



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Como é que a cultura organizacional influencia a eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica?

Pedro Lopes Marques

Universidade Católica Portuguesa

2025





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Como é que a cultura organizacional influencia a eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica?

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de Gestão

por

Pedro Lopes Marques

sob orientação de  
Luís Marques

Universidade Católica Portuguesa  
Abril, 2025



# Agradecimentos

A minha jornada no mestrado de Gestão com especialização em Controlo de Gestão está a chegar ao fim. Chegar até aqui foi um desafio, mas com a ajuda de algumas pessoas, tornou-se uma experiência de aprendizagem e crescimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todas as empresas, entidades privadas sem fins lucrativos e entidades públicas, que contribuíram para o sucesso do meu estudo, pois sem a vossa colaboração, isto não teria sido possível.

Também gostaria de agradecer a todos os membros da minha família, com um agradecimento especial aos meus pais e à minha irmã, por todas as compreensões nos momentos mais difíceis do meu percurso académico e pela confiança constante depositada em mim e nas minhas capacidades.

Gostaria também de agradecer à Católica Porto Business School, por me ter proporcionado adquirir conhecimentos que serão muito valiosos para a minha vida pessoal e futura carreira profissional.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Luís Marques, pela sua disponibilidade, orientação e conselhos, que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, queria agradecer aos meus amigos, que sempre me incentivaram e apoiaram durante todo este processo, o que tornou esta jornada menos sofrida.

Sem o vosso contributo, esta conquista nunca teria sido possível.



# Resumo

Este estudo tem como principal objetivo, explorar o papel que a cultura organizacional desempenha nas organizações, e como é que esta pode influenciar a eficácia das implementações de sistemas de gestão estratégica. A investigação baseia-se em estudos académicos, teóricos e empíricos sobre a cultura, estratégia e sistemas de gestão, e analisa alguns casos de culturas organizacionais que tiveram impacto na adaptação e na eficiência de mudanças estratégicas.

A metodologia e a análise de resultados apresentam diferentes enquadramentos culturais, tais como, a cultura clã, adhocrática, hierárquica e de mercado, e o impacto positivo ou negativo que estas podem ter em sistemas implementados por diversas organizações. Para além disto, também apresenta quais são os sistemas mais utilizados por estas organizações, bem como, alguns padrões e tendências estratégicas que estão presentes em diversos setores.

A discussão destaca que a implementação de sistemas de gestão estratégica é influenciada pela cultura organizacional, sendo que, cada setor tem a sua identidade, mas as organizações dentro deles podem adotar estratégias empresariais diferentes. Também são destacados vários desafios como a resistência à mudança e a falha de comunicação interna, e outras características organizacionais obtidas através dos questionários e entrevistas.

As conclusões reforçam as ideias presentes na revisão de literatura, ao evidenciar a necessidade de um forte alinhamento entre a cultura e a estratégia implementada, como também reforçam as afirmações teóricas de que a cultura evolui de acordo com os desafios e necessidades de cada organização.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, sistemas de gestão estratégica, alinhamento estratégico, controlo de gestão, liderança.



# Abstract

This study investigates the pivotal role of organizational culture in shaping organizational effectiveness and examines its impact on the successful implementation of strategic management systems. This research is based on a thorough analysis of theoretical and empirical studies of organizational culture and strategic management systems. Additionally, it analyses case studies of organizational cultures that have significantly influenced the adaptation and effectiveness of strategic changes.

The methodology and the analysis of the findings explore several cultural frameworks, such as clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture and market culture. It also assesses the positive and negative effects these cultures may have on the implementation of systems across different organizations. Furthermore, it highlights the most commonly adopted systems by organizations, along with emerging patterns and strategic trends observed across various sectors.

The discussion underscores that the implementation of strategic management systems is influenced by organizational culture, with each sector having its distinct identity, while organizations can still adopt overarching company strategies. Additional challenges are also identified, including resistance to change, poor internal communication and other organizational factors revealed through questionnaires and interviews.

The findings reinforce the ideas presented in the revised literature by highlighting the need for a strong alignment between organizational culture and the implemented strategy. They also support the theoretical assertion that culture evolves in response to the challenges and the needs of each organization.

**Keywords:** organizational culture, strategic management systems, strategic alignment, management control, leadership.



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
ABSTRACT.....	ix
Índice de figuras.....	xiv
Índice de tabelas.....	xvi
1. Introdução.....	18
2. Revisão de Literatura.....	20
2.1. Enquadramento Teórico.....	20
2.2. Conceito de cultura organizacional.....	21
2.2.1. Elementos e tipos de cultura organizacional.....	22
2.3. Sistemas de gestão estratégica.....	25
2.3.1. Modelos teóricos de SGE.....	25
2.3.1.1. Sistemas e modelos de gestão estratégica.....	26
2.3.1.2. Ferramentas de gestão estratégica.....	27
2.4. A influência da cultura organizacional na implementação estratégica.....	28
3. Metodologia.....	32
3.1. Material e Métodos.....	32
3.2. Instrumentos de recolha de dados.....	32
3.3. Contexto e seleção das organizações.....	34
3.4. Tratamento dos dados.....	35
4. Apresentação e análise dos resultados.....	37
4.1. Diagnóstico da Cultura Organizacional (OCAI).....	37

4.2. Implementação de práticas de gestão.....	45
5. Discussão .....	48
6. Conclusões.....	56
6.1. Conclusão do estudo .....	56
6.2. Limitações do estudo .....	57
6.3. Recomendações e sugestões.....	58
Bibliografia.....	61
Apêndices .....	66



# Índice de figuras

Figura 1 - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) criado pelo autor.....	33
Figura 2 - Perfil cultural atual do setor da educação.....	37
Figura 3 - Perfil cultural atual do setor da saúde.....	38
Figura 4 - Perfil cultural atual do setor público .....	39
Figura 5 - Perfil cultural atual do setor da robótica.....	40
Figura 6 - Perfil cultural atual do setor automóvel.....	41
Figura 7 - Perfil cultural atual do setor da construção civil .....	42
Figura 8 - Perfil cultural atual do setor da consultoria .....	43
Figura 9 - Perfil cultural atual do setor de hotelaria.....	44
Figura 10 - Perfil cultural atual do setor da cerâmica .....	45
Figura 11 - Sistemas de gestão estratégica mais utilizados .....	46



# Índice de tabelas

Tabela 1-Outras influências da cultura criadas pelo autor.....	31
Tabela 2- Tabela de recolha de dados utilizados criados pelo autor .....	36



# 1. Introdução

A cultura organizacional é um elemento fundamental na forma como as pessoas influenciam a tomada de decisões, comunicam e operam. Mais do que ser um conjunto de valores e princípios, a cultura representa uma força invisível que influencia a reação à mudança, a aceitação da inovação e a adoção de novas estratégias (Schein, 2010). Sendo assim, é essencial compreender o seu papel na eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica (SGE).

Este estudo explora exatamente essa questão, como é que a cultura organizacional influencia a eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica, sendo um tópico simultaneamente complexo e profundamente relevante. As organizações investem em novas estruturas, recursos e ferramentas de planeamento para melhorar o seu desempenho, no entanto, muitas das vezes, o verdadeiro desafio pode ser interno à organização. Kotter e Heskett (1992) discutem como é que o desalinhamento cultural pode prejudicar a eficácia de novas práticas, e mencionam que mesmo as melhores estratégias podem ser um fracasso, caso a cultura não esteja alinhada com as necessidades competitivas. Por outro lado, um sistema que se alinhe com a cultura da organização, pode conduzir a uma implementação mais facilitada e motivadora para todos os funcionários. O crescente reconhecimento de que a cultura e a estratégia são inseparáveis, surgiu como motivação para este estudo, uma vez que, sem o alinhamento cultural, é pouco provável a organização demonstrar um maior desempenho ou uma maior vantagem competitiva (Barney, 1986).

Para o efeito do estudo, a investigação aplica o Instrumento de Avaliação

da Cultura Organizacional (OCAI), desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) para classificar e analisar as tendências culturais presentes em diferentes setores, relacionando os resultados com os sucessos ou desafios apresentados na adoção de novos sistemas. Este estudo utiliza uma abordagem de métodos mistos, ou seja, dados quantitativos através de questionários e dados qualitativos através de entrevistas, o que permite uma compreensão mais abrangente da forma como as organizações operam no seu dia a dia.

São analisados os conceitos-chave sobre a cultura organizacional e os sistemas de gestão estratégica, bem como, considerados o papel de liderança, das estruturas tradicionais, da diversidade geracional presente nas organizações, das dimensões das empresas, e de outros fatores que contribuem significativamente para as dinâmicas culturais e para o sucesso das práticas de gestão.

Em relação à estrutura, este estudo está dividido em vários capítulos. Após a introdução, apresento uma revisão de literatura onde está presente a base teórica sobre o tema, enquanto na metodologia explícito como elaborei a investigação e que métodos utilizei para a recolha de dados. Após isto, a análise de resultados e a discussão, apresentam todos os resultados da investigação, bem como, padrões, tendências, desafios e sucessos do estudo em causa. Por fim, a conclusão sintetiza todos os conhecimentos adquiridos ao longo da investigação, discute as limitações apresentadas e propõe recomendações e sugestões para uma investigação futura.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Enquadramento Teórico

A cultura organizacional desempenha um papel muito importante na implementação de sistemas de gestão estratégica (SGE) e no dia a dia das organizações. Esta cultura pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos, considerados válidos, sendo transmitidos aos novos membros como a maneira correta de interpretar, pensar e agir (Schein, 2010). A cultura é algo que sobrevive mesmo quando alguns membros da organização se vão embora, ou seja, é a parte mais profunda e menos tangível de um grupo (Schein, 2010). Um dos pontos interessantes do estudo é que, quando a cultura está alinhada com os objetivos estratégicos da organização, esta representa um pilar fundamental para a execução eficaz da estratégia. Assim, segundo Cabrera e Bonache (1999), o alinhamento procura garantir que os comportamentos, valores e regras de uma organização estejam em coerência com os seus objetivos estratégicos, visto que, “uma organização é caracterizada por ter uma cultura estratégica se demonstrar uma união entre a cultura e a estratégia” (Cabrera & Bonache, 1999). Por outro lado, se existir um desalinhamento entre a cultura e os objetivos estratégicos, esta cultura pode tornar-se um passivo da organização, sendo considerada, um obstáculo à implementação da estratégia, e ao sucesso da organização (Cabrera & Bonache, 1999).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surgiu no final da década de 1970, mas foi nos anos de 1980 que ganhou maior relevância. Durante este período, muitos autores associaram o sucesso de determinadas empresas à sua cultura organizacional, destacando o seu impacto em alguns aspetos

essenciais, tais como, a eficácia e a produtividade. Kotter e Heskett (1992) demonstraram através de alguns estudos que, organizações com culturas mais fortes e flexíveis, tendem a ser mais competitivas que organizações com culturas rígidas e desalinhadas com a estratégia, e por isto, o grande desafio reside neste alinhamento, para garantir o sucesso a longo prazo.

