importante para o consórcio é a igualdade de oportunidades, e este valor foi atribuído à Empresa A/B. As lideranças dessas empresas partilham da atribuição de ensinamento constante, utilizando o sistema interativo para formar equipes mais novas. Dessa forma, espera-se que essa liderança exteriorize esse valor. Apesar de a sustentabilidade ser importante e questionada durante as entrevistas, os participantes não se mostraram muito adeptos a esse valor. Mesmo quando citam ser importante, não desenvolveram comentários suficientes para demonstrar essa visão.

Possíveis conflitos entre empresas podem existir, devido às diferentes visões (DIEHL, 2009), verificados, também, nas entrevistas. O ideal seria o alinhamento de cada liderança com sua equipe, tratando também os novos valores que o consórcio pratica e que os objetivos das três empresas sejam compartilhados entre as lideranças, além da transmissão de conhecimento, entre organizações e suas tecnologias.

Quanto às questões de inovação, as lideranças, em sua totalidade, acreditam que o consórcio é uma oportunidade de aprendizado e compartilhamento de experiências, além de relatarem certa flexibilidade na implantação de procedimentos e formas de trabalho, o que, nas empresas matriz, não fica evidente. Também associam um acréscimo de responsabilidade a um o aumento dessa flexibilidade.

Com as entrevistas, também foi possível a identificação de valores pessoais. As lideranças do consórcio são compostas por diferentes culturas, devido à diversidade de estados, e isso influencia para o conceito pessoal e princípios que a liderança traz como crença (BEUGELSDIJK, 2007). A maioria dos gestores preza pela segurança como valor fundamental, prevalecendo a conservação e hábitos tradicionais da sua cultura. Esse também é um item interessante em questões de pesquisa, na medida em que a influência leva esses hábitos para a equipe, que, em sua maioria, é formada por diversas culturas e pessoas de organizações diferentes. Pode-se relacionar esse valor ao fato de que as lideranças voltam às suas empresas base, após o final do projeto e término do consórcio. Ademais, em sua

maioria, a liderança explora a família como prioridade, corroborando com as questões de estabilidade e conservação.

## 5. Conclusões e pesquisas futuras

Este artigo objetiva analisar as diferentes crenças e como elas fluem, dentro de um consórcio empresarial presente suas lideranças, baseado em Simons (1995) e valores de Schwartz (1992), além da identificação do alinhamento com as novas crenças do consórcio. Foi possível o reconhecimento, através de análise de documentação e entrevistas semiestruturadas, contribuindo para a vinculação do sistema de crença com as mais diversas teorias da bibliografia e criando elementos para novas pesquisas, corroborando com fusões empresariais e imersão de diferentes culturas, em consórcios temporários. Mostra a importância que o sistema de crenças tem em uma organização e como a diferença pode causar conflitos internos (DIEHL, 2009).

Foi identificado que a liderança da empresa B está mais alinhada com a visão e missão empresarial do consórcio. Outros itens foram identificados na pesquisa, como valores pessoais prezando pela segurança e conservação de hábitos antigos e possíveis conflitos internos por divergências de valores, visto que missão organizacional, exemplo de instrumento do sistema de crenças, é considerada a ferramenta de comunicação organizacional mais importante para as partes interessadas (KING et al., 2012).

Foi possível verificar que os sistemas de controle gerenciais são determinantes para que a estratégia seja implementada e formulada, além de sua contribuição para a formulação da estratégia, observando-se que são impulsionados e catalisados pelo sistema de crenças. Os controles gerenciais apoiam a formulação e implementação da estratégia, contudo, são os sistemas de crenças que oportunizam a base e a sustentação para que os controles gerenciais sejam utilizados de maneira maximizada e os resultados corporativos otimizados. Além disso, fica evidente a definição de valor e cultura e a participação desses conceitos dentro de fusões e aquisição de empresas.

Observou-se, nos estudos apresentados, que o sistema de crenças mostra as questões culturais através da declaração de missão e credos das organizações. Ainda em relação à cultura, o sistema de crenças é um elemento-chave do controle, quando as organizações operam com uma cultura flexível (HEINICKE et al., 2016). Sugere-se, para pesquisas futuras, a investigação de dimensões culturais de Hofstede (1998) e de como elas podem contribuir com o engajamento do profissional em consórcios, além de como as lideranças devem lidar para engajar os profissionais. Infere-se que conflitos podem ser gerados devido à falta de alinhamento quanto à visão e missão empresarial, e, também, devido à presença de diversas culturas.

## Referências

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 12, n. 6, p. 449-461, 1991.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARIK, N. **Takeover defences and corporate governance**. Bhubaneswar: KIIT School of Law, 2012.

BENA, J.; LI, K. Corporate innovations and mergers and acquisitions. **Journal of Finance, forthcoming**, [s. l.], v. 69, n. 5, p. 1923-1960, 2014.

BEUGELSDIJK, S. Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth. **Journal of Evolutionary Economics**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 187-210, 2007.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 1-10, 1991.

BREUR, W.; GHUFRAN, B.; SALZMANN, A. J. National culture, managerial preferences, and takeover performance. **International Business Review**, Elsevier, v. 27, n. 6, p. 1270-1289, 2018.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **The PIMS principles: linking strategy and performance**. New York: The Free Press, 1987.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, [s. l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DIEHL, C. A. Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. **Contabilidade Vista & Revista**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 69-97, 2009.

FRIJNS, B.; GILBERT, A.; LEHNERT, T.; RAD-TOURANI, A. Uncertainty avoidance, risk tolerance and corporate takeover decisions. **Journal of Banking & Finance**, [s. l.], v. 37, n. 7, p. 2457-2471, 2013.

HEINICKE, A., GUENTHER, T. W., & WIDENER, S. K. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: the key role of beliefs control. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 33, p. 25-41, 2016.

HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 1-12, 1998.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **The Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KING, D. L.; CASE, C. J.; PREMO, K. M. An International mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. **Academy of Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 93, 2012.

KRISTOF, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

LIRA, S. W.; ARAUJO, G. M.; GOMES, M. L. B. Rede de empresas: uma experiência do consórcio de empresas de base tecnológica. **Revista eletrônica de Ciência Administrativa**, [s. l.], v. 3, n. 2, 2004.

MECHTCHERIAKOVA, S.; GURIANOVA, E. Use of the chain values for development outsourcing strategy. **Procedia Economics and Finance**, [s. l.], v. 24, p. 402-408, 2015.

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

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Case study research in management accounting and control. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 45-65, 1994.

PATROCÍNIO, M. R.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Aquisição de empresas, intangibilidade e criação de valor: um estudo de evento. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 205-215, 2006.

PHILLIPS, S.; THAI, V. V.; HALIM, Z. Airline value chain capabilities and CSR performance: the connection between CSR leadership and CSR culture with CSR performance, customer satisfaction and financial performance. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 30-40, 2019.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: an International Review**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999.

ROUINE, I. Target country's leadership style and bidders' takeover decisions. **International Review of Financial Analysis**, [s. l.], v. 60, p. 17-29, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 10, p. 30-48, 1981.

SCHWARTZ, H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

\_\_\_\_\_. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, [s. l.], v. 25, p. 1-65, 1992.

SIMONS, R. **Levers of Control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School, 1995.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TELLIS, G. J.; GAETH, G. J. Best value, price-seeking and price aversion: the impact of information and learning on consumer choices. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 34-45, 1990.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, [s. l.], v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

VORAKULPIPAT, C.; REZGUI, Y.; HOPFE, C. J. Value creating construction virtual teams: a case study in the construction sector. **Automation in Construction**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 142-147, 2010.