

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

**ALINI GOMES FERREIRA**

**Socialização Organizacional como elemento catalisador do Sistema de  
Controle Gerencial sob o olhar da Teoria Institucional: um estudo de caso  
de uma cooperativa**

**Rio Grande – RS**

**2017**

ALINI GOMES FERREIRA

Socialização Organizacional como elemento catalisador do Sistema de Controle Gerencial sob o olhar da Teoria Institucional: um estudo de caso de uma cooperativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz.

Rio Grande

2017

## Ficha catalográfica

F383s Ferreira, Alini Gomes.  
Socialização organizacional como elemento catalisador do Sistema de Controle Gerencial sob o olhar da Teoria Institucional: um estudo de caso de uma cooperativa / Alini Gomes Ferreira. – 2017.  
179 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2017.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Socialização Organizacional 2. Controle Gerencial 3. Alavancas de Controle I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 65.012.3

ALINI GOMES FERREIRA

Socialização Organizacional como elemento catalisador do Sistema de Controle Gerencial  
sob o olhar da Teoria Institucional: um estudo de caso de uma cooperativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em  
Administração, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

---

Profª. Drª. Ana Paula Capuano da Cruz  
(Orientadora - FURG)

---

Profª. Drª. Francielle Molon da Silva (FURG)

---

Prof. Dr. Flaviano Costa (UFPR)

Rio Grande, 17 de abril de 2017

*Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus familiares, meus colegas de trabalho e a todos os meus amigos que com o seu apoio e compreensão foram indispensáveis ao alcance deste objetivo.*

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, em especial minha mãe Alacir Gomes Ferreira, a qual sem seu suporte diário eu não teria chegado até aqui.

Aos colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Restinga, em especial aos servidores do Departamento de Administração, representados na figura da sua Diretora Caroline Daiane Kulba, os quais emitiram parecer favorável ao meu afastamento para qualificação e assumiram minhas atividades profissionais durante a realização do mestrado. Sem seu apoio também não seria possível a consecução deste objetivo.

A Professora Ana Paula Capuano da Cruz, orientadora e amiga, a qual me guiou me mostrando da forma mais carinhosa e atenciosa os caminhos a percorrer, respeitando minha forma de trabalhar e sendo fundamental para o alcance desse resultado final.

A empresa que abriu suas portas e me recebeu da melhor forma que eu poderia imaginar para que eu pudesse realizar minha pesquisa, e a todos funcionários e gestores que se mostraram disponíveis e extremamente solícitos em contribuir com suas respostas às entrevistas realizadas neste estudo de caso.

Aos professores Dr<sup>a</sup>. Francielle Molon da Silva e Dr. Flaviano Costa pela atenção dispensada a minha pesquisa e pelas sugestões de melhoria desta.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande pelos ensinamentos e conhecimentos repassados.

A todos os colegas de mestrado, verdadeiros companheiros de jornada e amigos para o resto da vida, e que mesmo muitas vezes sendo difícil, nunca perderam a alegria e a disposição em estarmos juntos.

A todos os meus familiares e amigos que me apoiaram em todos os momentos, contribuindo para a construção dessa conquista.

E por fim, a todas as pessoas que de alguma forma me deram suporte ou torceram por mim durante essa caminhada.

Os meus sinceros agradecimentos.

“Para ter algo que você nunca teve,  
é preciso fazer algo que você nunca fez”

Chico Xavier.

## RESUMO

A fim de sobreviver ao ambiente organizacional dinâmico e cada vez mais competitivo, as empresas buscam aperfeiçoar suas práticas gerenciais, necessitando para isso, manter sistemas de controle gerencial que contribuam com esse objetivo. Somado a isso, as organizações demandam comprometimento e padrões de comportamento por parte de seus colaboradores, que permitam que suas estratégias sejam adequadamente implementadas. Dessa forma, o presente estudo busca demonstrar de que maneira a socialização pode promover mudanças de comportamento e atitude nos indivíduos, com a finalidade de contribuir com o exercício do controle sobre os mesmos e conseqüentemente com o uso dos seus sistemas de controle gerencial. Para isso, procedeu-se a revisão da literatura a partir dos precursores do tema socialização organizacional (VAN MAANEN, 1996; PASCALE, 1984; JONES, 1986) e a discussão sobre o reflexo deste processo no uso do sistema de controle gerencial sob a perspectiva do modelo das alavancas de controle de Simons (1995). Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se configura em um estudo de caso de uma organização da área da saúde localizada na Região Sul do Brasil. Sua abordagem é qualitativa e os métodos empregados foram análise documental, observação, observação participante e realização de entrevistas semiestruturadas. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. A análise dos dados provenientes das entrevistas foi auxiliada pela utilização do *software* de análise de dados qualitativos ATLAS.ti. Como resultado observou-se a existência de uma complexa relação entre os elementos presentes na socialização organizacional e as ferramentas dos sistemas de controle gerencial. As diferentes formas de socialização empregadas influenciam a compreensão do indivíduo sobre como deve desempenhar seu trabalho, sendo que grande parte do controle sobre seu o comportamento na organização é resultado direto da maneira pela qual ele é socializado. Dessa forma, concluiu-se que a socialização organizacional pode ser um elemento catalisador do sistema de controle gerencial.

Palavras-chave: Socialização Organizacional. Controle Gerencial. Alavancas de Controle.



## **ABSTRACT**

In order to survive the dynamic and increasingly competitive organizational environment, companies seek to improve their managerial practices, necessitating the maintenance of management control systems that contribute to this goal. In addition, organizations demand commitment and behavior patterns from their employees, so that their strategies are properly implemented. Thus, the present study seeks to demonstrate how socialization can promote changes in behavior and attitude in individuals, with the purpose of contributing to the exercise of control over them and consequently to the use of their management control systems. For this, the literature was revised from the precursors of the theme of organizational socialization (VAN MAANEN, 1996; PASCALE, 1984; JONES, 1986) and the discussion about the reflection of this process in the use of the management control system from the perspective Of the control levers model of Simons (1995). From the methodological point of view, the research is configured in a case study of a health organization located in the Southern Region of Brazil. His approach is qualitative and the methods used were documental analysis, observation, participant observation and semi-structured interviews. The content analysis was used to analyze the data collected. The analysis of data from the interviews was aided by the use of the qualitative data analysis software ATLAS.ti. As a result, the existence of a complex relationship between the elements present in the organizational socialization and the tools of the managerial control systems was observed. The different forms of socialization employed influence the individual's understanding of how to perform their work, and much of the control over their behavior in the organization is a direct result of the way in which they are socialized. Thus, it was concluded that organizational socialization can be a catalyzing element of the managerial control system.

**Keywords:** Organizational Socialization. Management Control. Levers of Control.

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC - Balanced Scorecard

CHA - Conhecimento, Habilidade, Atitude

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

DHO - Desenvolvimento Humano e Organizacional

EVA - Economic Value Added

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

GP/RH – Gestão de pessoas/Recursos humanos

ONG - Organização não governamental

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PDI - Plano de desenvolvimento individual

PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PVC - Policloreto de vinil

RAC - Revista de Administração Contemporânea

RAE - Revista de Administração de Empresas

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SCG - Sistema de Controle Gerencial

TI - Tecnologia da Informação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico da pesquisa .....	23
Figura 2 - Dimensões do Sistema de Controle Gerencial.....	54
Figura 3 - Alavancas de controle .....	57
Figura 4 - Modelo revisto de Simons (1995).....	63
Figura 5 - Categorias oriundas das entrevistas com os colaboradores .....	131
Figura 6 - Relação entre as alavancas de controle e os elementos utilizados na organização	150
Figura 7 - Relações entre as estratégias de socialização e o uso dos sistemas de controle gerencial.....	155
Figura 8 - Contagem de palavras oriundas das entrevistas com os gestores .....	160
Figura 9 - Contagem de palavras oriunda das entrevistas com os colaboradores .....	161

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Três pilares das instituições.....	32
Quadro 2– Classificação das táticas de socialização.....	41
Quadro 3– Comportamento humano, bloqueios organizacionais e alavancas de controle .....	60
Quadro 4 - Constructos e categorias de análise.....	74
Quadro 5 - Resumo dos roteiros de entrevistas .....	79
Quadro 6 – Benefícios.....	103
Quadro 7 - Classificação das estratégias de socialização .....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Contextualização</b> .....	14
<b>1.2 Questão de pesquisa</b> .....	17
<b>1.3 Objetivos da Pesquisa</b> .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
<b>1.4 Justificativa</b> .....	18
<b>1.5 Delimitação da Pesquisa</b> .....	22
<b>1.6 Estrutura da Pesquisa</b> .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1 Teoria Institucional</b> .....	25
<b>2.2 Socialização Organizacional</b> .....	32
<b>2.3 Controle Gerencial</b> .....	48
<b>3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA</b> .....	65
<b>3.1 Tipologia da pesquisa</b> .....	65
<b>3.2 Constructos da pesquisa e definições constitutivas e operacionais</b> .....	71
<b>3.2.1 Definições constitutivas e operacionais</b> .....	72
<b>3.3 Procedimentos de coleta de dados</b> .....	74
3.3.1 Análise de documentos.....	74
3.3.2 Observações .....	76
3.3.3 Entrevistas .....	77
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	81
<b>4.1 Descrição da organização</b> .....	81
<b>4.2 Planejamento Estratégico na Beta</b> .....	83
<b>4.3 O processo de socialização na organização</b> .....	84
4.3.1 Seleção .....	85
4.3.2 Integração .....	87
4.3.3 Treinamento .....	90
4.3.4 Avaliação de desempenho .....	95
4.3.5 Comunicação interna.....	98

4.3.6 Benefícios.....	100
4.3.7 Programas e Projetos.....	105
<b>4.4 O processo de socialização na visão dos colaboradores.....</b>	<b>112</b>
4.4.1 Comunicação sobre o processo de integração.....	113
4.4.2 Repasse de informações à respeito do trabalho.....	114
4.4.3 Conhecimento sobre a organização.....	115
4.4.4 Motivos que levaram a candidatar-se a uma vaga na organização.....	115
4.4.5 Conhecimento sobre os critérios e habilitações para seleção.....	116
4.4.6 Treinamento.....	117
4.4.7 Acolhimento por colaboradores mais antigos.....	118
4.4.8 Contribuição do processo de integração para o desempenho profissional.....	118
4.4.9 Iniciativas para facilitar a socialização.....	119
4.4.10 Avaliação de desempenho.....	120
4.4.11 Disponibilidade em auxiliar na integração de novos colaboradores.....	121
4.4.12 Adaptação à organização.....	122
4.4.13 Conhecimento a respeito da história, visão, missão e objetivos da organização.....	123
4.4.14 Sentimento de pertença, valorização e reconhecimento.....	123
4.4.15 Representante do que a organização valoriza.....	124
4.4.16 Alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.....	125
4.4.17 Liberdade de inovação e incentivo à pró-atividade.....	127
4.4.18 Percepção sobre a integração de novos colaboradores.....	127
4.4.19 Importância do processo de socialização.....	129
<b>4.5 Relação com estudos anteriores sobre socialização organizacional.....</b>	<b>133</b>
<b>4.6 O uso do Sistema de Controle Gerencial na organização.....</b>	<b>135</b>
4.6.1 Sistemas de Crenças.....	135
4.6.2 Sistemas de Restrições.....	139
4.6.3 Sistemas de Controle Diagnóstico.....	143
4.6.4 Sistemas de Controle Interativo.....	147
<b>4.7 Relação com estudos anteriores sobre uso dos Sistemas de Controle Gerencial.....</b>	<b>151</b>
<b>4.8 Influência das estratégias de socialização no uso dos sistemas de controle gerencial.....</b>	<b>154</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>162</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>171</b>

<b>APÉNDICE B</b> .....	176
<b>APÉNDICE C</b> .....	178

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo são expostos os aspectos introdutórios da pesquisa e está dividido em seis seções. A primeira apresenta e descreve o contexto em que está inserido o estudo. A segunda traz a questão de pesquisa e sua construção, sendo seguida pela seção que apresenta os objetivos da pesquisa. A quarta seção evidencia a justificativa do estudo e as duas últimas apresentam a delimitação e a estrutura da pesquisa respectivamente.

### **1.1 Contextualização**

A dinâmica do ambiente globalizado, extremamente competitivo, exige que as empresas aprimorem suas práticas gerenciais. Dessa forma, é necessário manter sistemas de controle gerencial capazes de responder de forma rápida às transformações desse meio. Por outro lado, há busca constante por comprometimento e padrões de comportamento, por parte dos membros da empresa, que colaborem para o alcance dos objetivos organizacionais. Como reflexo deste ambiente as empresas precisam balancear essas necessidades e podem buscar, por meio da socialização, uma estratégia que promova a lealdade e comprometimento dos indivíduos, a internalização dos princípios organizacionais e o compartilhamento de pressupostos e valores com a finalidade de atingir um objetivo comum, o contínuo progresso da empresa.

O processo de socialização pode ser visto como um instrumento para garantir algum grau de controle sobre o comportamento do sujeito, buscando ajustá-lo às regras da organização. Esse processo de socialização visa à lealdade e o comprometimento dos membros da empresa, dos quais a estabilidade da organização é muito dependente. (MOTTA, 1993).