## 2.2. Conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional é um elemento enraizado nas organizações, que ajuda a entender como é que estas estruturam as suas práticas e os seus comportamentos internos, o que influencia diretamente no desempenho organizacional de cada uma. Esta cultura tem vindo a ser reconhecida, desde há vários anos, como um recurso indispensável para o sucesso das transformações organizacionais (Cruz e Ferreira, 2015).

Schein (2010), considerado o pai da cultura organizacional, descreve a cultura como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo de pessoas desenvolve para aprender a lidar com desafios internos e externos. Estes pressupostos, considerados válidos, são transmitidos aos novos membros, como a forma adequada de comunicar, pensar e sentir os desafios da organização.

De acordo com Kroeber (1917), a cultura não é um resultado da biologia humana, mas sim socialmente transmitida, através de conhecimentos, comportamentos e práticas ao longo das gerações. Ou seja, ele sugere que a cultura é aquilo que o ser humano contribui para a natureza através da sua própria criatividade, sendo um processo acumulativo resultante da sua própria experiência de gerações anteriores. A diferença entre a evolução biológica e a evolução cultural continua a ser uma perspetiva muito importante nos estudos das organizações, e influencia a forma como os autores compreendem as transformações culturais.

Hofstede (1984) descreve a cultura como um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas por um grupo de pessoas, que distingue uma

organização da outra. Este mesmo autor, também destaca que a cultura organizacional é influenciada por valores coletivos e dimensões nacionais, como a aceitação das desigualdades de poder, a inversão à incerteza, o individualismo vs. o coletivismo, a masculinidade vs. feminilidade, e as orientações de longo prazo das organizações.

Kotter e Heskett (1992) sublinham que a cultura não é apenas uma característica das organizações, mas também um fator crítico que influencia o desempenho organizacional. Além disso, Denison (2003) salienta que as culturas que são caracterizadas pelo envolvimento, consistência e adaptabilidade, contribuem para um desempenho organizacional crescente.

Sendo assim, a cultura organizacional representa uma dinâmica interna à organização, que define a forma como as organizações se relacionam com os ambientes externos e internos, como podem inovar em mercados competitivos, e como podem motivar e valorizar os membros da organização.

### 2.2.1. Elementos e tipos de cultura organizacional

A cultura organizacional é composta por vários elementos interligados que influenciam o comportamento e as práticas dentro de uma organização. Entre elas, destacam-se os valores e crenças, normas e regras, rituais e símbolos, que constituem os princípios fundamentais que orientam o comportamento da organização.

Os valores e crenças de uma organização são a base da cultura, refletem-se nas fortes relações e confiança entre os membros, e moldam a mentalidade e as atitudes dos novos funcionários. Estes valores influenciam o papel de liderança, os objetivos estratégicos e a motivação dos membros da organização, por outro lado, as crenças representam as ideias que o ser humano tem sobre a melhor forma de agir e de conduzir certas situações. De acordo com Schein (2010), uma cultura organizacional são os pressupostos, crenças e valores de uma organização.

Além disso, as normas e regras são cruciais para estabelecer práticas, limites e comportamentos que defendem os valores e facilitam a integração dos membros. Segundo Johnson e Scholes (1999), tanto as normas formais, como as normas informais, estão presentes nas rotinas, práticas e rituais, sendo igualmente importantes.

Os rituais e símbolos, podem incluir cerimónias, eventos sociais, celebrações ou tradições que reforçam a identidade coletiva e a união entre os membros da organização. Martin (2012) destaca que os símbolos e rituais são técnicas que reforçam a cultura, ajudam a integrar os novos membros e fortalecem a identidade da organização.

O conjunto destes elementos retratados podem ser classificados de diferentes formas, dependendo de como é que são abordados e realizados em cada organização. Ao longo dos anos, vários autores categorizaram a cultura em diversos tipos, cada uma com as suas características, vantagens e desvantagens. Para identificar esta cultura existente nas organizações estudadas, foi utilizado o modelo OCAI, desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), que investiga quatro tipos de cultura, como a clã, adocrática, hierárquica e de mercado. Munna (2021) defende que o OCAI alinha a cultura organizacional à missão, metas e objetivos estratégicos, o que permite compreender a cultura atual e sugerir mudanças culturais para o futuro. Além disso, a aplicação do OCAI também permite acompanhar o desenvolvimento cultural ao longo do tempo, permitindo que a organização adapte a sua estratégia caso seja necessário (Suderman, 2012).

Entre estes tipos de cultura organizacional estudados no OCAI, destaca-se a cultura clã, ou seja, a cultura familiar, caracterizada por relações de proximidade, confiança e compromisso, sendo predominante em empresas familiares e organizações que promovem um forte senso de envolvimento. Gallo (1992) defende que em empresas familiares, não existe uma barreira entre a família e a organização, sendo que ambas compartilham a mesma cultura, valores e tradições.

A cultura adhocrática, ou seja, a cultura de inovação, prioriza a criatividade, a flexibilidade e a capacidade de adaptação à mudança, sendo ativamente promovida em organizações como a Apple, a Dyson e a Nvidia, onde a procura constante pela melhoria e pelo avanço tecnológico é essencial. A Google também é um exemplo, ao implementar o programa “20% Time”, que permite aos seus funcionários dedicarem parte do seu tempo a projetos inovadores, promovendo assim a participação e a criatividade dentro da organização.

A cultura hierárquica, é caracterizada por uma estrutura hierarquizada, processos bem definidos e burocráticos, normas rígidas, sendo comum em instituições governamentais, onde a estabilidade é um fator chave. Esta cultura burocrática promove o controlo centralizado, onde as decisões são tomadas por um pequeno grupo ou indivíduo no topo da organização. Weber (1978) descreve esta cultura como fundamental para manter a ordem e elevar vários processos ao seu ponto ótimo.

Por fim, a cultura de mercado, é definida pelo foco no desempenho, nas metas e nos resultados. As organizações com esta cultura, priorizam a eficiência, a rentabilidade e o valor para os acionistas. Em empresas como a Amazon, esta cultura é refletida no estabelecimento de objetivos e na alta competitividade de cada funcionário (Solanki, 2019).

Estes vários tipos de culturas realçam a diversidade de características culturais existentes e a forma como cada uma delas influencia o funcionamento das organizações, as suas estratégias, práticas e relações internas. Ainda assim, estas não são as únicas culturas existentes, mas sim aquelas abordadas na análise de dados e no OCAI das organizações estudadas. Além das culturas mencionadas, é possível identificar outras bastante semelhantes, tais como a cultura flexível, a cultura de poder e a cultura de envolvimento. Concluindo, nem sempre as culturas são tão diferentes quanto parecem, e muitas das vezes interligam-se umas às outras. Ainda assim, todas estas culturas são constituídas

por serem uma camada profunda e, muitas vezes, invisível, que tende a persistir ao longo do tempo, mesmo perante mudanças internas e externas à organização (Schein, 2010).

## 2.3. Sistemas de gestão estratégica

Os sistemas de gestão estratégica (SGE) consistem num ciclo de planeamento e execução que permite às organizações alcançar a sua estratégia e objetivos através de 5 fases: analisar o ambiente interno, externo e a estratégia atual, desenvolver a missão, a visão e a estratégia a implementar, traduzir a estratégia em ações e objetivos, implementar a estratégia, e por último, acompanhar e adaptar a estratégia. (Van der Maas, 2017). É nesta última fase que os sistemas de controlo de gestão (SCG) são utilizados e definidos como procedimentos que ajudam a manter a viabilidade da organização através da concretização de objetivos, da coordenação e integração de toda a organização, e da promoção da adaptação a mudanças internas e externas (Bedford, et al., 2016). A evolução destes sistemas tem sido impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação e pela crescente necessidade das organizações se adaptarem rapidamente a ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos (Otley, 2016).

### 2.3.1. Modelos teóricos de SGE

A estratégia pode ser definida como o caminho que orienta uma organização aos seus resultados futuros, no entanto, para isso acontecer, é necessário um controlo de gestão que ajude a unir o plano à execução. De acordo com Malmi e Brown (2008), os sistemas de controlo de gestão incluem todos os mecanismos que a organização utiliza para assegurar que os seus comportamentos e decisões estejam alinhadas com os seus objetivos. Posto isto, os controlos culturais assumem um papel fundamental sendo que regulam o comportamento da organização através da partilha de valores e crenças. (Malmi & Brown, 2008).

Os SGE também têm outras funções, tais como, transformar a estratégia em resultados concretos, através do planeamento estratégico, que garante que os objetivos da organização sejam postos em prática (Malmi & Brown, 2008), do controlo estratégico, que utiliza ferramentas para avaliar o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos, do alinhamento organizacional, que assegura a coordenação entre os diferentes departamentos da organização com a estratégia (Maleka, 2014), e da adaptabilidade, que fortalece a capacidade da organização de responder a mudanças no ambiente interno e externo (Bedford, et al., 2016). Posto isto, o processo de implementação de um novo sistema estratégico é contínuo e evolui à medida que as organizações alteram as suas metas e objetivos (Maleka, 2014).

#### 2.3.1.1. Sistemas e modelos de gestão estratégica

Durante as aulas da disciplina de Sistemas Integrados de Execução Estratégica, lecionadas pelo docente Miguel Soares, foram abordados diversos sistemas e ferramentas que ajudam as organizações a alinhar e a implementar as suas estratégias de forma eficaz. Estes modelos são muito importantes porque fornecem uma representação clara da estratégia organizacional, garantindo que todas as áreas das empresas estejam alinhadas. Além disso, permitem monitorizar o desempenho e ajustar o plano de ação sempre que necessário, o que torna a execução estratégica mais eficiente e adaptável.

O sistema para acompanhar objetivos de longo prazo (Figura 11), é caracterizado por traduzir a estratégia em objetivos, com foco na medição do desempenho ao longo do tempo, como o modelo *Execution Premium* (Kaplan & Norton, 2008), composto por seis processos interligados: desenvolver a estratégia, planear a estratégia, alinhar à organização, planear as operações, monitorizar e aprender, e por último, testar e adaptar.

O sistema baseado em regras e alinhamento estratégico (Figura 11), procura equilibrar o controlo e a inovação através de valores, limites e interações

estratégicas, tal como o modelo *Levers of Control* (LoC), desenvolvido por Simons (1995), composto por quatro sistemas de controlo: interativo, diagnóstico, de cultura e de limites. De acordo com estudos recentes, como a de Adi e Sukmawati (2020), a aplicação do sistema LoC no papel de liderança, fortalece a criatividade e a inovação de toda a organização.

O sistema baseado em planos e orçamentos fixos (Figura 11), representa uma abordagem mais tradicional de controlo, centrada na estabilidade e previsibilidade. Esta abordagem pode ser enquadrada no modelo proposto por Merchant e Van der Stede (2003), que ajuda a alinhar as atividades organizacionais com os objetivos estratégicos através do controlo de resultados, controlo de ações, controlos pessoais e culturais. Este sistema inclui ferramentas formais e informais de controlo, desde relatórios financeiros e indicadores de desempenho, a normas culturais e processos que incentivam a participação na tomada de decisões (Tucker, et al., 2006).

O sistema flexível e adaptável (Figura 11), corresponde a abordagens que procuram substituir os sistemas de orçamentos tradicionais por sistemas mais flexíveis e dinâmicos, através de previsões contínuas, tal como, o *Beyond Budgeting* (Fraser & Hope, 2001).

Por último, o sistema com metas curtas e claras (Figura 11), refere-se a abordagens de curto prazo, que promovem o alinhamento e agilidade na execução. Este sistema é suportado por ferramentas como os *Objectives and Key Results* (OKR), criados por Grove nos anos de 1970, e são cada vez mais comuns em organizações com foco nos resultados. Segundo Hoerger (2020), os OKR, ao estabelecerem metas de curto prazo, contribuem para o alinhamento e compromisso organizacional com os objetivos estratégicos.

### 2.3.1.2. Ferramentas de gestão estratégica

As organizações recorrem a diferentes ferramentas de gestão para ajudar na implementação dos sistemas estratégicos, como por exemplo, o *Balanced*

*Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), que mede o desempenho através de várias perspectivas como, a financeira, do cliente, dos processos internos e do crescimento organizacional (Kaplan, 2010). Os OKR, são outra ferramenta adotada, e foram introduzidos na Google por John Doerr em 1999, como forma de alinhar os objetivos estratégicos da empresa (Doerr, 2018). Os *Rolling Forecasts* são ferramentas que podem ser utilizadas dentro do modelo *Beyond Budgeting* e que permitem às organizações ajustarem as suas previsões financeiras para promoverem o alinhamento estratégico e oferecerem uma maior flexibilidade para se adaptarem a mudanças de mercado (Hansen, 2011). Outra ferramenta importante e muito utilizada são os indicadores chave de desempenho (KPI's) que são indicadores financeiros e não financeiros frequentemente utilizados para avaliar o grau de sucesso na concretização de objetivos (Velimirović et al., 2011).

## 2.4. A influência da cultura organizacional na implementação estratégica

A cultura organizacional é reconhecida como um elemento fundamental para a implementação eficaz de SGE, sendo que tem influência direta na aceitação e adaptação de novas práticas. Segundo Schein (2010), a cultura é formada através de valores que resultam das experiências partilhadas e da aprendizagem comum dos membros da organização. Hofstede (1980), também reforça a ideia de que a cultura é formada através das experiências partilhadas em grupo, que influenciam a prática e o funcionamento do sistema.

Neste sentido, Schein (2010) defende que cada organização deve desenvolver uma visão sobre o principal problema que pode afetar a implementação do sistema. Kaplan e Norton (2001) também complementam esta ideia, ao destacar que, para evitar as resistências, é necessário um alinhamento da cultura, liderança e dos SGE.

As resistências são das principais dificuldades apresentadas pelas organizações, e influenciam a implementação de sistemas estratégicos. Schein (2010) defende que estas surgem muitas vezes devido a diversos fatores e diferentes contextos, como incerteza ou medo do desconhecido. Também surgem outras barreiras que influenciam as implementações, como por exemplo, a falta de comunicação ou a comunicação ineficaz, isto é, não existe um processo de comunicação que cria um alinhamento entre toda a organização para a implementação do sistema (Maleka, 2014). O conflito entre subculturas, ou seja, o crescimento da organização leva à criação de vários departamentos, que podem desenvolver diferentes valores e práticas de trabalho, o que aumenta a probabilidade de surgirem diferentes subculturas (Schein, 2010). Por último, a rigidez estrutural e hierárquica presente em muitas organizações, torna a tomada de decisões mais lenta e provoca uma falta de flexibilidade que pode dificultar a adaptação a mudanças de mercado (Kotter, 1995).

Posto isto, Parmenter (2020) apresentou o caso de uma instituição de caridade, onde a sua cultura foi considerada um entrave à implementação de um sistema de gestão. Isto aconteceu, sendo que tanto a ausência da participação como a visão limitada da direção da organização, revelaram um desalinhamento cultural com os princípios que estavam a ser implementados, e demonstraram que a cultura pode ser uma barreira à eficácia dos sistemas de gestão.

Por outro lado, Peljhan, Tekavčič e Šević (2008) analisaram a influência da cultura de uma empresa eslovena na implementação do modelo Levers of Control (Simons, 1995). Neste caso, a mudança cultural, foi determinante para o sucesso do sistema, sendo que permitiu o uso de sistemas culturais e de limites, moldados com base nos valores culturais da empresa. Estes autores defendem que os sistemas não funcionam de forma isolada e que a sua eficácia depende da cultura organizacional (Peljhan et al., 2008).

Sendo assim, a literatura apresenta alguns aspetos de como a cultura influencia a eficácia dos SGE, sendo que esta pode decidir a aceitação dos

sistemas, como no caso da empresa eslovena (Peljhan et al., 2008), ou a não aceitação como no caso da instituição de caridade (Parmenter, 2020). A cultura também pode afetar a comunicação, o envolvimento dos membros da organização, e o alinhamento estratégico (Schein, 2010), e pode condicionar o uso de ferramentas de controlo de diagnóstico, especialmente quando há rigidez hierárquica ou ausência de abertura à mudança e aprendizagem (Peljhan et al., 2008).

Por outro lado, a literatura ainda é escassa em relação à forma como a cultura pode influenciar o desempenho dos sistemas ao longo do tempo, principalmente, em contextos específicos, como diferentes setores ou organizações em crescimento. É face a esta escassez de informação, que procuro compreender melhor como é que a cultura organizacional influencia a eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica, aplicada a contextos reais.

Influência da cultura	Descrição	Referência
Alinhamento estratégico	Peljhan, Tekavčič e Šević (2008) defendem que os sistemas culturais e de limites, quando são bem implementados, são fundamentais para alinhar os comportamentos organizacionais com os sistemas implementados.	Peljhan, D., Tekavčič, M., & Šević, T. (2008). Levers of control: Analysis of management control systems in a Slovenian company. <i>Journal of Applied Business Research</i> , 24(4), 97-110.
Controlo cultural	Kotter (1995) defende que muitas organizações tendem a falhar a	Kotter, J. P. (1995). <i>Leading change: Why transformation efforts</i>

Influência da cultura	Descrição	Referência
	implementação de sistemas por não terem uma base sólida cultural que ajude no controle do sistema.	fail. Harvard Business Review, 73, 59-67.
Liderança	A cultura molda o estilo de liderança presente nas organizações, que por sua vez influenciam a forma como os sistemas são interpretados e utilizados. (Schein, 2010)	Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4 <sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.

Tabela 1-Outras influências da cultura criadas pelo autor

## 3. Metodologia

### 3.1. Material e Métodos

Este estudo apresenta uma metodologia mista, ou seja, utiliza métodos quantitativos e qualitativos com o objetivo de obter uma compreensão mais abrangente e aprofundada sobre a forma como a cultura organizacional pode influenciar a implementação de sistemas de gestão estratégica. Assim, foi necessário elaborar questionários realizados no *Jotform* que permitissem não só, identificar os tipos de cultura predominantes nas organizações, como também analisar como é que estas interagem com diferentes sistemas estratégicos durante o processo de implementação. As entrevistas também possibilitaram uma análise mais completa, sendo possível explorar com maior detalhe algumas experiências vividas nas organizações, e entender que a cultura organizacional, muitas vezes invisível no dia a dia das organizações, pode influenciar positivamente ou negativamente a eficácia de novos sistemas.

### 3.2. Instrumentos de recolha de dados

O primeiro questionário (apêndice 2) baseia-se no modelo Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) desenvolvido por Cameron e Quinn (1999). Este instrumento permite classificar as dimensões culturais da organização, em quatro principais: clã (familiar), adhocrática (de inovação), hierárquica e de mercado. Este questionário consiste na distribuição de pontos por parte das pessoas que respondem ao questionário, atribuindo a maior pontuação à afirmação que melhor caracterize a sua organização, o que permite indicar a intensidade com que cada tipo de cultura está presente na organização.

Segundo Cameron & Quinn (2011), este processo é essencial para diagnosticar o ambiente cultural presente na organização, sendo que este ambiente influencia a forma como a organização reage e se adapta à implementação de novos sistemas estratégicos.

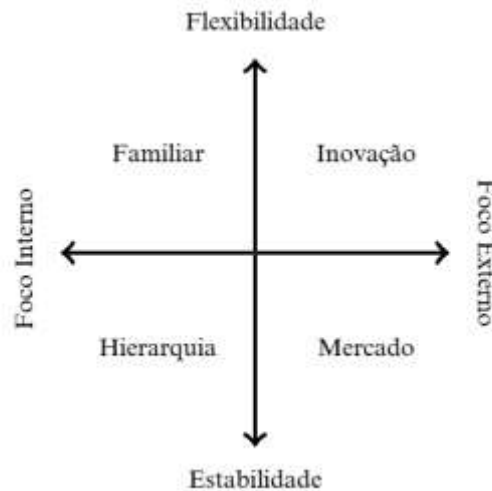


Figura 1 - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) criado pelo autor

Como podemos observar nesta imagem e nos estudos abordados anteriormente, a cultura familiar é caracterizada pelo foco nas relações humanas, onde se realça o envolvimento dos trabalhadores e o *team building*, o que ajuda a produzir eficácia na implementação dos sistemas através da comunicação e do compromisso.

Em relação ao quadrante superior direito, este representa a cultura de inovação, orientada pela criatividade e flexibilidade. Normalmente, os líderes das organizações assumem um papel inovador na procura por soluções e na antecipação de necessidades, assim como, promovem a criação de novos padrões e a transformação organizacional, através de novas ideias, da melhoria contínua e das soluções criativas a desafios que são ultrapassados diariamente.

Em relação ao quadrante inferior esquerdo, este representa uma cultura orientada pelo controlo, ou seja, a cultura hierárquica, que corresponde a uma cultura mais burocrática, onde as pessoas desempenham um papel administrativo e de controlo dos processos internos. É importante realçar que

esta cultura é definida por processos estruturados e normas bem estabelecidas, com o objetivo de promover a estabilidade e a previsibilidade.

Por fim, a cultura de mercado, presente no quadrante inferior direito, que corresponde a uma cultura de resultados, onde o foco das organizações é a competição e o alcance das metas. Neste caso, são alinhadas as práticas de gestão com os objetivos da empresa e priorizadas as análises dos resultados e a liderança estratégica.

O segundo questionário (apêndice 3) foi elaborado para avaliar o processo de implementação de sistemas de gestão estratégica, como *Levers of Control*, *Beyond Budgeting*, entre outros, que já foram abordados anteriormente. As perguntas do questionário foram elaboradas para avaliar as percepções relativas à eficácia de todo o processo, desde o planeamento até aos resultados, e para analisar a forma como vários elementos da cultura organizacional podem ter facilitado ou dificultado este processo, com especial atenção a fatores como a comunicação interna e o apoio entre os trabalhadores. Foram também incluídas perguntas de resposta aberta, permitindo que os participantes partilhassem experiências pessoais que contribuíssem para um estudo mais aprofundado desta relação entre a cultura e a gestão estratégica.