Individualmente, a estrutura e as formas de controle, no ambiente das organizações, sugerem grande influência no comportamento dos indivíduos. As empresas exercem o controle sobre os indivíduos que nela trabalham e sobre seus processos de trabalho a fim de atingir um nível de eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades, conseqüentemente visando atingir os objetivos institucionais. Na mesma linha, Anthony e Govindarajan (2008), defendem que o controle gerencial é o processo por meio do qual os gerentes exercem influência sobre os membros da empresa, garantindo a obtenção de recursos. Ainda segundo os autores, se usado de forma adequada, o sistema de controle gerencial colabora para a organização atingir seus objetivos.



A partir do que foi mencionado pode-se perceber que controle é uma questão que está no cerne das preocupações dos gestores nas organizações, principalmente se a organização está inserida em ambientes muito dinâmicos. Gontijo (2005) menciona que promover mudanças de comportamento e atitude nos funcionários, visando ajustá-lo à cultura da empresa, significa constituir o sujeito organizacional. Existem diversas formas de constituição desse sujeito em uma organização, como a cultura organizacional; a linguagem e aprendizagem; a socialização organizacional; o sujeito organizacional e o poder disciplinar na constituição do sujeito. (GONTIJO, 2005). Essa constituição enquanto pessoa varia de acordo com os propósitos da empresa e dentre essas variações está o processo de socialização no ambiente institucional. Neste caso, o indivíduo é o nível de análise. Em contrapartida, o controle organizacional atua em uma perspectiva mais macro, estando a organização no nível de análise, sendo representado pelo controle gerencial usado na mesma.

De acordo com Motta (1993), a organização é um sistema de condutas institucionalizadas que são as principais responsáveis pelas formas de comportamento e de raciocínio dos atores sociais. Para este autor, as empresas, que são tensionadas constantemente por inovação como tática de sobrevivência, devem ser proativas e não apenas reagir às mudanças que incidem sobre os mercados onde atuam e sim influenciá-las. Desse modo, estas organizações tendem a substituir uma forma de produção coercitiva por uma distinta forma de controle social que pode ser aplicada por meio de valores, símbolos, comunicação, eventos de integração, entre outros.

Esse formato de controle que se vale de recursos simbólicos para atingir os objetivos pretendidos recria a realidade organizacional, pela “reinterpretação de significados e re-socialização dos indivíduos, mudando suas formas de cognição e influenciando em sua ação, a fim de obter os padrões de *performance* pretendidos mediante a implantação de um novo paradigma<sup>1</sup>”. (MOTTA, 1993, p.70). Assim, controle social é um tipo de controle que assegura a conformidade de comportamento dos indivíduos a partir do estabelecimento de um conjunto de regras, valores, crenças e princípios sancionados. A partir dessa perspectiva, a organização pode ser entendida como um agente capaz de emoldurar o indivíduo, adaptando-o as suas necessidades.

---

<sup>1</sup> Segundo Motta (1993, p. 70), paradigmas são “mecanismos cognitivos, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos na organização, na forma de significados compartilhados. São filtros da realidade que influenciam na percepção dos indivíduos”.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para controlar seus membros é a socialização organizacional, processo por meio do qual o indivíduo é conduzido à internalizar valores e normas de comportamentos que o habilitam a participar como membro de uma organização. Além disso, consiste na aculturação e persuasão dos indivíduos para que adotem determinadas atitudes e crenças organizacionais, realizada por meio de diferentes métodos e pressões sociais. (GONTIJO, 2005).

A forma que os gestores utilizam para “convencer” os subordinados a implantar as estratégias organizacionais está relacionada com a sua capacidade de influenciar a mudança organizacional a partir de sua posição e seu poder na empresa. (MOTTA, 1993). Além disso, está ligada à forma de controle utilizada pelo gestor, respaldada pelos princípios organizacionais. Assim, observa-se que o gestor pode desempenhar o papel de intermediário no processo de repasse e internalização dos valores organizacionais nos demais membros da empresa. É por meio desta figura, além de outros elementos como normas, cerimônias e comunicação interna, que a organização objetiva influenciar e convencer os indivíduos a sempre buscar alcançar os objetivos da empresa.

Estas são questões relevantes a se levar em consideração já que podem colaborar para promover ou até mesmo inibir o uso dos sistemas de controle sobre os indivíduos adotados pelas organizações. Ao explorar esta configuração, entre as formas de socialização dos indivíduos e o sistema de controle gerencial utilizado, a empresa terá subsídios para identificar a forma mais eficaz de conduzir os membros organizacionais à execução de sua estratégia. Segundo Simons (1995) por fazer parte de ambientes competitivos e com constantes alterações, as organizações precisam de sistemas de controle flexíveis, aptos a supervisionar as atividades organizacionais. Para Damke, Silva e Walter (2011), um sistema de controle adequado à estratégia organizacional é essencial para que seja um mecanismo de alinhamento estratégico e para que a organização atinja seus objetivos.

A teoria de base desta pesquisa é a teoria institucional. Esta perspectiva leva em consideração a incorporação de práticas e procedimentos mais difundidos no ambiente organizacional e que estão institucionalizados na sociedade, fazendo com que as estruturas formais de muitas organizações reflitam os mitos desse ambiente institucionalizado. (MEYER e ROWAN, 1999). Além disso, as instituições constituem-se em um resultado natural obtido a partir das pressões e necessidades sociais, sendo compostas por uma infusão de valores e não somente pelas necessidades técnicas das atividades. (SELZNICK, 1971). Esta influência social, que transforma organizações em instituições, pode ser estreitamente relacionada aos

comportamentos dos membros organizacionais diante dos sistemas de controle a que são submetidos.

## 1.2 Questão de pesquisa

Diante do exposto, o modelo para o uso do sistema de controle gerencial em que se fundamenta o presente estudo diz respeito às Alavancas de Controle de Simons (1995). Segundo Oyadomari *et. al* (2009), este autor é considerado precursor na elaboração de um modelo teórico para o uso do Sistema de Controle Gerencial, classificando-o em alavancas de controle, as quais buscam equilibrar as tensões geradas pelos objetivos concorrentes de gerentes e subordinados no interior das organizações. Os quatro sistemas, ou alavancas de controle propostos por Simons (1995) são: sistemas de crenças, de restrições, diagnóstico e interativo.

No que se refere ao constructo socialização organizacional as tipologias nas quais se fundamentam este estudo são as estratégias de socialização definidas por Van Maanen (1996) e Pascale (1984). Dessa forma, este estudo, pretende identificar como está estruturado o processo de socialização em uma organização da área da saúde, localizada na região sul do país, buscando demonstrar de que maneira a socialização pode se configurar um catalisador do uso do seu sistema de controle gerencial. Como catalisador entende-se, o elemento capaz de promover mudanças de comportamento e atitude nos indivíduos, e com isso contribuir com o exercício do controle sobre os mesmos.

Assim o problema de pesquisa versa sobre a seguinte questão: **Como o processo de socialização organizacional contribui para o uso do Sistema de Controle Gerencial?**

## 1.3 Objetivos da Pesquisa

Como forma de contribuir a responder a questão de pesquisa, a seguir são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Investigar como o processo de socialização organizacional adotado na organização estudada, contribui para o uso do seu sistema de controle gerencial.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar as estratégias utilizadas no processo de socialização organizacional a partir da visão de gerentes e subordinados.
- Verificar como o sistema de controle gerencial é usado na organização a partir do modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995).
- Analisar se o uso do sistema de controle gerencial está condicionado/moldado pela forma de socialização organizacional praticada na organização.

### 1.4 Justificativa

A manutenção da vantagem competitiva é um desafio permanente às organizações. Somado a isso, o desejo da maioria destas é se manter no mercado, sendo eficiente e eficaz, por várias gerações. Entretanto, essa não é uma tarefa fácil, visto que, segundo Frezatti *et. al* (2009), conceber uma empresa demanda recursos, energia e um grande senso de oportunidade. Ainda de acordo com os mesmos autores, alterações ambientais, tecnológicas, normativas e relativas aos indivíduos podem afetar a sobrevivência das organizações caso estas possuam limitações em termos de adaptação. Diante deste contexto, a inquietação dos gestores para encontrar formas de sobreviver neste ambiente turbulento e manter a empresa competitiva é constante.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), na ocasião em que as empresas atuam em um mercado no qual as alterações ambientais ocorrem rapidamente, é mais difícil elaborar sistemas gerenciais para executar as estratégias definidas previamente. Para os autores, não é somente o desenvolvimento de boas estratégias que garante o sucesso em longo prazo de uma organização e sim, é condição vital, que estas empresas elaborem sistemas e processos que incentivem seus membros a executar estas estratégias de modo eficiente. Esta tarefa refere-se ao Controle Gerencial.

Para que isso ocorra, deve-se levar em consideração a influência das atitudes e comportamentos dos membros da empresa, responsáveis por materializar a estratégia planejada, podendo estes comportamentos e atitudes ser moldados por meio do processo de socialização organizacional. Com isso, o presente estudo pretende contribuir para a evolução do conhecimento a respeito do processo de socialização do indivíduo no ambiente organizacional e os resultados deste processo no seu comportamento e no uso do sistema de controle gerencial empregado pela empresa.

A relevância deste estudo encontra-se no fato de que a forma como os indivíduos são socializados pode levar a uma padronização de conduta importante para a condução do sistema de controle gerencial na organização. Ao analisar como se configuram, as formas de socialização organizacional e o sistema de controle gerencial, a presente pesquisa visa contribuir para o aprimoramento de práticas gerenciais ao oferecer às organizações, subsídios para identificar um método adequado de direcionar os indivíduos à execução de sua estratégia.

Nessa mesma linha de raciocínio Fogarty (1992) menciona a necessidade dos pesquisadores atribuir maior consideração aos motivos que levam um indivíduo a buscar alcançar os propósitos da organização onde trabalha. Em sua pesquisa realizada em empresas de contabilidade, o autor afirma que a forma como os indivíduos se tornam, ou deixam de se tornar, os tipos de contadores capazes de fazer as organizações alcançarem seus objetivos, é uma questão que precisa de maior atenção nas pesquisas. Com isso, este estudo pretende suprir, ao menos em parte, esta incipiência acadêmica, visando investigar como a conduta das pessoas pode contribuir ao atingimento dos objetivos empresariais.

O autor acredita que a socialização poderia ser um importante elemento subjacente que pesquisadores interessados no nível individual de desempenho deveriam considerar de formas mais explícitas. A socialização não só prevê o processo de dirigir a mudança individual ao longo do tempo, mas também fornece um sistema mental para organizar os vários resultados que foram previamente estudados como assuntos não relacionados. (FOGARTY, 1992). Dessa forma, é possível perceber a contribuição deste estudo, no sentido de buscar identificar o papel que o processo de socialização pode ocupar no que tange ao alcance das estratégias nas organizações.

DiMaggio e Powell (2007), mencionam que as organizações giram em torno de elementos importantes dos ambientes como resposta à incerteza. Seja por meio de processos competitivos ou de aproximação, as organizações passam a adotar estruturas que já existem fora delas, ou seja, no ambiente. À medida que este processo ocorre, as organizações passam a se assemelhar cada vez mais com outras devido sua comum tendência a se adaptar às exigências de um ambiente compartilhado. Essa homogeneização entre as empresas de um mesmo campo é chamada de isomorfismo interorganizacional e de acordo com os autores a socialização pode atuar como elemento isomórfico.

Diante do exposto, Fogarty (1992) observa que o modelo proposto por DiMaggio e Powell pode ser efetivamente utilizado para fundamentar a reestruturação da literatura sobre socialização. Para o autor, os indivíduos consideram a organização o ambiente mais

importante para suas carreiras, sendo assim, eles possuem estímulos para adotar condutas que sejam compatíveis com o desejado pela empresa. Concomitantemente, uma organização pode reduzir a incerteza sobre o desempenho dos seus membros da mesma forma que pode induzir ou incentivá-los a incorporar elementos compatíveis com os da organização. Dessa maneira, segundo Fogarty (1992) a socialização constitui um elemento importante da teoria institucional, justificando a utilização desta teoria como base deste estudo.

Somado aos argumentos anteriores que justificam esta pesquisa, Tessier e Otley (2012), mencionam que os dois principais objetivos dos sistemas de controles são alavancar o desempenho e a conformidade organizacional. Simons (1995) alega que o sistema de controle gerencial auxilia a implementação da estratégia mediante rotinas baseadas em informação e procedimentos que dão suporte ao apontar incertezas e riscos ambientais. O modelo proposto por Simons (1995) auxilia na renovação estratégica da empresa, reduzindo ao máximo as ameaças ambientais e possibilitando que as oportunidades sejam aproveitadas da melhor forma. Assim, o sistema de controle gerencial, conseqüentemente impacta no desempenho empresarial. Isso ratifica a importância de se estudar o funcionamento do sistema de controle gerencial nesta pesquisa e de buscar aperfeiçoar seu uso, com o objetivo de fornecer subsídios para a estruturação e utilização destes sistemas nas organizações.

Os sistemas de controle gerencial utilizados pelas organizações podem ser analisados a partir de duas diferentes dimensões. Uma delas é a dimensão desenho, que compreende os aspectos técnicos de sua estrutura e configuração, sendo a segunda, a dimensão uso, a qual diz respeito às finalidades distintas de utilização dos sistemas de controle gerencial nas organizações. Alves (2010) afirma que a dimensão uso destes sistemas e a interação entre os seus componentes configura-se em uma oportunidade de pesquisa que pode contribuir com o desenvolvimento da teoria sobre sistemas de controle gerencial. O presente estudo contribui com esse desenvolvimento a partir da análise aprofundada da dimensão uso dos sistemas de controle gerencial.

Nessa mesma linha de pensamento, o autor menciona que os estudos a respeito de como os sistemas trabalham associadamente e de quais são as características significativas oriundas dessa associação ainda estão em estágio embrionário. Assim sendo, este estudo contribui para o avanço das pesquisas ao propor a investigação do modelo das alavancas de controle de Simons (1995) como um todo, e não de forma parcial, ou seja, a análise do resultado da combinação do papel de cada alavanca no processo de controle. Além disso, esta pesquisa busca contribuir com o progresso da discussão sobre sistema de controle gerencial ao

investigar amplamente este sistema e sua contribuição para a implementação da estratégia organizacional.

A tipologia para o uso do sistema de controle gerencial proposta por Simons (1995) ainda é pouco estudada no Brasil (OYADOMARI *et al.*, 2009). Os autores observam que em pesquisa realizada em janeiro de 2008, nas bases do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), Revista Contabilidade e Finanças, Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC) foi encontrado apenas um artigo empírico referente ao modelo teórico de Simons (1995), o qual empregou o construto no Brasil, com foco na estratégia.

Corroborando com esse entendimento, Sell, Pletsch, e Lavarda (2017) realizaram um estudo bibliométrico a fim identificar as principais características dos estudos que abordaram o modelo alavancas de controle de Simons (1995), no âmbito nacional e internacional. Para isso, coletaram dados em periódicos científicos nacionais, indexados nas bases de dados Spell e Scielo, e internacionais publicados no período de 2005 a 2016. Foram coletados 34 artigos, destes 03 nacionais (02 oriundos da Revista de Contabilidade e Organizações e 01 proveniente da Revista de Administração Contemporânea) e 31 internacionais.

Os resultados da pesquisa expressam o predomínio na publicação internacional (91,18%) perante a publicação brasileira (8,82%) referente às alavancas de controle, indicando a escassez de estudos em âmbito brasileiro. Sell, Pletsch, e Lavarda (2017) ainda observam que os artigos publicados em periódicos internacionais foram produzidos por autores não brasileiros e os artigos publicados em periódicos nacionais foram desenvolvidos por autores brasileiros apenas. Isso ratifica a incipiência da pesquisa brasileira referente ao modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995).

Os autores sugerem, como oportunidade de pesquisas futuras, a análise do impacto do emprego das alavancas de controle em empresas brasileiras. Além disso, propõem estabelecer uma comparação entre os resultados de estudos internacionais e brasileiros a fim de identificar elementos similares ou distintos. Deste modo, esta pesquisa pode contribuir para os estudos em Controle Gerencial de pesquisadores brasileiros e fomentar a produção nacional a respeito do tema.

## 1.5 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa possui foco nas estratégias de socialização organizacional e na definição de uso do sistema de controle gerencial e diz respeito a um estudo de caso realizado em uma organização da área da saúde localizada da região Sul do Brasil. Para analisar a dimensão socialização organizacional são consideradas as estratégias de socialização presentes nas tipologias propostas por Van Maanen (1996) e Pascale (1986). A dimensão uso do sistema de controle gerencial é analisada de acordo com modelo teórico *Levers of control* de Simons (1995), que classifica o uso segundo quatro alavancas de controle, que são sistemas de crenças, restritivo, diagnóstico e interativo.

Como teoria de base desta pesquisa é utilizada a Teoria Institucional, a qual possui estreitas relações com os temas envolvidos neste estudo. Essas relações passam a ficar claras quando Selznick (1971) define o que é uma instituição: um produto das relações e necessidades sociais, sendo resultado de uma infusão de valor para além de suas capacidades técnicas organizacionais. (SELZNICK, 1971). Além disso, Berger e Luckmann (2012), mencionam que o sujeito é inserido na sociedade por meio de socialização, ocorrendo esta de forma primária, na infância, quando o indivíduo é preparado para viver em sociedade; e de forma secundária, quando o sujeito precisa interiorizar o universo organizacional. O segundo tipo de socialização mencionado é o foco deste estudo.

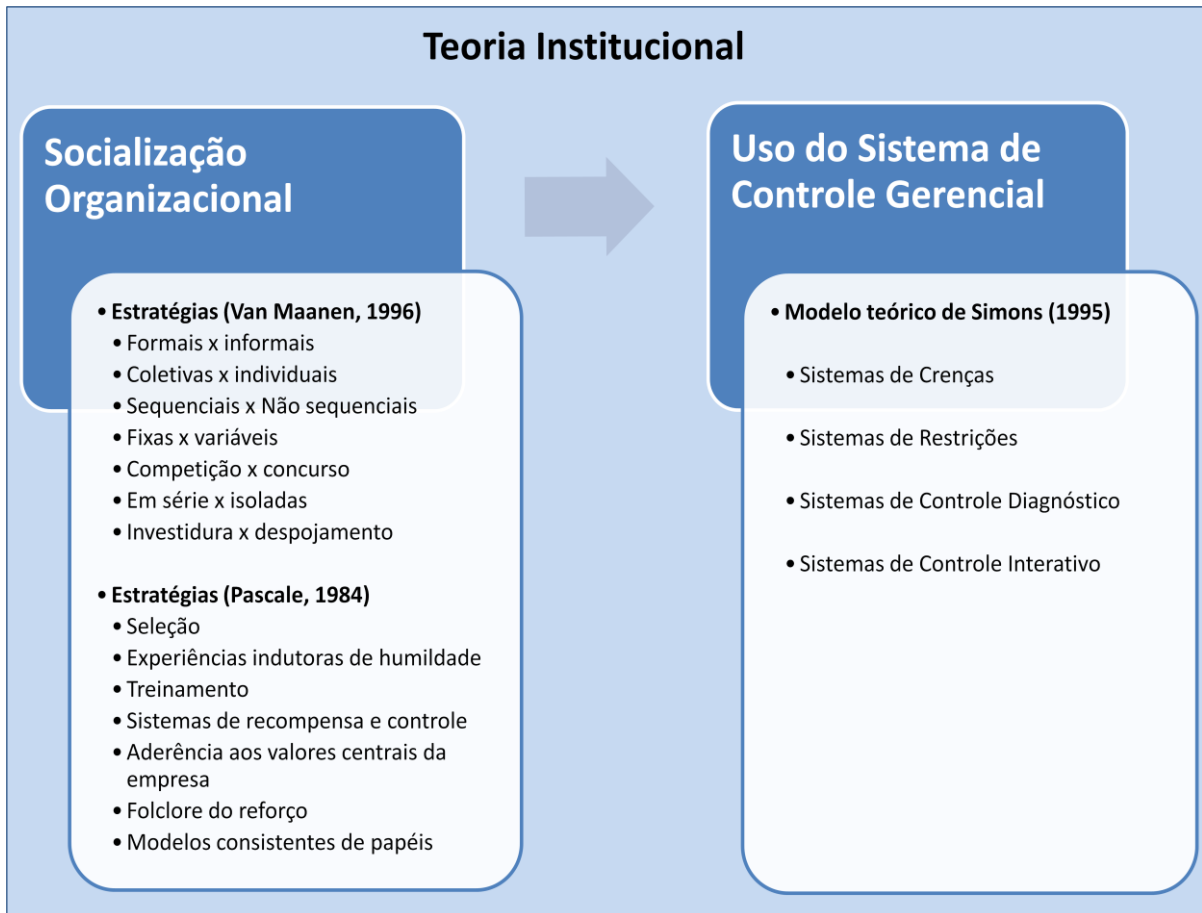
Outra proposição de Berger e Luckmann (2012) que possui íntima relação com um dos temas em estudo é o fato de que as instituições controlam a conduta humana por meio de padrões de comportamento previamente estabelecidos, os quais direcionam seu caminho, sendo a característica controladora inerente à institucionalização. Outra associação com a Teoria Institucional que pode ser feita diz respeito ao Isomorfismo Institucional, na qual a socialização pode atuar como elemento isomórfico nas organizações. (DIMAGGIO E POWELL, 2007; FOGARTY, 1992).

Quanto aos respondentes desta pesquisa, entrevistou-se um membro de cada setor da organização a fim de verificar suas percepções a respeito do processo de socialização organizacional empregado. Além disso, foi entrevistado o gestor da área de recursos humanos com o propósito de compreender o funcionamento desse processo na organização. Os gestores das áreas de mercado e relacionamento e financeira foram entrevistados com objetivo de analisar o uso do sistema de controle gerencial da organização. Com base nessa delimitação, busca-se identificar de que forma o processo de Socialização Organizacional pode contribuir



para o uso do Sistema de Controle Gerencial, à luz dos preceitos da Teoria Institucional. A Figura 1 ilustra o modelo teórico da pesquisa.

Figura 1 - Modelo Teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

## 1.6 Estrutura da Pesquisa

O estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, é apresentada a introdução, a qual é composta por uma contextualização, pela questão de pesquisa, pelos objetivos, justificativa, delimitação e estrutura da pesquisa, consecutivamente. No segundo capítulo, é explicitado o referencial teórico deste estudo, o qual foi organizado em três seções: Teoria Institucional, Socialização Organizacional e Controle Gerencial. Na primeira seção são abordados elementos da Teoria Institucional, que embasam e possuem relação com os temas utilizados na pesquisa: socialização organizacional e uso do sistema de controle gerencial.

A segunda seção apresenta os preceitos da socialização organizacional e as tipologias de três autores que são base deste estudo: estratégias de socialização segundo Van Maanen

(1996) e Pascale (1984), e sua classificação de acordo com Jones (1986). Concluindo este capítulo, a terceira seção aborda a escala evolutiva do uso dos sistemas de controle gerencial nas organizações e o modelo teórico das Alavancas de Controle de Simons (1995) no qual fundamentou-se este estudo.

No terceiro capítulo é exposta a trajetória metodológica da pesquisa, sendo dividida em três seções. A primeira se refere à tipologia da pesquisa, na qual é descrito o tipo de pesquisa realizado. Na segunda seção são apresentados os constructos e as definições constitutivas e operacionais da pesquisa. E na última são demonstrados os procedimentos de coleta de dados.

O quarto capítulo evidencia a análise dos resultados e é composta por nove seções. A primeira consiste na descrição da organização em estudo, seguida da apresentação do seu planejamento estratégico na segunda seção. A terceira descreve o processo de socialização da organização sendo sucedida pela descrição da visão dos colaboradores deste processo na quarta seção. A próxima seção apresenta a relação entre os resultados encontrados sobre socialização organizacional na presente pesquisa e os resultados de estudos anteriores. Na sexta seção é evidenciado o uso dos sistemas de controle gerencial na empresa, sendo seguida pela apresentação da relação entre os resultados obtidos a respeito do uso dos sistemas de controle gerencial nesta pesquisa e os resultados de estudos precedentes. A seção oito é composta pela análise da relação encontrada entre as estratégias de socialização organizacional e o uso dos sistemas de controle gerencial. E na última seção apresenta-se a compreensão dos resultados do estudo sob o olhar da Teoria Institucional.

Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, as limitações e as recomendações para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico sobre a Teoria Institucional, seguido da seção sobre Socialização Organizacional e encerrando com a seção sobre uso dos Sistemas de Controle Gerencial. A Teoria Institucional, utilizada como teoria de base deste estudo, fornece elementos que permitem a compreensão de diversas áreas do conhecimento, inclusive a contabilidade gerencial (BURNS, 2000). Segundo Berger e Luckmann (2012), a natureza controladora é própria da institucionalização, e mais amplamente de todas as sociedades, sendo anterior e independente a qualquer medida punitiva. Dessa forma, esta teoria se configura em um importante elemento para análise de sistemas de controle gerencial.

Somado a isso, Berger e Luckmann (2012) mencionam que as instituições controlam o comportamento das pessoas por meio de padrões de conduta estabelecidos antecipadamente, buscando sinalizar seu curso. Estes padrões de comportamento são obtidos a partir do processo de socialização, a qual é denominada primária, relativa ao momento em que o sujeito é preparado para viver em sociedade, o que ocorre na infância; e secundária que é referente ao processo que o indivíduo precisa passar a fim de internalizar o mundo organizacional. A socialização secundária é o objeto deste estudo, constituindo relação direta entre a Teoria Institucional e o tema Socialização organizacional abordado nesta pesquisa.