Esta metodologia foi utilizada para fornecer dados sólidos, mas também para permitir uma análise qualitativa que possa enriquecer as conclusões deste estudo. Sendo assim, estes questionários não são apenas ferramentas de recolha de dados, mas também ferramentas que ligam a teoria à prática.

### 3.3. Contexto e seleção das organizações

Para a escolha das organizações, considerei uma variedade de setores e contextos organizacionais, o que proporciona uma perspetiva abrangente do impacto da cultura organizacional em diferentes ambientes. Assim sendo, este estudo centra-se em 34 organizações de diversas áreas, incluindo organizações do setor da educação, saúde, entidades públicas, robótica, automóvel, construção

civil, consultoria, hotelaria e cerâmica. Para além dos questionários, foram realizadas 6 entrevistas para abordar algumas informações que os dados quantitativos muitas vezes ignoram.

A escolha destas organizações pretende reunir diferentes tipos de culturas organizacionais com diferentes tipos de estratégias. Por exemplo, organizações de setores como o setor público, ou a construção civil, tendem a ser mais estruturadas e formais, onde a implementação de sistemas de gestão estratégica pode ser mais rígida e limitada por diversos processos. Segundo Cameron e Quinn (2011), as grandes organizações e entidades governamentais são geralmente caracterizadas pela sua cultura hierárquica e pelos seus processos burocráticos. Por outro lado, setores como a robótica ou a consultoria são normalmente, caracterizadas por terem culturas mais flexíveis e orientadas para a inovação, onde a implementação de novos sistemas estratégicos pode acontecer de forma mais ágil. De acordo com os mesmos autores, organizações inseridas em setores como o desenvolvimento de softwares ou a consultoria, estão focadas na inovação e na agilidade de respostas a novas oportunidades. A inclusão de entidades públicas neste estudo vem trazer uma outra perspetiva, sendo que, estas entidades são frequentemente influenciadas por políticas públicas, fortemente regulamentadas e com menos flexibilidade na implementação de estratégias (Cameron & Quinn, 2011).

### 3.4. Tratamento dos dados

Após a recolha de dados, os questionários foram analisados estatisticamente, utilizando ferramentas como o *Microsoft Excel* para identificar padrões e relações entre as variáveis, como o tipo de cultura organizacional e o sucesso na implementação dos sistemas estratégicos. Já as respostas às perguntas abertas e as informações retiradas através das entrevistas permitiram compreender os verdadeiros desafios e problemas correspondentes a cada organização e a cada cultura.

<b>Método</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Qualitativo</b>
<b>Instrumento de recolha de dados</b>	Questionários	Entrevistas semiestruturadas
<b>Fonte</b>	34 organizações	6 organizações
<b>Conteúdo</b>	<p>O primeiro questionário baseia-se no modelo OCAI (Cameron &amp; Quinn, 1999), que avalia as características culturais de cada organização, enquanto o segundo questionário foca-se mais nos sistemas de gestão estratégica e nos seus problemas de implementação.</p>	<p>As entrevistas foram agendadas após a análise às respostas dos questionários. Isto aconteceu porque as entrevistas basearam-se nas organizações que, nas suas respostas, demonstraram que a cultura teve um impacto direto na implementação dos sistemas, e por isso, consideradas relevantes para a análise e discussão da dissertação. De salientar que não foram só estas organizações que a sua cultura teve um impacto direto na implementação de sistemas, mas foram as entrevistas possíveis de agendar.</p>
<b>Data</b>	13 de fevereiro de 2025 a 25 de fevereiro de 2025	18 de fevereiro a 28 de fevereiro de 2025
<b>Duração</b>	5-10 minutos	15-30 minutos por organização
<b>Meio</b>	<i>Online</i>	<i>Online</i> e presencial

Tabela 2- Tabela de recolha de dados utilizados criados pelo autor

## 4. Apresentação e análise dos resultados

### 4.1. Diagnóstico da Cultura Organizacional (OCAI)

Com base na informação recolhida através dos questionários, foi realizada uma análise utilizando o modelo OCAI. Para garantir uma apresentação mais estruturada, decidi agrupar as organizações por setores de atividade, o que permite uma comparação mais clara entre as diferentes áreas de negócio.

Para preservar o anonimato das respostas e das 34 organizações envolvidas, a cada organização foi atribuída uma letra representativa, para garantir que os resultados possam ser interpretados sem comprometer a identidade das mesmas. Estes resultados são apresentados sob a forma de gráficos para facilitar a visualização e a análise dos dados.

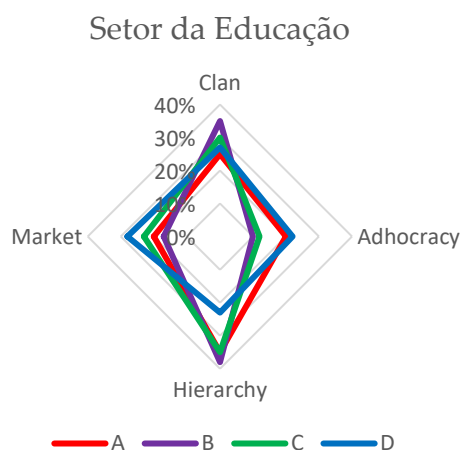


Figura 2 - Perfil cultural atual do setor da educação

A análise deste gráfico permite conhecer as características de cada organização, e verificar que a cultura familiar é uma das mais predominantes, atingindo resultados expressivos em A (25%), B (35%), C (30%) e D (27%). Ainda

assim, a cultura hierárquica assume valores mais significativos, como em B (38%), o que pode indicar uma estrutura mais rígida, mas não significa que a cultura familiar não esteja presente. A organização D apresenta valores ligeiramente superiores em relação à cultura de inovação [D (22%)], assim como, em relação à cultura de mercado [D (28%)], o que pode indicar uma preocupação em se quererem diferenciar no setor e em quererem atingir os resultados desejados.

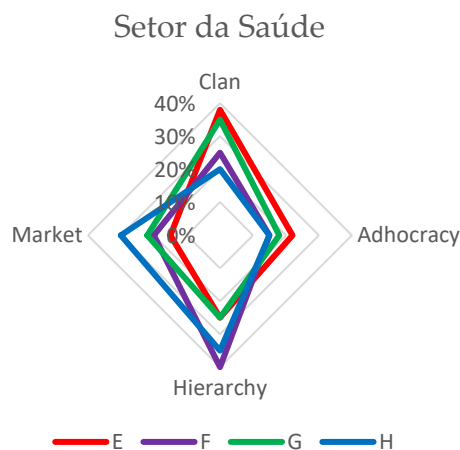


Figura 3 - Perfil cultural atual do setor da saúde

No setor da saúde, a cultura familiar tem um peso relevante em todas as organizações, sendo mais expressiva na E (38%), provavelmente por ser uma organização mais pequena e com menos trabalhadores, o que promove a uma comunicação eficaz e a um envolvimento mais eficiente. A cultura hierárquica também tem um grande destaque neste setor, porém só atinge valores elevados em organizações como F (40%) e H (35%), por outro lado, a cultura de inovação, mantém-se, no geral, pouco expressiva [E (22%), F (15%), G (18%), H (15%)]. Isto pode acontecer porque, embora a inovação esteja presente neste setor, os hospitais e as clínicas são obrigados a seguir protocolos rigorosos, como o alto nível de controlo, cumprimento de regulamentações e de protocolos de segurança, o que leva a que o funcionamento eficiente das operações seja a prioridade das organizações. A cultura de mercado apresenta valores equilibrados, à exceção da organização H (30%), que apresenta o valor mais alto.

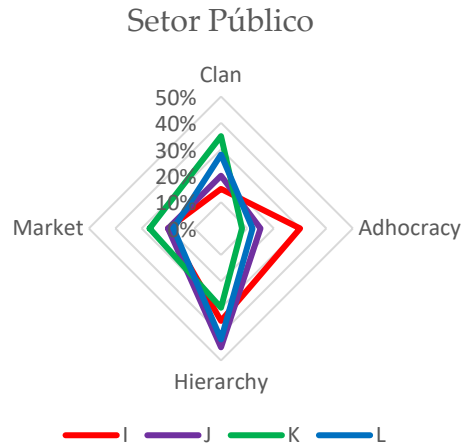


Figura 4 - Perfil cultural atual do setor público

No setor público, a cultura hierárquica destaca-se como a mais predominante, atingindo valores muito elevados [I (35%), J (45%), K (30%), L (42%)], isto reflete uma estrutura organizacional orientada por processos bem definidos e pela necessidade de cumprir regulamentos para garantir o funcionamento adequado dos serviços públicos. Ainda assim, a cultura familiar também tem um peso significativo em organizações como K (35%) e L (28%), o que demonstra um ambiente de cooperação e proximidade entre os trabalhadores. Apesar destas organizações possuírem características de cultura hierárquica, também apresentam algumas características de cultura de mercado, que ganham maior relevância em organizações que demonstram uma crescente preocupação com o cumprimento de metas, tal como a organização K (27%). Já a cultura de inovação é menos expressiva, porém, bastante presente na organização I (30%), o que faz sentido, sendo que uma das suas principais funções é inovar para simplificar alguns serviços públicos.

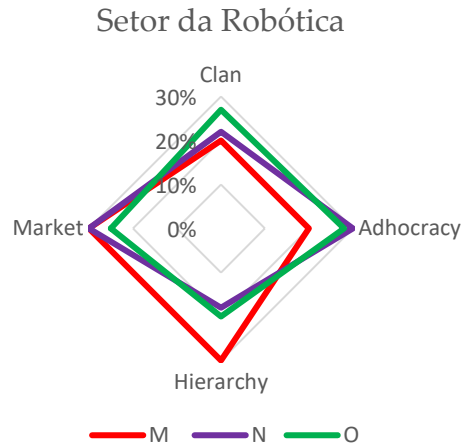


Figura 5 - Perfil cultural atual do setor da robótica

No setor da robótica, as culturas mais expressivas, apresentam valores idênticos, sendo estas a cultura de mercado [M (30%), N (30%), O (25%)] e a cultura de inovação [M (20%), N (30%), O (28%)]. A organização N retrata bem este equilíbrio sendo que apresenta os mesmos valores em ambas as culturas (30%). A cultura familiar também é muito equilibrada, com valores muito semelhantes em todas as organizações [M (20%), N (22%), O (27%)], enquanto a cultura hierárquica apresenta valores um pouco divergentes [M (30%), N (18%), O (20%)].

O equilíbrio deste setor é representado pelo alinhamento entre a criatividade e a estratégia, o que faz com que as organizações promovam novas ideias sem perder a estabilidade e a eficiência dos processos.