### **2.1 Teoria Institucional**

De acordo com Selznick (1971) uma instituição é o resultado natural obtido a partir das pressões e necessidades sociais, constituindo-se em um sistema flexível e receptivo. Para o autor, estudar as organizações como instituições é levar em consideração a sua história e a forma como foram influenciadas pelo meio social. A institucionalização é um processo pelo qual a organização passa no decorrer do tempo, refletindo a sua história particular, os indivíduos que nela trabalharam, os grupos que se formaram com seus interesses diversos e a forma com que se adaptou ao ambiente. O desenvolvimento do processo de institucionalização depende da abertura dada à intervenção de forças sociais, visto que possivelmente o principal significado de institucionalizar seja infundir valor, para além das necessidades técnicas das atividades. (SELZNICK, 1971).

Para Fachin e Mendonça (2003), o institucionalismo pode ser caracterizado como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, e tem como base de sua teoria do conhecimento o subjetivismo, destacando a construção social da realidade

organizacional. Berger e Luckmann (2012), reforçam que a existência da ordem social está condicionada à atividade humana, ou seja, ela é resultado desta e só continua existindo se a mesma continuar a produzi-la.

Qualquer atividade humana é submetida ao hábito e toda ação repetida constantemente estabelece um padrão que pode ser reproduzido no futuro do mesmo modo e com o mesmo esforço econômico. (BERGER e LUCKMANN, 2012). Assim, a formação do hábito de uma atividade está no mesmo âmbito da sua institucionalização, sendo que esta se estabelecerá sempre que houver uma tipificação recíproca de ações habituais por diferentes indivíduos. Estas tipificações sempre são partilhadas, sendo acessíveis a todos os indivíduos que compõem o grupo social, com a própria instituição tipificando os sujeitos individuais bem como suas ações. Além disso, conforme já mencionado, as instituições são produtos de um processo histórico, sendo as tipificações recíprocas das ações elaboradas no decorrer de uma história compartilhada. (BERGER e LUCKMANN, 2012).

A partir dos hábitos e das tipificações estabelecidos de forma histórica, o desenvolvimento da institucionalização passa a se aprimorar, conquistando o atributo de objetividade. Isso significa que as instituições adquirem o *status* de realidade própria, tomada como certa, inquestionável, sendo muito dificilmente modificada. Somente a partir daí torna-se possível falar em mundo social, no que diz respeito a uma realidade dada, na qual apenas como um mundo objetivo é possível transmitir as composições sociais para futuras gerações. Por mais sólida que a objetividade do universo institucional se apresente ao sujeito, vale ressaltar que ela é edificada pelo homem. Portanto, a relação entre o homem e o mundo social configura-se de forma dialética, na qual o homem é ao mesmo tempo produtor e produto do universo social. Por fim, ocorre a interiorização, etapa do processo no qual o universo social objetivado é, por meio da socialização, reintroduzido na consciência do sujeito. Apenas a partir da transmissão do mundo social a uma nova geração, o que é realizado por meio da socialização, a dialética social é concretizada. (BERGER e LUCKMANN, 2012).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Guerreiro, Frezatti e Casado (2004), argumentam que as ideias de hábitos e instituições estão relacionadas por meio da noção de rotina. Ao caracterizar-se o hábito, leva-se em consideração uma predisposição para considerar condutas ou procedimentos previamente empregados ou assumidos. Os autores ressaltam a importância de considerar a existência da intencionalidade do comportamento individual a despeito da formação de hábitos, demonstrando que estes podem ser modificados. Para os autores, as rotinas constituem os elementos primordiais das instituições, visto que podem compreender um grupo de pessoas, estando os hábitos em âmbito pessoal. De outro

modo, as rotinas consistem em hábitos formalizados, institucionalizados e conseqüentemente inquestionáveis, sendo reforçados por meio da repetição de procedimentos, incluindo comportamentos orientados por regras. (GUERREIRO, FREZATTI e CASADO, 2004).

Continuando com as observações de Berger e Luckmann (2012), apenas após a interiorização mencionada anteriormente, o sujeito irá se configurar como membro da sociedade, visto que ele é inserido no mundo objetivo da sociedade por meio de socialização. A socialização inicial a qual o sujeito é submetido é a chamada socialização primária, cuja realização é na infância, preparando o indivíduo para fazer parte da sociedade. Esta possui grande importância, pois além de configurar-se em aprendizado cognoscitivo é imbuída de alta carga de emoção. O outro tipo de socialização pela qual o indivíduo é submetido é denominado socialização secundária responsável pela interiorização de “submundos” institucionais (BERGER e LUCKMANN, 2012, p. 178, grifo do autor), ou que são relativos a instituições. As especificidades destes submundos serão definidas de acordo com a complexidade da divisão do trabalho de forma simultânea com o compartilhamento social do conhecimento, conhecimento este que é oriundo da divisão do trabalho, ou seja, seus detentores são institucionalmente determinados. (BERGER e LUCKMANN, 2012).

Dessa forma, a socialização secundária se configura na obtenção de conhecimento de ofícios específicos que são direta ou indiretamente vinculados à divisão do trabalho. Para isso, este tipo de socialização demanda a obtenção de vocabulário específico das ocupações juntamente com suas compreensões implícitas. (BERGER e LUCKMANN, 2012). Os submundos da socialização secundária normalmente constituem-se em realidades parciais, porém que não deixam de possuir nexos, e são constituídos por elementos normativos, afetivos e cognoscitivos. Os submundos também necessitam de legitimação, a qual é geralmente associada a símbolos rituais ou materiais, em que as habilidades a serem adquiridas e a linguagem utilizada pelos sujeitos são específicas a cada função. Muitas vezes os rituais fazem parte da transição da sociedade primária para a secundária. (BERGER e LUCKMANN, 2012).

Meyer e Rowan (1999), observam que nas sociedades modernas as estruturas de organização formal originam-se em contextos muito institucionalizados nos quais se constituem profissões, políticas e programas juntamente com os produtos e serviços que devem ser produzidos racionalmente. Este processo possibilita o surgimento de novas entidades e força a incorporação de novas práticas e técnicas pelas empresas existentes, definidos pelos conceitos racionalizados do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Para estes autores, os produtos, serviços, técnicas, políticas e programas

institucionalizados atuam como fortes mitos e grande parte das corporações os assumem cerimonialmente. Para os autores os mitos são prescrições racionalizadas que devem ser tomadas como certas, sendo dadas como inquestionáveis, independentemente das avaliações de seus efeitos nos produtos do trabalho. (MEYER e ROWAN, 1999).

Pela sua simples existência, as instituições controlam a conduta humana por meio de padrões de comportamento previamente estabelecidos, os quais direcionam seu caminho. A característica controladora é inerente à institucionalização, sendo estabelecida previamente a qualquer instrumento de sanções e independente destes. Estes mecanismos, cujo conjunto é o que se configura sistema de controle social, fazem parte de muitas instituições e mais amplamente de todas as sociedades. Entretanto, sua eficiência controladora é de caráter secundário ou suplementar, visto que o controle social primário se configura na existência de uma instituição por si só. Ao mencionar-se que alguma fração da atividade humana foi institucionalizada significa que esta foi submetida ao controle social. Assim, novos instrumentos de controle só serão necessários caso os procedimentos de institucionalização não sejam totalmente exitosos. (BERGER e LUCKMANN, 2012).

DiMaggio e Powell (2007), tentam explicar a existência de homogeneidade de formas e práticas nos campos organizacionais, sendo estes últimos compostos por empresas que possuem áreas comuns no universo institucional como fornecedores, clientes, recursos, agências reguladoras entre outras empresas que produzam mercadorias ou serviços similares. Os autores afirmam que, conforme a estruturação dos ambientes organizacionais, as formas e estruturas organizacionais que os constituem tornam-se mais homogêneas. Isso se deve ao fato das organizações estarem presentes em um ambiente composto por regras, crenças e valores compartilhados.

Esse processo de homogeneização é melhor traduzido por meio do conceito de isomorfismo. De acordo com Hawley (1968 *apud* DiMaggio e Powell, 2007, p. 120), o isomorfismo é um processo restritivo que obriga um elemento de uma população a se parecer a outros que se deparam com as mesmas condições ambientais. Sendo assim, DiMaggio e Powell (2007), afirmam que o conceito de isomorfismo institucional é um elemento importante para o entendimento da política e dos rituais presentes no universo organizacional e identificam três mecanismos por meio dos quais é operacionalizada a mudança isomórfica institucional: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

De acordo com Dimaggio e Powell (2007), o isomorfismo coercitivo resulta de influência política e do problema da legitimidade. Ele é originado das pressões externas, formais e informais, praticadas por outras organizações das quais são dependentes ou são

resultantes de expectativas culturais da sociedade na qual as empresas desempenham suas atividades. Essas pressões são operacionalizadas por meio da força, persuasão ou de convites para se aliar a coalizões ou conspirações. Os autores destacam que em algumas ocasiões as mudanças organizacionais são reflexos de pressões governamentais, geralmente com base na legislação. (DIMAGGIO e POWELL, 2007). Dessa forma, as pressões de diferentes órgãos governamentais reguladores induzem as empresas a adequar suas estruturas de acordo com as demandas do ambiente em que estão inseridas. Somente assim, conquistam legitimidade diante deste e da sociedade.

Sob o ponto de vista da socialização organizacional Fogarty (1992) destaca que o isomorfismo coercitivo supõe o emprego da força com a finalidade de produzir um indivíduo que irá servir aos objetivos organizacionais. A organização impõe aos indivíduos o desenvolvimento do desempenho que melhor atenda às tarefas da empresa. Estes esforços orbitam em torno do poder, da autoridade e da legitimidade e atuam em todas as esferas econômica, burocrática e simbólica. A esfera econômica estabelece termos de intercâmbio que atuam como contingências de recompensa não negociáveis para os indivíduos. Além disso, a empresa impõe uma divisão do trabalho que molda as concepções emergentes dos sujeitos no local de trabalho e determina o conteúdo da função e o papel das inter-relações as quais se tornam condições implícitas de admissão ao trabalho. Uma organização que pode estabelecer a legitimidade da sua missão e seu significado, efetivamente coage o indivíduo a se conformar por meio da eliminação de um potencial conflito. (FOGARTY, 1992).

Para Dimaggio e Powell (2007) o isomorfismo mimético origina-se de respostas padronizadas à incerteza, visto que a incerteza ambiental promove a imitação de práticas de outras empresas. Esse tipo de isomorfismo é materializado por meio da reprodução ou imitação de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, ou práticas administrativas, entre outras. Quando tecnologias organizacionais são de difícil compreensão, os objetivos não são bem definidos ou o ambiente gera incerteza simbólica, as organizações tendem a reproduzir ações de outras empresas que obtiveram sucesso ou que percebem como sendo mais legítimas, como forma de reduzir os riscos de tomar uma decisão desfavorável, configurando assim o comportamento mimético.

Segundo Fogarty (1992) o isomorfismo mimético envolve a mudança interna em contrapartida a uma mudança imposta por um agente externo conforme ocorre no isomorfismo coercitivo. No que diz respeito ao processo de socialização, as forças miméticas consistem na observação, pelos recém-chegados, dos indivíduos estabilizados e bem-sucedidos na organização. A socialização ocorre a partir da mudança interna dos indivíduos

como meio para alcançar os resultados que almejam. O processo mimético também pode ser constituído por elementos defensivos como a fuga dos indivíduos da censura associada a não conformidade. Apesar de iniciado pelo agente socializador, os incentivos, as oportunidades e as chances de sucesso do processo mimético são determinados pela organização. Contudo, como uma força de socialização, o isomorfismo mimético promove sujeitos com desempenho ativo e criativo durante seu desenvolvimento. (FOGARTY, 1992).

Por fim, o isomorfismo normativo é oriundo da profissionalização. Diz respeito ao compartilhamento coletivo de condições e procedimentos de trabalho entre os indivíduos que pertencem a uma mesma ocupação. Os padrões determinados pelas comunidades profissionais que configuram esse tipo de isomorfismo possuem a finalidade de constituir uma base e legitimidade cognitiva às atividades desenvolvidas por estes profissionais. De acordo com Dimaggio e Powell (2007), existem dois elementos da profissionalização que se configuram como duas fontes importantes desse tipo de isomorfismo. O primeiro diz respeito à base cognitiva dos especialistas acadêmicos na qual a educação formal e a legitimação são fundamentadas e o segundo refere-se à difusão de diferentes modelos por meio da formação de redes profissionais nas organizações. (DIMAGGIO e POWELL, 2007).

Os autores destacam que o isomorfismo normativo possui um elemento relevante que promove sua ocorrência: a seleção de pessoal. No interior da maioria dos campos organizacionais, o recrutamento e a seleção de indivíduos ocorrem a partir de organizações pertencentes a mesma indústria ou de um conjunto limitado de órgãos de treinamento, ou pela exigência de pré-requisitos específicos às atividades que serão desempenhadas, por exemplo, o que colabora para grande similaridade entre os sujeitos contratados. Assim, os indivíduos são submetidos ao processo de socialização a fim de interiorizar as expectativas comuns sobre seu comportamento, forma de se vestir e o vocabulário a utilizar, por exemplo. Dessa forma, a socialização atua como elemento isomórfico à medida que as organizações pertencentes ao mesmo campo são semelhantes e a socialização ocupacional ocorre em reuniões de associações, programas educacionais ou qualquer situação na qual as empresas são submetidas em conjunto. (DIMAGGIO e POWELL, 2007).

Para Fogarty (1992) o isomorfismo normativo é perfeitamente empregado ao processo de socialização visto que o processo de tornar-se um profissional acontece inicialmente em nível individual. Uma profissão pode ser entendida como uma configuração complexa, distinta, de experiências de trabalho nas quais são aplicadas um corpo sistemático de conhecimento a problemas relevantes socialmente. Ao serem admitidos, os profissionais começam a estabelecer intercâmbio entre a cultura da profissão e a da organização. Dessa



forma, a profissionalização atua como uma influência isomórfica autônoma que estimula os recém-chegados a tornarem-se semelhantes perante sua profissão, não somente na forma como ela é personificada por outros membros da organização, mas também pela forma como ela é estabelecida pelos ideais propostos pela profissão. (FOGARTY, 1992).

Colaborando para esse entendimento Scott (2008) define três pilares por meio dos quais se desenvolvem as práticas institucionalistas, a partir da relação entre instituições e organizações: o regulador, o normativo e o cognitivo-cultural. O pilar regulador foca nas ações de estabelecimento e controle de regras, leis e medidas punitivas, aplicando instrumentos de controle coercitivos. Nesse ponto de vista a base da legitimação organizacional é a conformidade às exigências legais. Berger e Luckmann (2012), definem a legitimação exigida na esfera institucional como as maneiras pelas quais esse universo institucional pode ser explicado e justificado. Para os autores a legitimação justifica o critério institucional oferecendo virtude normativa a seus imperativos práticos. Ela informa ao sujeito o motivo de realizar uma ação em detrimento de outra além de informar-lhe a justificativa para a existência das coisas como são.

Continuando a linha de raciocínio de Scott (2008) o pilar normativo possui ênfase na análise dos valores e normas, como mecanismos institucionais de incorporação de prescrições, avaliações e obrigações tanto no âmbito social quanto no organizacional. Sob essa perspectiva a base da legitimação é a adequação, visto que, à medida que os valores e normas são empregados rotineiramente, vão sendo internalizados tornando-se uma obrigação ou comportamentos moralmente regidos. Finalmente, o pilar cognitivo-cultural possui ênfase nos aspectos simbólicos das ações, derivados das interpretações e representações que os sujeitos fazem do ambiente. Isso se deve ao fato das organizações pertencerem a um ambiente composto por regras, crenças, valores e relações, originados e alicerçados a partir da interação social. Sob esse ponto de vista a base da legitimação é culturalmente sustentada.

Em meio à legitimação de uma soma de significados incorporados em um universo simbólico, representado por regras e crenças, o indivíduo apreende a realidade, em um processo dialético entre ideias e padrões sociais. (VIEIRA e CARVALHO, 2003). O Quadro 1 estabelece a relação entre os mecanismos de isomorfismo de DiMaggio e Powell (2007) e os pilares que sustentam as instituições de Scott (2008).

Quadro 1 – Três pilares das instituições

	<b>Pilar Regulatório</b>	<b>Pilar Normativo</b>	<b>Pilar Cognitivo-Cultural</b>
Base da submissão	Conveniência	Obrigação social	Crença Entendimento compartilhado
Base da demanda	Regras Regulatório	Expectativas de sustentação	Esquema constitutivo
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Apropriação	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis Sanções	Certificação Acreditação	Crenças comuns Lógicas compartilhadas de ação
Elemento afetado	Medo da culpa Inocência	Vergonha Honra	Segurança Confusão
Bases da legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível Reconhecível Culturalmente suportada

Fonte: Scott (2008)

Após a exposição da Teoria Institucional, que é base desta investigação, na seção seguinte tem-se a discussão sobre Socialização Organizacional.

## 2.2 Socialização Organizacional

A racionalidade econômica, berço de um ambiente organizacional competitivo, no qual tecnologias e produtos estão em constante renovação, exige das empresas que desejam se manter no mercado, progressiva capacidade de inovar como estratégia de sobrevivência. Esse tipo de organização pode ser denominada proativa, pois busca influenciar as mudanças dos mercados em que está inserida, e não somente reagir a elas. Estas organizações, proativas ou empresas informacionais, da mesma forma, internamente são permeadas por uma forte pressão por mudança. (MOTTA, 1993).

Neste tipo de organização figura o "gerente pró-ativo" (MOTTA, 1993, p. 69, grifo do autor), o qual possui a capacidade de prever e gerenciar os possíveis impactos das mudanças ambientais sobre as pessoas e sobre a empresa como um todo. Esse gerente realiza constantes exames da realidade que envolve a instituição e assume o desafio de disseminar os valores e significados absorvidos entre seu grupo de colaboradores. Para que seja possível interiorizar essa nova visão de mundo e estes novos elementos (valores e significados) nos indivíduos, se faz uso de constante socialização e ressocialização destas pessoas, com o objetivo de influenciar seus comportamentos e controlar suas *performances*. Assim surge o chamado *symbolic manager*, o qual lança mão de elementos como símbolos, rituais, linguagem, entre

outros da cultura organizacional como forma de promover o controle social na organização. Assim, por meio do *symbolic manager* a organização modela o indivíduo em diferentes níveis, de acordo com o que lhe é conveniente, configurando o processo de socialização. (MOTTA, 1993).

A socialização é o processo global responsável por fazer com que um indivíduo que possui potencialidades comportamentais inatas de ampla abrangência, seja influenciado a reproduzir um comportamento muito mais limitado, conforme padrões do grupo ao qual pertence. O processo de socialização confere lealdade e reforça o comprometimento entre os membros organizacionais. A organização é o complexo social mais formalizado da sociedade, configurando dessa forma, um conjunto importante de condutas institucionalizadas que vêm se materializando como as principais responsáveis pelos tipos de comportamento dos atores sociais. (MOTTA, 1993).

De acordo com Rodrigues (1997) a socialização, fundamentada nos valores da empresa, é condição *sine qua non* ao controle das incertezas oriundas das peculiaridades de cada indivíduo sendo dessa forma, uma “necessidade imprescindível para a eficácia organizacional”. (PASCALE, 1984, p.5). Assim, é indispensável que ocorra a integração organizacional adquirida, sobretudo, por intermédio do alinhamento e a integração dos objetivos individuais com as da empresa. Quanto mais alinhados os objetivos individuais e os organizacionais, maior será a integração. De fato, ocorre que o processo de socialização promove a integração organizacional, desconstruindo as metas que o sujeito mantinha inicialmente, e as substituindo por outras que se configurem como as mais valorizadas pela empresa. (GIBSON; IVANCEVICH e DONELLY, 1988).

As organizações realizam a socialização de diversas maneiras dentre as quais destacam-se a seleção e o treinamento. O papel deste último é particularmente importante, pois ao desenvolver as aptidões técnicas para o desempenho das atividades, a mudança de comportamento é favorecida, no que tange às atividades diretamente funcionais. Além disso, o treinamento influencia na alteração de autoimagem, no desenvolvimento de novos relacionamentos e novos valores, ou seja, a organização transmite seus valores para que os indivíduos os introjetem. (BRESLER, 1993). Os programas de socialização para os membros da organização são desenvolvidos pelos gerentes mediante treinamento ou aprendizado, os quais o operacionalizam por meio da utilização de elementos simbólicos. (MOTTA, 1993).

Para Gontijo (2005) de acordo com autores de diferentes correntes teóricas, o processo de socialização dos ingressantes na organização, é condição indispensável para que o universo simbólico possa ser reproduzido. É por meio dos mecanismos que visam integrar o indivíduo

à organização que os valores e comportamentos são repassados e integralizados pelos novos membros. Dessa forma, o elemento central diz respeito à persuasão sucessiva dos indivíduos com a finalidade de fazê-los adotar determinadas atitudes e crenças por meio de padrões, pressões sociais e reforço positivo para comportamentos pertinentes ou ainda reforço negativo para comportamentos inadequados. (GONTIJO, 2005).

De acordo com Van Maanen (1996) a socialização organizacional ou “processamento de pessoas” é o processo por meio do qual o sujeito aprende ao assumir novos cargos ou desempenhar um trabalho específico nas empresas, sendo essa experiência de aprendizagem, determinada por outros indivíduos dentro da organização. Dessa forma, a socialização molda o sujeito e este se torna “habilitado” (grifo nosso) a participar como membro da organização. Passar a integrar e atuar em uma empresa exige que o sujeito renuncie a determinadas atitudes, valores e comportamentos que poderia possuir e desenvolva novas crenças, princípios e conhecimentos inerentes ao universo organizacional.

Para Van Maanen (1996) as principais estratégias de processamento de pessoas utilizadas nas empresas, que estão em algum nível aliadas às situações em que há transição dos indivíduos de um cargo para outro, ou qualquer transição que o sujeito possa passar ao longo da carreira profissional, podem ser segregadas em sete dimensões. Estas estratégias, ao longo das dimensões, não são mutuamente exclusivas e, na prática, são combinadas de diversas formas, muitas vezes criativas.

Outro autor importante cujos achados estão em consonância com a teoria de Van Maanen (1996) é Pascale (1984). Este autor também menciona sete passos inter-relacionados, que fazem parte do processo de socialização dos membros na cultura da organização. Nos parágrafos seguintes são discutidas as estratégias mencionadas por estes dois autores.

A primeira dimensão definida por Van Maanen (1996) diz respeito ao par de estratégias formais e informais de socialização. As estratégias formais referem-se ao grau em que a formalização do processo de socialização influencia e enfatiza o papel do novo membro na ocupação de um *status* específico na empresa. Quanto mais formalizado o processo, mais a função do novo membro é segregada e especificada e maior a tensão, o que impacta nas atitudes e valores dos novos membros. Em um contexto mais informal, o indivíduo é preparado para desempenhar um papel específico, não existindo forma de diferenciação e o maior volume da aprendizagem do novo membro necessariamente ocorre internamente às redes sociais e nas atividades relacionadas que envolvem sua posição. Assim, o processo formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização, com a segunda etapa informal ocorrendo quando o

novato é colocado em sua posição organizacional designada, devendo aprender informalmente a partir das práticas em seu setor. (VAN MAANEN, 1996).

De acordo com Pascale (1984) a primeira etapa do processo de socialização é a cuidadosa seleção de candidatos, fase responsável por recrutar candidatos tidos como “adequados” para fazer parte da empresa. Estes candidatos são submetidos a uma série de testes e entrevistas com o objetivo de que somente sejam selecionados aqueles indivíduos predispostos a aceitar as crenças e valores da organização. Dessa forma, são selecionados candidatos que se identifiquem com os valores da empresa e que reforcem a cultura da organização. Fazendo um paralelo com Van Maanen (1996), a etapa de seleção geralmente é um processo formal nas empresas, o que colabora com o aumento da especificidade da função do candidato.

Outra fase proposta por Pascale (1984) pode ser utilizada formalmente pelas empresas segundo a concepção de Van Maanen (1996). Esta é denominada nas trincheiras de treinamento, e nela o domínio das disciplinas básicas da organização concentra os esforços de treinamento específico para o trabalho. Essas estratégias procuram incutir no ingressante na empresa os valores da organização, configurando-se o treinamento como uma forma de internalização da cultura. Além da transferência do conhecimento técnico necessário ao desempenho das atividades, o treinamento possui a finalidade de sequestrar a subjetividade dos membros que são submetidos a ele. (PASCALE, 1984).

A segunda dimensão estabelecida por Van Maanen (1996) é relativa às estratégias individuais e coletivas de socialização. No processo de socialização coletiva, os novos membros são agrupados para, em conjunto, serem “processados” por um complexo de experiências idênticas, com efeitos relativamente semelhantes. Ao introduzir um grupo em um programa de socialização, este geralmente desenvolve uma consciência coletiva, que pode originar certa incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo. Entretanto os processos de socialização coletiva também permitem estimular e promover as demandas de ajustes. As estratégias individuais também geram mudanças, entretanto, em comparação às coletivas, possuem menor homogeneidade de resultados. As mudanças são isoladas e na maioria das vezes dependentes da relação firmada entre o agente socializador e o novato. (VAN MAANEN, 1996).

Pascale (1984) aponta que uma de suas fases de socialização consiste na aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa, a qual pode ser empregada nas organizações como uma estratégia coletiva de acordo com os preceitos de Van Maanen (1996), obtendo-se um resultado mais homogêneo. A identificação com valores comuns permite ao funcionário

conciliar sacrifícios pessoais exigidos para sua adesão à organização e necessários para o seu sucesso. Esta é uma fase fundamental visto que estabelece um alicerce de confiança entre a organização e o indivíduo, mediante o constante comprometimento com os valores compartilhados que mantêm a organização harmonizada com a sociedade. (PASCALE, 1984).