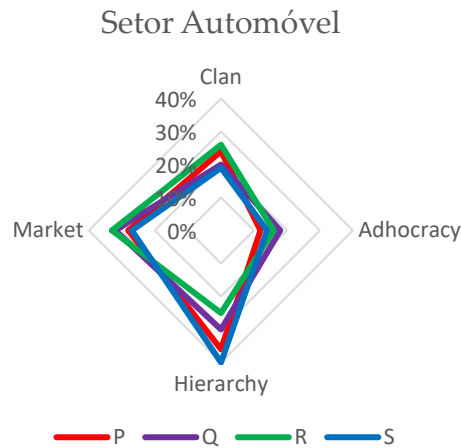


Figura 6 - Perfil cultural atual do setor automóvel

O equilíbrio entre uma organização estruturada e eficiente faz com que a cultura hierárquica e a cultura de mercado se destaquem neste setor. Organizações como S (40%) e P (36%), caracterizam-se por uma forte componente hierárquica, enquanto organizações como Q (32%) e R (33%) apresentam fatores chave como a competitividade e o desempenho.

Apesar deste foco orientado para os resultados, algumas organizações como P (24%) e R (26%) também apresentam características de cultura familiar, provavelmente por serem organizações mais pequenas e dirigidas por membros familiares.

Por fim, embora o setor automóvel dependa de avanços tecnológicos, a competitividade do mercado ainda prioriza muito a estabilidade e a eficiência, o que limita a flexibilidade e que faz com que a cultura de inovação seja menos expressiva [P (12%), Q (18%), R (16%), S (14%)].

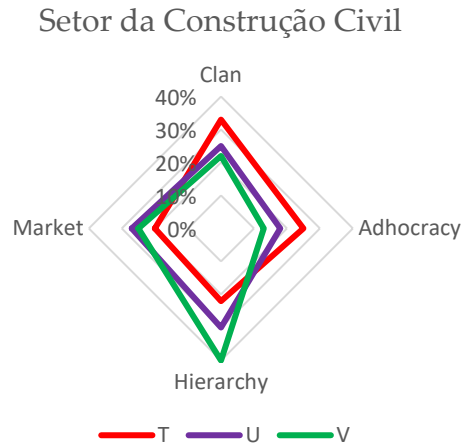


Figura 7 - Perfil cultural atual do setor da construção civil

Apesar do ambiente competitivo do setor, a cultura familiar apresenta um peso relevante nas organizações [T (33%), U (25%), V (22%)], o que por norma, significa que estas, valorizam o espírito de equipa e a comunicação entre os trabalhadores.

A cultura hierárquica também tem um peso muito expressivo, principalmente na organização V (40%), sendo que este setor é altamente regulamentado, e que exige um cumprimento rigoroso de normas para evitar erros e riscos, e por estes mesmos motivos, a cultura de inovação tem um peso menos relevante [T (25%), U (18%), V (13%)], sendo que este setor depende fortemente de processos bem definidos.

A forte competitividade deste setor faz com que a cultura de mercado esteja bem presente [(T (20%), U (27%), V (25%))], o que leva a que as organizações procurem a máxima eficiência para atingirem os seus objetivos.

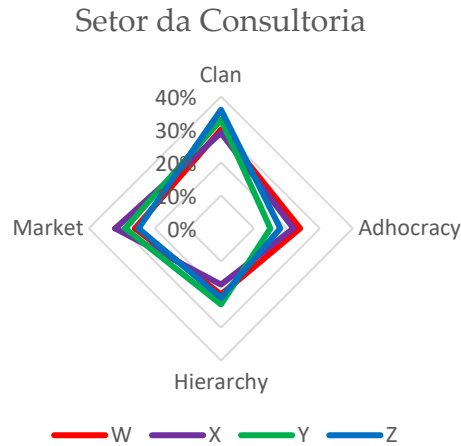


Figura 8 - Perfil cultural atual do setor da consultoria

No setor da consultoria, foram estudadas organizações com uma dimensão mais pequena, onde a cultura familiar acaba por ter um peso muito relevante, principalmente em organizações como Z (36%) e Y (33%). Se estas organizações possuísem uma maior dimensão e um maior número de trabalhadores, acredito que a cultura familiar teria um peso muito menos relevante, e a cultura de mercado se sobressaísse em relação às outras culturas.

A cultura hierárquica e a cultura de inovação apresentam resultados menos expressivos, mas ainda assim muito equilibrados e próximos da cultura mercado, o que demonstra que estas organizações necessitam de ter capacidade de adaptação a novos desafios e de soluções criativas para os clientes, enquanto se preocupam em cumprir com as normas exigidas pelo setor e pelo alcance dos seus objetivos.

Ainda assim, acredito que em organizações com uma maior dimensão, a cultura hierárquica tenha um peso mais significativo, sendo que existe menos proximidade entre departamentos e um forte ambiente competitivo, o que pode levar a níveis hierárquicos bem definidos.

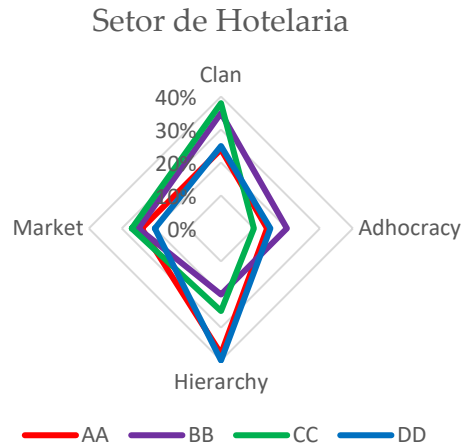


Figura 9 - Perfil cultural atual do setor de hotelaria

Este setor apresenta um equilíbrio entre a cultura familiar [AA (24%), BB (35%), CC (38%), DD (25%)] e a cultura hierárquica [AA (38%), BB (20%), CC (25%), DD (40%)], porém podemos verificar que as organizações AA e DD apresentam valores pouco significativos de cultura familiar e valores significativos de cultura hierárquica, ao contrário das organizações BB e CC, que apresentam valores significativos de cultura familiar e valores pouco significativos de cultura hierárquica.

A cultura de mercado apresenta valores equilibrados em todas as organizações (entre os 20% e 27%), enquanto a cultura de inovação tem um impacto menos expressivo, uma vez que este setor prioriza o cumprimento de padrões de qualidade e a gestão eficiente.

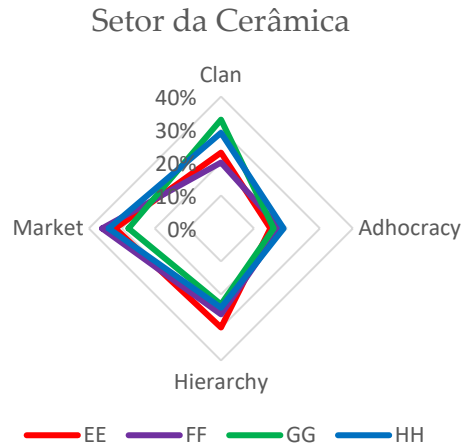


Figura 10 - Perfil cultural atual do setor da cerâmica

O setor da cerâmica apresenta uma necessidade de estruturas hierárquicas bem definidas em todas as etapas de produção, refletido pelos valores expressivos da cultura hierárquica presente no gráfico. A cultura familiar é mais expressiva em algumas organizações do que outras, possivelmente devido às dimensões de cada uma.

A cultura de mercado tem um peso muito significativo [EE (32%), FF (36%), GG (28%), HH (34%)], o que reflete a competitividade do setor, principalmente em organizações como FF e HH que estão inseridas no mercado internacional. São também algumas destas organizações que acabam por se tentar diferenciar e inovar para competir nestes mercados, ainda assim, a cultura de inovação tem valores pouco expressivos neste setor.

## 4.2. Implementação de práticas de gestão

A segunda parte do questionário e as entrevistas realizadas, permitiram dar a conhecer quais é que foram os sistemas de gestão estratégica implementados em cada organização e perceber quais foram os principais desafios enfrentados durante a sua aplicação.

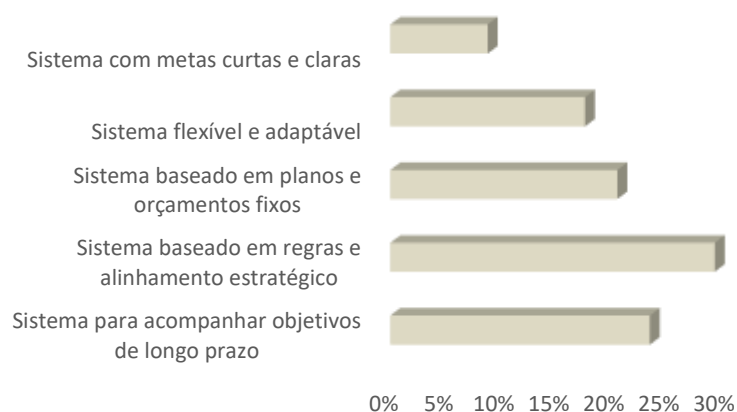


Figura 11 - Sistemas de gestão estratégica mais utilizados

Ao observarmos este gráfico, conseguimos perceber que as organizações têm uma clara preferência por sistemas estratégicos baseados em regras e alinhamentos estratégicos, sendo que este representa 29% das respostas, ou seja, a resposta de dez organizações que evidenciam a necessidade de um sistema que permita garantir o controle e proporcione uma maior estabilidade, o que vai de encontro à cultura hierárquica presente em muitas das organizações. Cerca de oito organizações, que corresponde a 24% das respostas, escolheram um sistema que acompanha os objetivos de longo prazo, o que reflete uma forte aposta no futuro e no crescimento das organizações, privilegiando fatores culturais que forneçam consistência na execução dos sistemas. Normalmente, organizações que trabalham com metas anuais, utilizam estes sistemas para alinharem todos os departamentos no mesmo caminho, garantindo a evolução da organização no longo prazo. O sistema baseado em planos e orçamentos fixos, escolhido por 21%, ou seja, sete organizações, demonstra que algumas organizações ainda priorizam a eficiência financeira, o cumprimento de metas orçamentais e o controle financeiro rigoroso. Por outro lado, 18% das organizações escolheram o sistema flexível e adaptável, o que acabam por ser valores expressivos sendo que a cultura de inovação tem um peso pouco relevante nos setores estudados. Por último, o sistema de metas curtas e claras representa apenas 9% das respostas,

refletindo que, maior parte das organizações não consideram que este sistema seja suficiente para garantir um crescimento eficaz.

Em suma, as escolhas apresentadas pelas organizações nos questionários refletem prioridades distintas, como a facilidade de aplicação, a necessidade de alinhamento estratégico, a maior flexibilidade ou pressão para obter melhores resultados, no entanto, independentemente da prioridade, a implementação dos sistemas será sempre influenciada pela cultura da organização. Neste caso, os resultados do questionário mostram que grande parte das organizações escolheram implementar sistemas com o objetivo de promover um maior alinhamento estratégico, sendo que, os problemas de comunicação interna e o desalinhamento entre a cultura e a estratégia foram dos principais desafios na implementação. Algumas organizações implementaram os seus sistemas com maior facilidade, enquanto outras enfrentaram alguns outros desafios como a falta de apoio, a falta de recursos financeiros e a resistência à mudança, sendo que, tudo depende da forma como a cultura da organização se adapta ou resiste à nova estratégia.

## 5. Discussão

Ao longo deste estudo, com base nos questionários e entrevistas realizadas, tornou-se evidente que os sistemas implementados pelas organizações dependem da sua cultura organizacional. De acordo com Schein (2010), é útil e necessário uma organização determinar como é que a sua cultura pode impactar a implementação de uma nova estratégia. Sendo assim, esta cultura tem influência direta na forma como os sistemas são compreendidos e praticados no dia a dia, sendo um elemento ativo e determinante nas implementações e no crescimento das organizações.

Se observarmos os resultados do OCAI, podemos verificar alguns padrões interessantes em diferentes setores, sendo que cada setor tende a ter a sua própria identidade e forma de operar, o que não significa que todas as organizações dentro dele apresentem as mesmas características e estratégias. Por esta mesma razão, estas organizações são livres de escolherem diferentes sistemas, sendo que o sucesso da sua implementação depende da capacidade que a organização tem para integrar novos sistemas dentro da sua estrutura. Por exemplo, a cultura hierárquica, apresenta um peso muito relevante em setores mais regulamentados, como o setor público, saúde e hotelaria, que acabam por ser setores caracterizados tanto pelas suas estruturas rigorosas como pelo cumprimento de regras e normas, ainda assim, isto não se vive em todas as organizações pertencentes a estes setores.

Na saúde, a organização E, implementou um sistema baseado em regras e alinhamento estratégico, o que por norma, não é focado em ideias inovadoras,

porém, o espírito jovem vivido dentro da empresa incentivou a que o atendimento ao cliente começasse a ser executado através de um sistema de inteligência artificial, o que levou a um choque entre a cultura mais tradicional e a cultura mais inovadora da empresa. Estes desafios impostos à modernização tenderam a atrasar um pouco a implementação de uma estratégia mais flexível, porém, não chegaram a ser um fator impeditivo e com processos de formação e qualificação interna, esta organização aproxima-se aos poucos do objetivo estipulado. John Kotter (1996) argumenta que as resistências presentes nas organizações são um dos maiores desafios para a implementação de estratégias, como aconteceu na organização E, onde essa barreira acabou por atrasar todo o processo de implementação. Este setor é um dos mais desafiantes para a implementação de estratégias de inovação devido à sua estrutura rígida e à necessidade de conformidade com os protocolos clínicos, em que os profissionais estão habituados a seguir processos bem estabelecidos, e qualquer alteração pode interromper os processos dos trabalhos existentes, ainda assim, é possível acontecer. O sucesso da inovação resulta da interação entre a inovação proposta, a aceitação da organização e os elementos contextuais internos e externos (Gomes Chaves et al., 2021).

Em relação ao setor público, este é caracterizado por ter uma estrutura hierárquica, e por apresentar uma cultura organizacional desalinhada com dificuldades na comunicação, por isso, algumas organizações implementaram sistemas para ultrapassar estes problemas, como a organização K, que apesar de se basear em planos anuais e orçamentos fixos, tem vindo a demonstrar uma grande preocupação com a relação entre os trabalhadores, principalmente, a sua entreajuda e comunicação. Esta organização percebeu que é mais fácil alcançar as metas anuais quando existe um alinhamento entre os objetivos e a cultura da organização, sendo que torna mais eficaz todo o processo de erros e falhas que possam surgir durante a implementação. Para que esta entreajuda aconteça de forma natural, a organização começou por introduzir iniciativas tais como o *team*

*building*, organizando almoços e jantares mensais, bem como, galas de final de ano onde são atribuídos prêmios individuais e de grupo. Este acontecimento está alinhado com as afirmações de Douglass (2011) que destacam a importância das atividades de grupo, assim como, o incentivo à comunicação e ao desenvolvimento das relações entre os trabalhadores, mesmo em ambientes mais burocráticos e hierárquicos.

Na hotelaria, a hierarquia está fortemente presente devido às funções atribuídas e aos protocolos rígidos que garantem a consistência do setor, porém algumas organizações têm adotado sistemas estratégicos mais flexíveis, como a organização BB. Esta organização utiliza inteligência artificial para ter uma capacidade de resposta mais rápida às mudanças do mercado, através do ajuste automático de preços, para além disto, exploram espaços e serviços para workshops, eventos ou reuniões, e promoções de última hora para atrair hóspedes e maximizar as suas receitas diárias. É fundamental lembrar que alguns setores são normalmente dominados por uma cultura operacional mais rígida, mas isso não significa que não seja possível implementar estratégias inovadoras ou estratégias que promovam um melhor relacionamento entre os trabalhadores. Cameron e Quinn (2011), defendem que mesmo em contexto mais rígidos, podem surgir características mais flexíveis e orientadas para a inovação, sobretudo quando a necessidade de adaptação ao mercado e às tecnologias tornam-se fundamentais para o sucesso da organização.

Em relação à cultura de mercado, esta também se destaca em setores mais competitivos, como o setor automóvel, consultoria e cerâmica, onde a concorrência é muito forte e existe uma pressão constante para o alcance das metas. Cosentino (n.d.), destaca que esta cultura realça os resultados e a competitividade, mas a implementação de sistemas pode variar dependendo da estrutura e mentalidade da organização. Ainda assim, existem setores como a construção civil, que não são reconhecidos por ter estas características, mas começam a apresentar um crescimento desta cultura. O setor da cerâmica, é

considerado um mercado muito competitivo, no entanto, as organizações praticam diferentes tipos de gestão. Algumas demonstram dificuldades devido à sua mentalidade mais fechada, estrutura rígida, falta de comunicação e resistência à mudança, outras adotam uma abordagem mais estratégica, com uma maior proximidade e apoio interno. Este contraste demonstra que as organizações deste setor não apresentam as mesmas características, mas sim uma combinação de culturas que influenciam a capacidade de adaptação de cada uma. Esta diversidade de culturas está em linha com Cameron e Quinn (2011), que referem que algumas organizações apresentam vários tipos de culturas presentes no OCAI, o que evidencia a existência de múltiplas culturas dentro da mesma organização e setor de atividade.

O setor automóvel também apresenta uma cultura fortemente orientada para os resultados, e por isso, as organizações sentem a necessidade de implementar sistemas que garantem controlo e eficiência, tais como as organizações P e Q. Porém, nestes dois casos, a falta de comunicação entre departamentos e o desalinhamento existente nas organizações acabaram por dificultar a implementação da estratégia, e por evidenciar que mesmo as organizações que priorizam as análises dos resultados e o alcance das metas, necessitam de outras características para alcançar os seus objetivos. Também na consultoria, a organização W apresentou dificuldades como o desalinhamento cultural, sendo que o sistema não estava alinhado com as práticas que a organização estava habituada a exercer.

A cultura mais expressiva em quase todas as organizações é a cultura familiar, sendo que esta cultura impulsiona tanto a inovação, como o alcance das metas e até ajuda a tornar alguns processos e normas menos burocráticos. Os setores que apresentaram valores mais expressivos desta cultura foram a educação e a consultoria, porém esta cultura está representada em todos os setores. São resultados curiosos, uma vez que, normalmente o setor da consultoria, é conhecido por uma cultura altamente competitiva e orientada por

métricas de desempenho, no entanto, neste caso verificou-se que as empresas valorizam a proximidade e o apoio mútuo, facilitando a implementação dos sistemas. Isto pode ser explicado por serem empresas mais pequenas, o que faz com que estas práticas surjam de forma natural, sendo que em outras empresas do mesmo setor, a interação entre departamentos é mais difícil de acontecer. De acordo com Damanpour (1992), as organizações mais pequenas também facilitam a implementação de estratégias de inovação pois necessitam de menos comunicação e menos coordenação comparando com as grandes empresas. Isto deve-se à sua estrutura menos burocrática e comunicação direta entre os membros da organização.

O setor do ensino, para além da sua estrutura hierárquica, é marcada pela presença de valores culturais que refletem um espírito de proximidade entre professores, algo que se desenvolveu naturalmente durante os anos devido à estabilidade dos cargos. No entanto, algumas instituições apresentaram dificuldades na implementação de sistemas mais flexíveis, como o caso da organização B, que tentou elaborar um plano semestral diferente, em que a matéria seria lecionada por outra ordem e também teria como base o feedback dos alunos. Esta prática acabou por não resultar devido às resistências culturais e às estruturas tradicionais da instituição, mas também por um forte desalinhamento e falta de comunicação entre os docentes. Por outro lado, a organização D, apresenta uma gestão menos burocrática, acompanhada de características familiares, o que lhe permite explorar outras formas para inovar e adaptar-se mais facilmente a novas práticas que possam surgir.

Embora alguns setores sejam conhecidos por apresentarem um tipo de cultura predominante, não significa que todas as organizações presentes sigam o mesmo modelo de forma rígida, ou que implementem o mesmo sistema de gestão estratégica. Em alguns setores, as organizações são caracterizadas por várias culturas, o que lhes permite serem mais ágeis na implementação, mas igualmente eficazes, dependendo do contexto de cada organização. Cameron e Quinn (2011),

reforçam a ideia de que diferentes setores e organizações não apresentam um perfil cultural ideal, mas sim uma variedade de culturas ajustadas à realidade de cada organização. Meehan, Gadiesh e Hori (2006) destacam que as grandes empresas não seguem só um modelo, mas que adaptam a sua cultura às suas necessidades e às necessidades do setor, fazendo com que a sua diversidade cultural seja uma vantagem competitiva.

A cultura de inovação é a cultura menos expressiva, sendo que algumas das organizações estudadas adotam métodos mais conservadores, que acabam por dificultar a implementação de novas ideias, e por reforçar a tendência de funções mais padronizadas. Por exemplo, no setor da construção civil, são necessárias várias aprovações das entidades reguladoras para qualquer tentativa de inovação, o que torna os processos mais demorados e desafiantes. Ainda assim, as empresas podem optar por inovar dentro das suas rotinas diárias, tal como a organização T, que investiu na realização de formações para os seus trabalhadores se adaptarem a uma nova ferramenta. Esta ferramenta permite que todas as etapas do processo começassem a ser registadas no momento da ação, facilitando a resposta ao cliente e tornando a estimativa do tempo para a conclusão do projeto mais precisa.