Em consonância, outra etapa proposta por Pascale (1984) pode imprimir efeitos uniformes de socialização ao ser empregada de forma coletiva. Esta etapa diz respeito ao folclore do reforço, na qual lendas folclóricas e interpretações de eventos se configuram como divisores de águas na história da organização, por exemplo, validando a cultura da empresa e os seus objetivos, juntamente com os mitos, rituais e símbolos que reafirmam a imagem da empresa e conseqüentemente influenciam a maneira como as pessoas enxergam a organização. Nesse contexto, o folclore reforça o código de conduta sobre “como realizamos as coisas por aqui”. (PASCALE, 1984, p.12).

A próxima dimensão definida por Van Maanen (1996) corresponde às estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização. Para o autor, a socialização sequencial refere-se aos processos transitórios constituídos por uma gama de estratégias discretas e identificáveis, por meio dos quais o sujeito deve passar a ocupar uma colocação e exercer uma função na empresa. Os processos não sequenciais desenvolvem-se em uma fase transitória e sem estabelecer uma relação com outras etapas anteriormente realizadas. Não obstante, deve existir um programa sequencial para que o processo de aprendizagem seja facilitado. (VAN MAANEN, 1996).

Na sequência Van Maanen (1996) especifica as estratégias de socialização por competição ou por concurso. As estratégias de socialização por competição consistem na separação dos novos membros em grupos ou diferentes programas de socialização, com relação às habilidades, ambições ou antecedentes de cada indivíduo. Dessa forma, cada indivíduo age por conta própria e dificilmente busca atuar em sintonia com o grupo, contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias por concurso imprimem um espírito participativo e colaborativo entre os sujeitos, visto que, buscam evitar a distinção entre superiores e subordinados que fazem parte do mesmo grupo de avaliação. (VAN MAANEN, 1996).

Outra etapa do processo de socialização de Pascale (1984) refere-se à atenção dada aos sistemas de recompensa e controle para reforçar o comportamento, e pode constituir uma estratégia por competição se for considerada a classificação de Van Maanen (1996). Nessa etapa, a organização é meticulosa ao desenvolver sistemas abrangentes e consistentes, com a finalidade de medir os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual. A

ênfase é colocada mais especificamente nos elementos relativos ao sucesso competitivo e aos valores corporativos. (PASCALE, 1984).

Dando continuidade às classificações, Van Maanen (1996) especifica o par de estratégias fixas e variáveis de socialização. Para ele, os processos de socialização fixa permitem que o novo membro conheça de forma precisa, o tempo necessário para completar um estágio específico, isto é, o tempo de transição é padronizado. Já os processos de socialização variáveis, não permitem que os indivíduos conheçam o tempo transcorrido do período de transição, fazendo com que o novato necessite descobrir sozinho o que poderá acontecer futuramente. (VAN MAANEN, 1996).

O autor ainda define outra dimensão composta por estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento. Estas estratégias possuem a finalidade de confirmar ou destruir a identidade do novo membro na empresa. Por exemplo, a posse ou investidura em um cargo, confirmam e estabelecem a viabilidade e utilidade dos valores pessoais do indivíduo empossado. Este é aceito da forma como ele é, visto que é selecionado com base em alguma característica que beneficie a organização. De outra forma, o processo de despojamento procura destruir e despojar determinadas características dos novos integrantes. Estes são, geralmente, submetidos a uma série de “provas” que vão desde romper com amizades antigas até suportar vexames por parte de outros membros da organização, para que seja aceito na empresa. As estratégias de despojamento, em detrimento das estratégias de investidas, provavelmente produzem resultados similares entre os novos integrantes. Este processo de despojamento reflete um processo de destruição da identidade do indivíduo. (VAN MAANEN, 1996).

Colaborando para este entendimento uma das fases do processo de socialização de Pascale (1984) diz respeito às experiências indutoras de humildade, as quais promovem a aceitação dos valores e normas da organização por parte dos indivíduos. Ocorrem preferencialmente nos primeiros meses de trabalho do indivíduo, com o estabelecimento de condições por parte da empresa para que os novos integrantes passem a questionar seus comportamentos, crenças e valores. Por meio dessas experiências, que podem se configurar em metas difíceis de serem cumpridas, ou realização de atividades que necessitem pouca qualificação aos membros mais qualificados, a instituição objetiva reduzir a autocomplacência do indivíduo, com a finalidade de promover uma maior aceitação destes para as normas e valores da organização. (PASCALE, 1984). Os pressupostos utilizados nesta fase assemelham-se aos utilizados pelas estratégias de despojamento relatadas por Van Maanen

(1996), as quais possuem a finalidade de desconstruir a identidade do novo membro na empresa.

Nessa mesma linha investigativa a última fase proposta por Pascale (1984) se refere aos modelos consistentes de papéis, que se configura em processos de socialização organizacional abrangentes que oferecem modelos consistentes de papéis a desempenhar. Em especial para os novos integrantes, a empresa comunica as maneiras como reconhece formal ou informalmente seus “vencedores”, os quais são constituídos fortemente pelos traços e atributos que a organização valoriza. (PASCALE, 1984). Os preceitos desta fase podem ser relacionados aos empregados nas estratégias de investimento propostas por Van Maanen (1996), as quais confirmam a identidade e exaltam as qualidades do novo membro na empresa.

Por fim, Van Maanen (1996) define as estratégias de socialização em série e isoladas. A estratégia de socialização em série ocorre quando os novos membros são preparados para assumir papéis organizacionais semelhantes, assegurando que a organização não sofrerá qualquer mudança por um longo período de tempo. No processo isolado de socialização, o indivíduo é socializado a partir de sua própria iniciativa e não por meio de um padrão a ser seguido. Essa estratégia oferece riscos, já que o novo integrante poderá ficar confuso e desorientado no decorrer do processo de socialização. Contudo, o padrão isolado poderá estimular a criatividade, a iniciativa e a originalidade dos novatos. (VAN MAANEN, 1996).

De acordo com o autor o controle sobre o comportamento dos indivíduos nas empresas é em grande escala, produto direto da forma pela qual o sujeito é processado (socializado). O autor menciona que a tendência das organizações modernas é reduzir o controle empregado por meio de mecanismos tradicionais de supervisão direta, como a aplicação de recompensas e punições e aumentar o controle mediante aplicação de mecanismos indiretos dentre os quais destacam-se recrutamento, seleção, profissionalização, treinamento e manipulação a partir de planos de carreira. As sete estratégias mencionadas anteriormente, podem constituir estes mecanismos de controle relativamente afastados. (VAN MAANEN, 1996).

Colaborando para este entendimento Pascale (1984) menciona que uma forte identidade organizacional é construída quando as fases de socialização são bem gerenciadas. Para ele, a socialização possui a finalidade de estabelecer uma base de atitudes, comportamentos e valores, que oportunizem a cooperação, a integridade e a comunicação.

A partir das abordagens teóricas descritas é possível concluir, que a organização pode empregar diversas estratégias de socialização com o objetivo de “construir” ou moldar o



sujeito organizacional de acordo com seus interesses. As estratégias eleitas pela empresa irão determinar o tipo de indivíduo que será constituído.

Van Maanen e Schein (1979) desenvolveram uma teoria com o intuito de que ela fosse testada empiricamente a fim de direcionar as pesquisas na área. Esta teoria foi construída a partir da geração de um conjunto de proposições teóricas interligadas sobre a estrutura e os resultados dos processos de socialização organizacional. As proposições foram construídas para cada par bipolar das táticas/estratégias de socialização. Os autores determinam as relações entre as variáveis específicas de socialização (as táticas ou estratégias) e as respostas comportamentais resultantes dos indivíduos, ou seja, a orientação para o papel.

Para Jones (1986), de acordo com essa teoria os recém-chegados tendem a responder aos seus papéis de forma diferente, visto que as estratégias de socialização aplicadas pelas organizações moldam as informações que os recém-chegados recebem. Ao disponibilizar, ocultar ou fornecer informações de forma particular, os membros organizacionais podem estimular os recém-chegados a interpretar e responder a situações de maneira previsível.

Desse modo, segundo Van Maanen e Schein (1979), existem três respostas que os indivíduos podem dar ao processo de socialização denominadas: *custodianship* (custodial), *content innovation* (inovação de conteúdo) e *role innovation* (inovação de papel). A primeira delas diz respeito a uma postura de protetor/guardião do conhecimento, das estratégias e tarefas relacionadas à função assumida pelo sujeito. (SCHEIN, 1971). Ao assumir essa postura o recém-chegado não questiona, apenas aceita a situação a que foi submetido. A segunda resposta refere-se à necessidade do recém-chegado em interferir na base de conhecimento da função organizacional que lhe foi atribuída não estando disposto a limitar-se ao uso de tal conhecimento no desempenho desta função. Schein (1971) refere-se a esta resposta como inovação de conteúdo a qual é caracterizada por alterações ou aperfeiçoamento na base de conhecimento ou nas práticas estratégicas de uma determinada função. A última resposta diz respeito à tentativa do indivíduo de redefinir completamente o papel a desempenhar, buscando mudar a missão associada tradicionalmente a este papel. Esta resposta é caracterizada pela rejeição da maioria das normas que regulam a conduta e desempenho de um papel particular. Schein (1971) chamou essa resposta de inovação de papel na qual o novato procura redefinir completamente as finalidades do papel que irá desempenhar.

Nessa mesma linha investigativa, Jones (1986) realizou um estudo no qual analisou a relação entre as estratégias de socialização empregadas pelas organizações e uma série de resultados tanto referentes à função quanto pessoais. O objetivo do estudo era compreender como ambos os fatores individuais e organizacionais combinavam-se para influenciar os

ajustamentos posteriores dos recém-chegados às organizações e os comportamentos desempenhados por eles nas funções que ocupavam. A orientação de papel referida é definida por Jones (1986) como a maneira pela qual os indivíduos realizam suas funções/papéis e se ajustam às exigências da tarefa.

Para Van Maanen e Schein (1979), uma questão central no processo de socialização diz respeito às razões que implicam em um ou outro tipo de resposta dos recém-chegados. Para os autores, os indivíduos diferem em suas origens, sistemas de valores e predisposições a aceitar sem questionar as coisas como elas lhes são dadas, ou buscar insistentemente alterá-las. Entretanto, estes elementos ultrapassam o interesse para este estudo, sendo o fator causal que interessa à análise, o próprio processo de socialização organizacional. Dessa forma, os autores sugerem que existem procedimentos particulares de socialização que permitem aumentar ou diminuir a probabilidade de uma resposta inovadora ou que permanecerá sob custódia de um papel organizacionalmente definido, independentemente das características pessoais dos sujeitos que estão sendo socializados ou dos atributos do ambiente onde o processo ocorre.

Jones (1986) aprimorou o modelo proposto por Van Maanen (1996) organizando os pares de dimensões de acordo com uma classificação bipolar: táticas institucionalizadas *versus* táticas individualizadas na organização. Dessa forma, as atividades organizacionais são propensas a ser mais institucionalizadas quanto mais próximas estiverem das dimensões coletiva, formal, fixa, sequencial, serial e de investimento. Ao contrário, as táticas individualizadas inclinam-se para as dimensões individual, informal, variável, não sequenciais, isoladas e de despojamento.

Somado a isso, Jones (1986) destaca que as dimensões coletivo *versus* individual e formal *versus* informal, estão relacionadas ao contexto no qual a socialização é executada. As dimensões sequencial *versus* não sequencial e fixa *versus* variável dizem respeito ao conteúdo da informação disponibilizada ao recém-chegado. Por fim, as dimensões em série *versus* isolada e de investimento *versus* despojamento estão relacionadas aos elementos sociais oriundos da relação entre o membro organizacional e seus superiores. O Quadro 2 apresenta a estruturação das estratégias de socialização proposta por Jones (1986).

Quadro 2– Classificação das táticas de socialização

Significados concernentes ao:	Institucionalizadas	Individualizadas
Contexto	Coletivas Formais	Individuais Informais
Conteúdo	Sequenciais Fixas <sup>1</sup>	Não sequenciais Variáveis
Aspectos sociais	Em série Investimento <sup>1</sup>	Isoladas Despojamento

Fonte: Jones (1986).

<sup>1</sup>Indica efeitos inversos aos hipotetizados por Van Maanen e Schein (1979).

A partir da revisão da literatura feita por Van Maanen e Schein (1979), para a primeira dimensão das estratégias de socialização - coletiva *versus* individual - foram feitas considerações e construídas algumas proposições. Dentre elas, os autores sugerem que a socialização coletiva é mais provável de ser associada às fronteiras funcionais (nas quais deve haver o aprendizado de novas competências de natureza técnica ou funcional) e a produzir uma orientação de papel de custódia (ou, em uma perspectiva mais otimista, de conteúdo inovador) entre os recém-chegados. Além disso, a probabilidade de resultar em orientação de papéis inovadores é reduzida, visto que a concepção de grupo oriunda da socialização coletiva limita a ação do indivíduo. Em oposição, a socialização individual possui maior tendência de ser associada às fronteiras hierárquicas, cujo treinamento para a promoção exige a aprendizagem complexa de habilidades, atitudes e valores. Além disso, tende a gerar os resultados específicos de interesse do(s) agente(s) de socialização, devido ao relativamente maior controle que o agente possui sobre o recém-chegado de forma individual, podendo estes resultados configurar-se nos três tipos citados anteriormente. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

De acordo com Jones (1986) as duas primeiras dimensões de táticas diferenciam-se em termos do contexto no qual as empresas fornecem informações aos recém-chegados. A dimensão coletiva *versus* individual é hipotetizada para gerar orientações de papel contrárias. Ao serem socializados por meio de táticas coletivas, os recém-chegados são submetidos a experiências comuns de aprendizagem direcionadas a originar respostas padronizadas para as situações. De forma contrária, as estratégias de socialização individuais submetem os recém-chegados a um conjunto particular de experiências de aprendizagem, o que acarreta na heterogeneidade das suas respostas. Em decorrência disso, as estratégias coletivas ocasionarão orientações de papel de custódia, ao passo que as táticas individuais permitirão que os recém-

chegados desenvolvam respostas diferenciadas e assumam orientações inovadoras para seus papéis. (JONES, 1986).