O setor da robótica apresenta um paradoxo, em que mesmo num setor onde a inovação é fundamental, a cultura organizacional pode dificultar a adoção de sistemas flexíveis. A organização M, ao implementar este tipo de sistema flexível e adaptável, enfrentou vários problemas de comunicação e resistência à mudança, provocada pelas metodologias estruturadas e tradicionais que dificultaram a aplicação destas práticas. Por outro lado, a organização O, decidiu tentar implementar um sistema baseado em planos e orçamentos fixos, porém, a própria empresa reconheceu que a cultura organizacional não estava alinhada com a implementação do sistema, pois não estavam habituados a trabalhar com processos mais estruturados. Sendo assim, as organizações podem operar com práticas mais estruturadas, enquanto outras podem utilizar abordagens mais

dinâmicas, no entanto, é necessário existir um alinhamento entre a cultura da organização, o novo sistema a implementar e as exigências específicas do setor. Segundo Schein (2010), as subculturas da organização devem estar alinhadas entre si, sendo que esse alinhamento é crucial para a eficácia da organização.

A forma como a cultura organizacional evolui consoante a dimensão da organização, também é um aspeto muito interessante a realçar. Embora seja possível observar que alguns setores são destacados por apresentar determinadas culturas, a forma como elas se desenvolvem e influenciam as práticas das organizações varia muito consoante a sua dimensão. Normalmente, as organizações mais pequenas são caracterizadas por terem culturas mais informais e muito unidas, o que cria um ambiente de trabalho mais motivador. No entanto, esta informalidade pode criar barreiras à implementação de sistemas mais estruturados, como o planeamento estratégico ou um controlo financeiro mais rigoroso. Embora estas organizações mais pequenas consigam promover relações próximas, comunicação direta e um sentimento de entreajuda, estas práticas tornam-se mais difíceis de manter à medida que a organização cresce. Isto porque, à medida que a dimensão aumenta, torna-se mais difícil que cada funcionário se sinta valorizado e motivado, sendo que as ligações entre a liderança e os funcionários se tornam menos pessoais. Para além disto, estas organizações, acabam por se concentrar na eficiência, nas métricas de desempenho e na rigidez dos processos, o que também dificulta a que estas práticas sejam vividas e podem funcionar como barreiras à implementação de sistemas mais inovadores. Isto vai de encontro à observação de Schmidt (2006), que ao rever a obra de Mintzberg (1983), refere que à medida que as organizações crescem, a sua informalidade pode dificultar a adoção de sistemas mais estruturados, sendo que estes sistemas tendem a ser mais intuitivos e pouco analíticos. Apesar de, nas organizações mais pequenas, a cultura familiar seja praticada de forma mais natural, é crucial terem a capacidade de se adaptarem ao crescimento e aplicarem políticas para mantarem a motivação de todos os

membros.

Uma outra curiosidade retirada dos questionários foi o papel que os jovens têm na promoção da inovação e na abertura a novos sistemas. Várias organizações enfatizaram que as presenças destes jovens trabalhadores oferecem novas perspectivas, novas vontades e competências digitais que ajudam na adoção de novos sistemas, e que fazem com que quem os rodeia se sinta mutuamente motivado para novas implementações. Segundo Parry e Urwin (2011), as gerações mais recentes cresceram com um acesso contínuo a tecnologias digitais, o que favorece a adoção destas práticas mais inovadoras das organizações. Por outro lado, algumas organizações referiram que a resistência a novos sistemas resulta, muitas vezes, de culturas mais tradicionais enraizadas nas suas estruturas. Estas críticas foram feitas em organizações mais antigas, que se regem pelos mesmos métodos há vários anos e a mudança cria medo e desconfiança, tornando a prática de novas abordagens mais lenta e mais difícil. Segundo Kotter (1996, p.63), “a transformação é impossível a menos que centenas ou milhares de pessoas estejam dispostas a ajudar, muitas vezes ao ponto de fazerem sacrifícios a curto prazo”. Concluindo, o sucesso da implementação de um novo sistema, não depende apenas da dimensão da organização ou da faixa etária dos trabalhadores, mas sim, da sua capacidade para equilibrar a experiência, inovação, tradição e abertura à mudança.

## 6. Conclusões

### 6.1. Conclusão do estudo

No presente estudo, explorei como é que a cultura organizacional influencia a eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica e, ao longo da realização, percebi que a cultura não é só uma característica das organizações, mas sim uma base que determina as dificuldades ou o sucesso de uma nova implementação. As organizações não são geridas apenas por estruturas e processos, são administradas por relações e formas de pensar e de trabalhar, que podem ser diferentes umas das outras.

Os resultados revelaram que os setores analisados apresentam características distintas, que por sua vez, encaminham para diferentes práticas de gestão. As organizações mais tradicionais, estruturadas e regulamentadas, dependem de culturas hierárquicas para operar, o que muitas vezes dificulta a integração da inovação e da flexibilidade. Em contrapartida, as organizações orientadas para o mercado, concentram-se na competitividade e no desempenho, e adotam sistemas que dão prioridade à eficiência e aos resultados. A cultura familiar, que é muito presente em organizações mais pequenas, cria ambientes em que o trabalho em equipa, o apoio mútuo e a confiança desempenham papéis fundamentais na forma como as estratégias se desenvolvem. E por fim, as organizações que procuram um ambiente de trabalho com uma faixa etária mais jovem e dinâmica, apresentaram uma maior abertura à inovação, porém, apesar da importância desta inovação para acompanhar os mercados atuais de diversos setores, as estruturas mais tradicionais tendem a confiar mais em métodos já estabelecidos, dificultando esta adoção e tornando a mudança mais lenta.

O aspecto mais relevante deste estudo foi que nenhuma organização se ajusta exclusivamente a uma única cultura, uma vez que possui várias características que evoluem dependendo das necessidades e dos desafios da organização. Uma organização tradicionalmente hierárquica pode adotar modelos de inovação para se tornar mais competitiva, tal como uma organização familiar pode implementar abordagens mais orientadas para os resultados. Todas as organizações podem mudar, e adaptarem-se à medida que enfrentam mudanças internas ou externas.

A liderança, a comunicação, o envolvimento, a diversidade de gerações e a dimensão da organização também desempenham um papel crucial na forma como as práticas são implementadas. As organizações mais pequenas, onde as relações são mais informais e pessoais, têm mais facilidade em incentivar a colaboração e criam um ambiente onde a inovação e a flexibilidade integram os processos, porém, têm mais dificuldade em introduzir sistemas mais estruturados. No entanto, organizações de maior dimensão, enfrentam desafios para manter o envolvimento e o alinhamento, uma vez que a distância entre a liderança e os trabalhadores aumenta.

Em suma, acredito que cada organização tem de encontrar o seu próprio equilíbrio, sabendo quando é que se deve apoiar nas suas práticas atuais ou procurar novos sistemas, ou seja, quando deve preservar a estabilidade vivida ou quando deve correr riscos para se tornar mais competitiva. Sendo assim, a cultura e a estratégia são forças que, quando alinhadas, permitem que a organização se transforme e atinja o sucesso esperado.

## 6.2. Limitações do estudo

A presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas em futuros estudos.

Uma das limitações é sobre o diagnóstico da cultura organizacional que foi realizado através do modeloOCAI e que oferece uma forma estruturada e

organizada para compreender os diferentes perfis culturais, porém, tornou-se evidente que a cultura é vivida de forma distinta por pessoas diferentes dentro da mesma organização, para além de que, acaba por ser bastante extensa, o que pode desmotivar e cansar os participantes, e pode gerar confusão na realização das respostas.

É também de realçar a pouca literatura existente sobre a relação das culturas organizacionais com o fracasso de implementações de sistemas de gestão estratégica, tendo sido difícil comparar os resultados dos questionários com a realidade observada em outras organizações.

Por último, uma dissertação académica sobre este tópico, é naturalmente limitada pelo tempo, sendo que a recolha das respostas aos questionários exige um esforço significativo que muitas vezes se prolonga para além do prazo disponível. Esta limitação reforça a ideia de que a cultura não é algo que se possa avaliar num curto espaço de tempo, é necessário ser vivida e compreendida através de um envolvimento profundo e contínuo.

### 6.3. Recomendações e sugestões

Existem várias recomendações e sugestões para estudos futuros que possibilitam aprofundar a relação entre a cultura e a estratégia.

Em primeiro lugar, seria importante acompanhar as organizações antes, durante e após a adoção de um novo sistema estratégico para fornecer uma perspetiva mais rica sobre todos os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso da implementação. Sendo assim, as organizações poderiam adotar uma ferramenta de diagnóstico que permitisse avaliar a cultura antes da adoção de novas práticas, o que poderia ajudar a precaver e a antecipar os desafios que poderiam vir a enfrentar.

Outro aspeto interessante, seria estudar o papel da liderança em organizações com diferentes dimensões, possibilitando analisar a diferença entre o equilíbrio do controlo e da flexibilidade em organizações com maior dimensão

do que outras. Para além disto, seria importante perceber a forma como os trabalhadores mais jovens influenciam a abertura à mudança e como é que as organizações mais tradicionais podem estabelecer um equilíbrio entre a tradição e a inovação.

## **Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação**

Durante a elaboração do meu trabalho escrito/dissertação, “Como é que a cultura organizacional influencia a eficácia da implementação de sistemas de gestão estratégica?” foi utilizado o Chat GPT para as tarefas de correção gramatical, verificação de pontuações, estruturação de ideias, simplificação de frases muito longas, tendo sido utilizadas as *prompts* listadas no final do documento na secção Lista de *Prompts*. Após a utilização desta ferramenta/serviço, revi e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar o Código de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

# Bibliografia

- Adi, M. P. H., & Sukmawati, A. (2020). The Effect of Levers of Control and Leadership Style on Creativity. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(3), 236-256. <https://doi.org/10.22146/jieb.55466>
- Akpamah, P., Ivan-Sarfo, E., & Matkó, A. (2021). Organizational culture as a strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 15-26.
- K, A. (2006, May 18). Google's "20 percent time" in action. Official Google Blog. <https://googleblog.blogspot.com/2006/05/googles-20-percent-time-in-action.html>
- Areosa, P. G. (2024). *Matéria sobre os sistemas integrados de execução da estratégia*.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cosentino, J. (n.d.). *Market Culture: What HR Practitioners Need to Know*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/market-culture/>
- Costa, S., & Santos, M. Y. (2012). Sistemas de Business Intelligence no suporte à gestão estratégica: Caso prático no comércio de equipamentos eletrônicos. *Universidade do Minho, Centro de Investigação ALGORITMI*.
- Cruz, S. G., & Manuela, M. (2015). Percepção de cultura organizacional e de gestão

- do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*, IV(5), 75–83.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388241158011>
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Denison, D. R., & Fongas, N. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203.  
<https://doi.org/10.2307/258613>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: The simple idea that drives 10x growth*. Penguin Books Limited.
- Douglass, A. (2011). *Improving Family Engagement: The Organizational Context and Its Influence on Partnering with Parents in Formal Child Care Settings*.  
<https://www.ecrp.illinois.edu/v13n2/douglass.html>
- Fraser, R., & Hope, J. (2001). Beyond budgeting. *Controlling*, 437-442.
- Gallo, M. A. (1992). *Cultura en empresa familiar*. Nota Técnica DGN 457. Barcelona: IESE.
- Gomes Chaves, B., Briand, C., & Bouabida, K. (2021). Innovation in Healthcare Organizations: Concepts and Challenges to Consider. *International Journal of Health Research and Innovation*, 9(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.47260/ijhri/911>
- Hansen, S. C. (2011). *A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting, and beyond budgeting*. *European Accounting Review*
- Hoerger, M. (2020). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs by J. Doerr. *Journal of Psychosocial Oncology*, 38(5), 645-647.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values (Vol. 5, Abridged ed.)*. Sage Publications.
- Johnson, G & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy. (5th ed)*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Harvard

- Business School Working Paper.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: HBS Press.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kroeber, A. L. (1917). The Superorganic. *American Anthropologist*, 19(2), 163-213. <https://www.jstor.org/stable/660754>
- Maleka, S. (2014). *Strategic management and strategic planning process: South African perspective*, 1, 1-29. <https://www.researchgate.net/publication/273757341> Strategic Management and Strategic Planning Process
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Martin, J. (2012). Symbols, sagas, rites, and rituals: An overview of organizational culture in libraries. *College & Research Libraries News*, 73(6). <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/8779/9346>
- Meehan, P., Gadiesh, O., & Hori, S. (2006). Culture as a competitive advantage. *Leader to Leader*, 55-61.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary

- constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(3), 251-286.
- Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 861-870.
- Munna, A. S. (2021). *Corporate culture management: A use of the OCAI instrument. Proceedings - International Symposium on Computers and Communications.*  
<https://doi.org/10.24256/pro.v1i1.7>
- Otley, D. (2016). *The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014*
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.*
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). *Managing an age diverse workforce. Palgrave Macmillan.*
- Peljhan, D., Tekavčič, M., & Šević, T. (2008). Levers of control: Analysis of management control systems in a Slovenian company. *Journal of Applied Business Research*, 24(4), 97-110.
- Sánchez Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. Á. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6, 99-107.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.*
- Schmidt, T. (2006). A review of *Structure in Fives: Designing effective organizations* by Henry Mintzberg.
- Solanki, K. (2019). To What Extent Does Amazon.com, Inc Success Be Accredited to Its Organizational Culture and ND Jeff Bezos's Leadership style? *Archives of Business Research*, 7(11), 21–40.  
<https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/7366/4591>
- Suderman, J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a tool for new team development. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 52-58.

- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Tucker, B., Thorne, H., & Gurd, B. (2006). *Management control systems and strategy: What's been happening?* International Graduate School of Business, University of South Australia.
- Van der Maas, A. (2017). *Crafting a strategy management system*. <https://arnoudvandermaas.com/crafting-a-strategy-management-system/>
- Crafting a Strategy Management System*. (2017). Dr. Arnoud Van Der Maas. <https://arnoudvandermaas.com/crafting-a-strategy-management-system/>
- Velimirović, D., Velimirović, M., & Stanković, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 63-72.
- Weber, M. (1978). *Economy and society (V. 1 & 2, G. Roth & C. Wittich, Eds.)*. Berkeley: University of California Press.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2). <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n2p28>

# Apêndices

## Apêndice 1 – Email para resposta aos questionários

### Questionário para dissertação académica



Pedro Marques

Exmo(a), Sr(a),

O meu nome é Pedro Marques, vivo em Aveiro e no âmbito da minha dissertação de mestrado na Universidade Católica Portuguesa do Porto sobre "Como é que a Cultura Organizacional influencia a eficácia da implementação de Sistemas de Gestão Estratégica", venho solicitar a sua colaboração no preenchimento de dois questionários, que demoram apenas 5 a 10 minutos.

Gostaria de salientar que as suas respostas não serão divulgadas, garantindo um total anonimato e confidencialidade. Os resultados do estudo serão apresentados de forma agregada, sem identificar ou associar respostas individuais.

A sua participação será fundamental para a qualidade e relevância da minha dissertação. O questionário deverá ser preenchido até ao dia 24 de fevereiro.

Agradeço, desde já, pela sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais:

Link para o questionário: <https://form.jotform.com/250264884158058>

Com os melhores cumprimentos,

Pedro Lopes Marques

## Questionário 1: Diagnóstico de Cultura Organizacional (OCAI)

---

A sua participação neste questionário será utilizada exclusivamente para fins quantitativos. Os resultados da sua organização não serão divulgados, garantindo um total anonimato e confidencialidade das respostas.

O OCAI é composto por seis perguntas. Cada pergunta tem quatro alternativas. Distribua 100 pontos entre estas quatro alternativas, consoante a medida em que cada alternativa é semelhante à sua própria organização. Atribua um maior número de pontos à alternativa que é mais representativa na sua organização.

Por exemplo, na primeira pergunta, se considerar que a alternativa A é muito semelhante à sua organização, as alternativas B e C são semelhantes e a alternativa D é pouco semelhante, pode dar 55 pontos à A, 20 pontos às B e C e 5 pontos à D. Certifique-se de que o total é igual a 100 pontos para cada pergunta.

Qual é o nome da sua organização? \*

### Características da organização

---

A - A organização é um lugar muito pessoal, considerada por muitos uma segunda família, onde as pessoas confiam muito nos seus colegas de trabalho.

B - A organização é um local onde prevalece a criatividade e a inovação, onde as pessoas estão dispostas a arriscar e a enfrentar desafios.

C - A organização é muito orientada para os resultados, sendo a principal preocupação atingir as metas, onde as pessoas são muito competitivas e movidas pelos objetivos.

D - A organização é um local muito controlado e estruturado, onde os procedimentos formais determinam o que as pessoas fazem.

Soma Total

## Liderança organizacional

---

A - A organização incentiva a criação de relações contínuas que incentivam o desenvolvimento pessoal e profissional.

B - A organização promove o espírito empreendedor, a procura pela inovação e a capacidade para assumir riscos.

C - A organização foca-se em práticas objetivas e orientadas para alcançar os resultados.

D - A organização promove a coordenação, organização e eficiência nas operações.

Soma total

A soma das alternativas tem que ser exatamente 100.

## Gestão organizacional

---

A - A organização é caracterizada pelo trabalho em equipa, envolvimento e participação.

B - A organização é caracterizada pelo incentivo aos desafios, inovação e flexibilidade.

C - A organização é caracterizada por uma grande determinação, competitividade e exigência.

D - A organização é caracterizada pela segurança no trabalho, conformidade, e estabilidade nas relações.

Soma total

A soma das alternativas tem que ser exatamente 100.

## Valores organizacionais

---

A - A organização é movida pela lealdade e pela confiança mútua entre as pessoas.

B - A organização é impulsionada pelo compromisso com a inovação e o desenvolvimento contínuo.

C - A organização é movida pelo foco em alcançar objetivos e obter resultados.

D - A organização é guiada por regras e políticas formais.

Soma total

A soma das alternativas tem que ser exatamente 100.

## Estratégia organizacional

---

A - A organização dá importância ao desenvolvimento humano, à confiança entre membros, à abertura e à participação.

B - A organização realça a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. A procura por coisas novas e a procura por oportunidades são valorizadas.

C - A organização dá importância a ações e realizações competitivas, tais como atingir objetivos ambiciosos e ser líder no mercado competitivo.

D - A organização dá importância à estabilidade, eficiência e organização, permitindo ter tudo sob controlo.

Soma total

A soma das alternativas tem que ser exatamente 100.

## Critérios de sucesso organizacionais

---

A - A organização define o sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, no trabalho em equipa e no empenho dos trabalhadores.

por ex. 23

B - A organização define o sucesso com base no facto de ser exclusiva e inovadora nos seus produtos ou tarefas.

por ex. 23

C - A organização define o sucesso com base no facto de ser líder no mercado e ultrapassar a concorrência. A liderança no mercado competitivo é fundamental.

por ex. 23

D - A organização define o sucesso com base na eficiência, valorizando a programação consistente e a produção a baixo custo.

por ex. 23

Soma total

0

A soma das alternativas tem que ser exatamente 100.

## Apêndice 3 – Questionário sobre a implementação de sistemas de gestão estratégica

### Questionário 2: Avaliação da implementação de sistemas de gestão estratégica

---

Que sistema de gestão estratégica a sua organização implementou? Escolha a opção que mais se parece com o que já utilizaram: \*

- Sistema orientado para objetivos de longo prazo: este sistema ajuda a organização a transformar a sua estratégia em objetivos concretos e acompanhar o progresso em áreas como desempenho financeiro, clientes, processos internos e desenvolvimento organizacional. É eficaz para alinhar a organização com objetivos de longo prazo, mas pode ser menos adaptável a ambientes com mudanças rápidas e imprevisíveis.
- Sistema baseado em regras e alinhamento estratégico: Este sistema procura equilibrar controlo e inovação, utilizando valores, regras e reuniões estratégicas para garantir que todos estão alinhados com os objetivos da empresa. No entanto, pode ser menos eficaz em culturas muito inovadoras ou flexíveis, sendo que esta cultura valoriza mais a criatividade do que as regras e estruturas rígidas.
- Sistema baseado em planos e orçamentos fixos: Este é um modelo mais tradicional, no qual a organização cria um plano anual com metas fixas e utiliza relatórios para verificar se está a seguir o orçamento e a cumprir os objetivos de cada departamento. Não é eficaz em ambientes que exigem flexibilidade ou rápida adaptação, pois segue um planeamento fixo e tradicional.
- Sistema flexível e adaptável: Este sistema não depende de um orçamento fixo e é ajustado regularmente para se adaptar a mudanças no mercado ou imprevistos. É utilizado por organizações que precisam ser rápidas e flexíveis nas suas decisões. Não funciona bem em empresas que precisam de uma estrutura fixa e um controlo financeiro rigoroso.
- Sistema com metas curtas e claras: Este sistema foca-se em objetivos simples e de curto prazo, normalmente trimestrais. Ajuda a medir o progresso de forma prática e garante que todos os departamentos estão alinhados com os mesmos objetivos. Não são ideais para lidar com objetivos de longo prazo que exijam um plano detalhado e estruturado.

Porque é que foi escolhido este sistema? \*

- Facilidade de aplicação
- Flexibilidade para mudanças
- Necessidade de alinhamento estratégico
- Pressão para melhorar resultados

Quando foi aplicado este sistema? \*

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

Quais foram os fatores que mais dificultaram a implementação do sistema? \*

- Falta de apoio ou entreaajuda
- Cultura organizacional desalinhada
- Problemas de comunicação interna
- Falta de recursos financeiros

Existiu alguma mudança cultural na organização antes ou depois da implementação do sistema? Se sim, quais? \*

Considera que as características da organização facilitaram ou dificultaram o processo de implementação dos sistemas? Justifique a sua resposta. \*

Muito obrigado pela sua participação.

## Lista de *Prompts*

“Podes-me corrigir algum erro gramatical presente neste seguinte texto?”

“Corrige-me as pontuações deste parágrafo, por favor”

“Podes-me ajudar a estruturar este texto para as ideias se conectarem melhor entre si?”

“Podes simplificar esta frase que é muito longa para que a leitura seja mais fácil e objetiva?”