No que diz respeito à dimensão das estratégias de socialização formal *versus* informal, Van Maanen e Schein (1979), sugerem que as estratégias de socialização formais são mais aplicadas quando as atividades cuja natureza e/ou os valores do trabalho desempenhado para o papel de destino compreenderem altos níveis de risco para o recém-chegado, colegas deste, a própria organização e/ou clientes dela. Além disso, os autores argumentam que a socialização formal possui a tendência a resultar em uma orientação de papel de custódia e que a socialização informal, da mesma forma que a socialização individual, tende a gerar respostas mais extremas tanto de custódia quanto inovadoras, do que a socialização formal. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

No entendimento de Jones (1986) sobre o par de estratégias formais *versus* informais, ao fazer uso das táticas formais, as empresas separam os entrantes de outros membros da organização no momento em que aqueles estão adquirindo o compromisso com os papéis que irão desempenhar. Já ao serem submetidos a táticas informais, os recém-chegados passam a compor grupos de trabalho e aprendizagem. Assim, as estratégias formais, principalmente se estiverem aliadas às táticas coletivas, aumentam a predisposição dos membros entrantes em aceitar as determinações impostas por outros membros na empresa, da mesma forma que aumenta o grau em que os recém-chegados irão partilhar normas comuns, valores e atitudes, além de desenvolver orientações de papel de custódia. Em contraste, as táticas informais e individuais possibilitam aos recém-chegados maior liberdade para entregar respostas diferenciadas e inovadoras. (JONES, 1986).

No que se refere ao par de estratégias de socialização sequencial *versus* não sequencial, Van Maanen e Schein (1979), argumentam que a socialização sequencial possui maior probabilidade de gerar orientações de custódia entre os novatos devido ao fato destes tornarem-se engessados ao longo do processo, na medida em que é exigida conformidade por parte de outros membros na empresa. Além disso, os autores sugerem que a socialização sequencial é mais fortemente associada aos limites hierárquicos, visto que é necessário preservar a condição da hierarquia como um instrumento legítimo para a distribuição de autoridade, evitando que alguém possa transpor níveis. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

Van Maanen e Schein (1979), destacam ainda que as estratégias fixas de socialização possuem maior probabilidade de produzir respostas inovadoras do que as táticas de socialização variáveis, sendo estas mais propensas a produzir respostas de custódia. Esta hipótese pode ser explicada visto que, segundo os autores, acontecimentos ou cenários

variáveis desencadeiam máxima ansiedade nos recém-chegados, e essa ansiedade atua como importante indutor para a conformidade. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

Na percepção de Jones (1986) estas dimensões compõem o conteúdo da informação repassada aos recém-chegados no momento da socialização. Conforme já mencionado, as táticas sequenciais oferecem informações claras sobre as sequências de atividades ou experiências que os novos membros serão submetidos, ao mesmo tempo em que estratégias fixas disponibilizam cronogramas precisos nos quais constam a finalização de cada etapa nestes processos. Em direção oposta, as táticas de socialização variáveis não disponibilizam informação alguma sobre o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos recém-chegados, da mesma forma quando o processo é não sequencial, eles desconhecem a sequência de suas fases. (JONES, 1986).

Van Maanen e Schein (1979) observam que as táticas sequenciais levarão à conformidade, e que as táticas variáveis desencadearão respostas de custódia devido ao fato da variabilidade provocar ansiedade que motiva as pessoas fortemente em direção à conformidade. Contudo, para Jones (1986) parece mais provável que quando o futuro é incerto, as táticas variáveis irão estimular o oferecimento de respostas inovadoras, principalmente em empresas cujas habilidades dos recém-chegados para lidar de forma competente com situações incertas conduzam ao crescimento de carreira. De forma análoga, táticas fixas não podem levar a respostas inovadoras, e sim a respostas de custódia devido ao fato dos indivíduos não possuírem a intenção de complicar as coisas caso eles possam estar cientes da direção de seus futuros desde o começo. Dessa forma, de acordo com Jones (1986) os efeitos de táticas fixas ou variáveis sobre as orientações dos recém-chegados devem ser determinados empiricamente.

Segundo Jones (1986) as duas últimas dimensões das estratégias de socialização estão intimamente relacionadas entre si e reproduzem os aspectos sociais ou interpessoais do processo de socialização. Nas táticas em série, os membros mais experientes da organização são tidos como modelos para novos membros, contudo nas práticas de socialização isoladas os recém-chegados devem desenvolver suas próprias definições das situações porque não existem titulares anteriores de papéis disponíveis. Devido a isso, as estratégias isoladas provavelmente favorecerão orientações de papel inovadoras ativas.

Colaborando para esse entendimento, Van Maanen e Schein (1979), argumentam que as táticas de socialização em série tendem a produzir uma orientação de custódia, ao passo que as táticas isoladas inclinam-se a gerar uma orientação inovadora. Deve-se levar em consideração que a socialização em série está sujeita a estagnação, ao mesmo tempo em que a

estratégia isolada está sujeita a confusão. Contudo, as táticas de socialização isoladas oferecem a oportunidade do recruta ser inventivo e original. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

A dimensão das estratégias de investimento *versus* despojamento refere-se ao grau em que os recém-chegados recebem apoio social positivo ou negativo de membros organizacionais experientes, na ocasião da sua chegada à empresa. No que se refere à esfera social as interpretações disponibilizadas por outros membros da organização podem impactar de forma mais profunda as percepções dos recém-chegados dos contextos do que as características objetivas dos mesmos. Estratégias fixas ou sequenciais de socialização iriam fornecer estas informações objetivas. (JONES, 1986).

Nesse sentido, no que diz respeito às estratégias de investimento *versus* despojamento, Van Maanen e Schein (1979) argumentam que as táticas de despojamento possuem maior probabilidade de conduzir a uma orientação de custódia enquanto que as estratégias de investimento são mais propensas a produzir uma orientação inovadora (exceto quando o recém-chegado, na ocasião de sua entrada, é recompensado para a realização de uma orientação de custódia). De acordo com os autores as estratégias de despojamento modificam o indivíduo configurando-se, dessa maneira, em ferramentas poderosas que as organizações utilizam para controlar os valores dos novos membros. Estes são os principais processos presentes em grande parte da formação profissional dos indivíduos, servindo, portanto, como explicação para a tão profunda e permanente socialização dos profissionais. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

Van Maanen e Schein (1979) observam que a tática de despojamento também resulta em respostas de custódia visto que as instituições empregam tais táticas com a finalidade de ajustar os recém-chegados de acordo com as pretensões da empresa; ao passo que, as estratégias de investimento, as quais fortalecem as crenças dos sujeitos nas suas competências, acarretam orientações de função inovadoras.

De acordo com Jones (1986) existem ainda algumas contradições a respeito destas proposições. A estratégia de despojamento, ao forçar a redução da confiança dos recém-chegados em si mesmos, por meio da exposição destes a experiências sociais negativas, pode não influenciar os recém-chegados a assumir um papel passivo ou de custódia e sim, contrariamente, pode estimulá-los a se destacar em seus papéis, buscando orientações inovadoras para estes.

Sob outro ponto de vista, confirmar as expectativas sobre as próprias competências dos recém-chegados durante sua entrada na organização pode, de forma contraditória,

influenciá-los a acreditar em profecias autorrealizadas a respeito de seu próprio valor, o que implicará em orientações de custódia. Diante disso, Jones (1986) destaca que ainda não há clareza sobre que tipos de estratégias de socialização irão resultar em orientações para o papel ativas e inovadoras ou passivas e de custódia, ou se diferentes conjuntos de práticas, em oposição a fins diferentes do contínuo de seis, irão resultar em orientações de papel opostas. Ao contrário do que argumentaram Van Maanen e Schein (1979) que diferentes combinações de táticas iriam gerar diferentes orientações de papel, Jones (1986) hipotetiza que diferentes extremidades das seis táticas irão ocasionar orientações de papel opostas. Para Van Maanen e Schein (1979) a resposta custodial seria o resultado dos processos de socialização sequencial, variável, serial e de despojamento, a resposta de inovação de conteúdo seria resultado dos processos coletivo, formal, não sequencial, fixo e isolado, e a resposta de inovação de papel seria o resultado dos processos individual, informal, não sequencial, isolada e de investimento.

Em contrapartida, Jones (1986) sugere que as estratégias de socialização que são individuais, informais, variáveis, não sequenciais, isoladas e de despojamento (táticas de socialização individualizadas) resultem em orientação de papel inovadora. Ao passo que, as extremidades contrárias deste contínuo (táticas de socialização institucionalizadas), impliquem em orientações de papel passivas ou de custódia.

Ao considerar a associação e interação entre as estratégias de socialização Van Maanen e Schein (1979), argumentam que o impacto real da socialização organizacional em um recém-chegado é cumulativo, ou seja, é produto da combinação de estratégias de socialização que, poderá melhorar/reforçar ou neutralizar conflitos. Para os autores uma resposta de custódia resulta mais provavelmente de um processo de socialização, que é sequencial, variável, em série, e de despojamento. Já uma resposta inovadora é mais provável que resulte de um processo de socialização, que é coletivo, formal, não sequencial, fixo e isolado. Isso se deve ao fato de que, para a ocorrência da inovação de conteúdo em um papel, é recomendado treinamento dos recrutas como um grupo formal, no qual novas ideias ou tecnologias são especificamente ensinadas ressaltando-se o valor da inovação. Além disso, recomenda-se evitar sequências de formação as quais podem estimular formas tradicionais de fazer as coisas, mas também evitar horários variáveis, os quais podem gerar ansiedade e estimular a competitividade entre os novatos. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

Por fim, os autores consideram a inovação no papel, ou seja, a redefinição da missão ou objetivos do próprio papel, a forma mais extrema de inovação ocorrendo com maior probabilidade por meio de um processo de socialização que é individual, informal, não

sequencial, isolado, e de investimento. Para o sujeito ser um inovador no papel, é preciso que seja estimulado individualmente por vários outros membros da organização (de maneira informal), evitando-se etapas sequenciais que possam inibir as atitudes inovadoras, e afirmando-se sua identidade durante todo o processo. (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

Para Jones (1986), existem outros resultados que devem ser levados em consideração além da orientação para o papel, como os níveis de ambiguidade e conflito dos papéis, a satisfação no trabalho, o comprometimento e a intenção de deixar a empresa, os quais coletivamente são chamados ajustes pessoais dos recém-chegados às organizações. Enquanto as estratégias de socialização são responsáveis por fornecer elementos capazes de reduzir a incerteza ou ansiedade que permeiam a entrada do recém-chegado na organização, um padrão previsível de relacionamentos entre essas variáveis devem surgir. Exclusivamente, há uma predisposição das táticas de socialização institucionalizadas em fornecer aos recém-chegados menos problemas na sua busca de consistência situacional e mediação de ajuste pessoal do que as táticas individualizadas. Dessa forma o autor sugere que as estratégias institucionalizadas são inversamente relacionadas ao conflito e ambiguidade de papel e intenção de deixar a empresa, e positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho e comprometimento. (JONES, 1986).

Diante do exposto, alguns estudos empíricos buscaram identificar como o processo de socialização era operacionalizado nas organizações. Um estudo de caso realizado por Dias (2014) buscou identificar quais táticas de socialização uma organização apresentava, como estas táticas eram vistas sob o ponto de vista dos recém-chegados e verificar como os processos e táticas de socialização influenciavam seus comportamentos. A partir das respostas dos gestores da organização estudada o autor identificou a aplicação de algumas estratégias construídas por Van Maanen (1996) como as estratégias de socialização formais, de investimento e despojamento e em série, além de outras citadas por Pascale (1985), como seleção e controle/recompensa. O autor observou que uma das mais importantes estratégias utilizadas pela empresa era a de seleção, visto que era por meio desta que os valores do indivíduo e a sua predisposição a aceitar a cultura da empresa eram demonstrados. O autor observou também que a estratégia de socialização em série forneceu resultados eficazes tanto na socialização dos novos membros, quanto na manutenção do padrão de execução das atividades pelos membros mais antigos. Isso foi permitido visto que os membros mais antigos participavam ativamente neste processo repassando aos novatos o método de trabalho padrão, evitando assim, mudanças abruptas no comportamento organizacional. (DIAS, 2014).



Ainda de acordo com Dias (2014), as estratégias utilizadas pela empresa configuraram-se como elemento fundamental na influência da concepção do sujeito em relação ao seu papel no desenvolvimento do seu trabalho. O autor observou que o controle possível sobre o comportamento do sujeito origina-se da relação entre recém-chegado e alguns dos seus membros socializadores (gestores e membros mais antigos), os quais são responsáveis por conduzir seus setores com a finalidade de atingir tanto os objetivos organizacionais quanto os objetivos profissionais do grupo. (DIAS, 2014).

Outro estudo de caso realizado por Silva e Fossá (2013) em uma organização industrial de origem familiar, buscou descrever o processo de socialização na empresa, identificar a estratégia de socialização adotada por ela, além de analisar a conformidade entre os objetivos do programa de socialização e os resultados obtidos com este. Por meio de observação ativa e de entrevistas, as autoras identificaram que a organização estudada adotava estratégias de socialização de acordo com Van Maanen e Schein (1979). A estratégia de socialização formal era aplicada por meio de um processo estruturado com cronograma previamente estabelecido e agendado; a estratégia de socialização coletiva englobava todos os contratados da semana a fim de repassar a filosofia da organização; por fim, a estratégia de socialização sequencial, envolvia uma sequência pré-especificada, de acordo com a função que o sujeito iria executar, objetivando familiarizar o recém-chegado com as características do seu papel, sendo este submetido gradualmente ao longo do tempo aos treinamentos. (SILVA e FOSSÁ, 2013).

As autoras observaram que a empresa busca transmitir sua ideologia durante seu processo de socialização, influenciando a estabilidade, lealdade, comprometimento e produtividade dos seus membros. (MOTTA, 1993). Alguns entrevistados relataram considerar a socialização positiva, e um elemento decisivo para a incorporação da filosofia da empresa. De acordo com as autoras, as diferentes estratégias aplicadas pela organização ofereceram oportunidade de aprendizado aos recém-chegados tanto na execução de suas tarefas, quanto na compreensão do escopo do seu trabalho e da cultura da organização, além de fazer convergir comportamentos e modelos mentais com os desejados pela empresa. (SILVA e FOSSÁ, 2013).

O estudo de caso de uma instituição financeira realizado por Martins (2013) evidenciou que a organização pesquisada empregou estratégias de socialização formais, coletivas, sequenciais, fixas, por competição (na qual, na primeira etapa do processo as turmas são separadas conforme o concurso do qual o indivíduo participou), e estratégias de despojamento. No que se refere aos objetivos que a organização pretendia alcançar com o

processo de socialização, a instituição apresentou um objetivo principal que era fazer os indivíduos sentirem-se ambientalizados, e dois objetivos secundários que consistiam em promover a compreensão dos objetivos da instituição e conectar estes com os objetivos de cada membro organizacional.

Martins (2013) observou que para todos os membros da empresa, o objetivo principal de estimular o sentimento de ambientalização nos funcionários para com a empresa foi alcançado. Isso incutiu nos funcionários o sentimento de pertença e comprometimento para com a instituição, o que os fazia “vestir a camiseta”. Além disso, o primeiro dos objetivos secundários foi alcançado, ao contrário do segundo que teve um alcance parcial. O primeiro deles, de motivar a compreensão dos novatos em relação aos objetivos da empresa, foi de fácil resposta e alcance, visto que, de acordo com os indivíduos, os objetivos eram claros e facilmente entendidos e um dos elementos destacados durante o treinamento. Alguns indivíduos não consideraram os objetivos da instituição os mesmos que os seus devido ao fato de que os objetivos particulares de cada indivíduo eram voltados para o seu crescimento não se conectando dessa forma com os da empresa.

Diante do que foi exposto nesta seção ressalta-se que os elementos centrais para esta pesquisa são as estratégias de socialização propostas por Van Maanen (1996) e Pascale (1984), além da classificação definida por Jones (1986) e das respostas ao processo de socialização determinadas por Van Maanen e Schein (1979). São estes os elementos chave utilizados para identificação das características presentes na organização em estudo. Na seção a seguir são apresentados os pressupostos a respeito do tema controle gerencial.

### **2.3 Controle Gerencial**

Anthony (1965) foi o responsável por introduzir o conceito de controle gerencial ao publicar seu trabalho seminal intitulado "Sistemas de Planejamento e Controle" neste ano. O autor definiu controle gerencial como "o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos das organizações". (ANTHONY, 1965, p.17).

Conforme preconizado por Anthony (1965) Sistemas de Controle Gerencial, referem-se ao segmento da contabilidade gerencial responsável por fazer convergir os interesses dos colaboradores com os objetivos da organização, a chamada "congruência de metas". Segundo Zanibbi (2011), uma das formas de atingir esse objetivo seria projetar adequadas medidas de desempenho, comumente oriundas do sistema de contabilidade, as quais estimulariam o

emprego de recursos de forma eficiente e eficaz pelos gestores no processo decisório. Em 1988, Anthony reformulou seu conceito inicial de Controle Gerencial que a partir de então passou a ser: "Controle Gerencial é o processo pelo qual os gerentes influenciam outros membros da organização a implementar as estratégias da organização." (ANTHONY, 1988, p.10).

Otley e Berry (1980), observam que o estudo das organizações e do controle vem sendo estreitamente associados no sentido de que o controle é um elemento central e incontestável de todas as organizações humanas. Para os autores a organização pode ser vista como um processo de controle, que ocorre no momento em que grupos de pessoas sentem a necessidade de cooperar de forma conjunta para o alcance dos objetivos. Dessa forma, as organizações possuem uma consciência incomum sobre o seu próprio comportamento, pretendendo essencialmente modificá-lo para atender tanto as demandas internas quanto externas. Esta preocupação natural com os processos de controle organizacional é uma característica importante do comportamento organizacional.

Para Otley e Berry (1980), o processo de controle envolve a adaptação da organização para atender a novas situações, sendo dessa maneira, o controle, relacionado aos propósitos, coordenação e mudança. Para os autores, uma declaração organizacional completa do processo de controle deve conter uma análise dos procedimentos que atuam para manter a viabilidade a partir da realização do objetivo, aqueles preocupados com a coordenação e integração de elementos diversos, e aqueles que promovem a adaptação à mudança tanto interna quanto externa. Por conseguinte, controle é definido como o processo que assegura que a organização está adaptada ao seu ambiente e age de forma a atingir os seus objetivos.

Seguindo o mesmo raciocínio Berry, Broadbent e Otley (2005), mencionam que o controle organizacional é algo que interessa a todos. De acordo com os autores, para um gerente responsável por dirigir um departamento, um político que tenta enquadrar a legislação para controlar corporações multinacionais, ou mesmo para um indivíduo que é afetado pelas atividades das organizações que permeiam sua vida, o controle organizacional é uma preocupação fundamental. Para estes autores o controle gerencial pode ser definido como o processo de orientar as organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente de mudança.

Dessa forma a preocupação dos gerentes reside em influenciar o comportamento dos membros organizacionais a fim de atingir os objetivos da instituição. Na concepção dos autores, isso não impede que os gerentes possam tomar decisões visando apenas seus próprios interesses ou que inclusive possam prejudicar a realização do objetivo global, tampouco

implica que os objetivos organizacionais sejam fixos ou mesmo bem compreendidos pela maioria dos colaboradores. Porém sem alguns instrumentos de controle, o comportamento organizacional seria reduzido a um conjunto de atividades descoordenadas, sem a coesão necessária para a sobrevivência organizacional contínua. (BERRY, BROADBENT e OTLEY, 2005).

Como a definição de controle se refere ao processo que auxilia a organização a atingir os seus objetivos, se faz necessário considerar a existência e a natureza de propósitos organizacionais. Thompson (1967) conecta a noção de controle a três grandes temas: ao estabelecimento do propósito, à busca da eficácia e à luta pela eficiência e menciona que essas noções de propósito, eficácia e eficiência estão no cerne da tarefa de controlar uma organização.

Para Thompson (1967), o estabelecimento do propósito diz respeito ao problema geral que dá forma e significado aos padrões de atividade e alocação de recursos dentro das organizações. Se a eficácia for definida como uma medida de realização do propósito, uma organização eficaz é aquela que atinge um número significativo de seus propósitos em um dado período. Já a eficiência é estabelecida a partir da relação entre as entradas dadas e os resultados alcançados.

Seguindo esta linha de pensamento a respeito da definição dos propósitos organizacionais, Etzioni (1973) argumentou que as organizações podem ser classificadas em três tipos principais, de acordo com o nível de semelhança existente entre os objetivos individuais e organizacionais: organização normativa, instrumental ou coercitiva. (OTLEY e BERRY, 1980).

Em uma organização normativa, há uma grande área de acordo sobre comprometimento com as metas organizacionais. A ideia de um objetivo de uma organização é de uso mais óbvio, como uma ferramenta conceitual na análise de sistemas de controle em organizações normativas, nas quais objetivos gerais são, em certo sentido, uma reunião dos objetivos individuais. Em uma organização normativa a tarefa de gestão não possui uma posição primariamente dominante, pelo contrário, procura estimular a autorregulação. (OTLEY e BERRY, 1980).

Em uma organização instrumental metas individuais são neutras em direção às metas organizacionais. Nestas organizações o padrão predominante é de uma troca de incentivos proporcionada pela organização visando obter a contribuição dos indivíduos. (BARNARD, 1979). As organizações instrumentais estão sujeitas a passar tanto por períodos de conflito, durante os quais acordos quanto à distribuição de incentivos são discutidos entre grupos de

interesse, quanto por períodos de aparente consenso durante os quais estes acordos são implementados. Dessa maneira, os objetivos, serão de natureza diferente, dependendo se a atividade é analisada durante os períodos de consenso ou no decorrer de períodos de conflito. Em uma organização instrumental a autoridade é limitada ou parcial e é cedida à administração para legitimar suas ações de controle. (OTLEY e BERRY, 1980).

Por fim, em uma organização coercitiva, grande parte dos objetivos individuais é oposta aos objetivos organizacionais, com os objetivos de um grupo dominante sendo tomados como os da organização. Para os autores, uma organização coercitiva só existe mediante o uso de poder que oprima a capacidade da maioria dos membros da empresa de perseguir seus próprios objetivos, tornando os interesses da maioria dos indivíduos irrelevantes para o desenvolvimento deste tipo de organização. A organização coercitiva depende essencialmente da dominância. (OTLEY e BERRY, 1980).

Dessa forma, o meio-termo da atividade organizacional situa-se onde diferentes estilos de controle podem ser observados. À medida que o envolvimento é instrumental ao invés de normativo, o controle pode ser alcançado em parte pelo projeto de estruturas de recompensa que estimulam os sujeitos a agir da maneira que foi acordada, prosseguindo o seu próprio interesse. Esse tipo de controle é obtido por meio de processos internos da organização que estruturam a distribuição de prêmios valiosos, em troca de conformidade. (OTLEY e BERRY, 1980).

Segundo Berry, Broadbent e Otley (2005), os mecanismos de controle diferem significativamente em cada um destes tipos de organizações. Dessa forma, a relação estabelecida entre os objetivos individuais e organizacionais pode ser encarada como um determinante dos processos de controle que serão utilizados. Uma das funções do sistema de controle gerencial é justamente auxiliar a organização a identificar um conjunto de atividades que conceda incentivos aceitáveis a todos os colaboradores para realizá-las. Desse modo, a organização poderá assegurar a viabilidade da sua existência.

Contudo, na prática, a questão é consideravelmente mais complicada e deve ser analisada de forma mais profunda. As organizações não só diferem entre si, mas também as diversas partes da mesma organização podem ser diferentes. As normas e valores que prevalecem em um departamento ou setor podem ser bastante diferentes daqueles encontrados em outros. Maneiras distintas de envolvimento também podem ocorrer nos diversos níveis hierárquicos, com gerentes seniores exibindo um envolvimento normativo, e demais membros de níveis inferiores apresentando um envolvimento instrumental ou coercitivo, por exemplo. O estudo do controle organizacional, portanto, envolve certa complexidade e deve levar em

consideração as características do comportamento humano. (BERRY, BROADBENT e OTLEY, 2005).

De acordo com Tocher (1970, 1976) para que se possa afirmar que um processo seja considerado controlado pelo menos quatro condições necessárias devem ser satisfeitas. São estas: um objetivo para o sistema ser controlado; um meio de medição de resultados ao longo das dimensões definidas pelo objetivo; um modelo preditivo do sistema a ser controlado e a escolha de ações alternativas relevantes disponíveis para o controlador.

Segundo Otley e Berry (1980), em primeiro lugar o controle requer um objetivo, visto que sem este, a atividade não terá propósito. O autor chama este processo de decisão sobre orientações adequadas para a atividade, de estabelecimento de juízos de valor. Em segundo lugar, o controle só pode existir no momento em que o conhecimento dos resultados está disponível. Na ausência de *feedback* sobre o desempenho real, melhoria, ou até mesmo o sucesso contínuo em condições de mudança, somente será possível por acaso. Em terceiro lugar, tendo na comparação entre os resultados reais e desejados, a geração de um sinal de incompatibilidade observando qualquer discrepância entre os dois, uma ação de controle deve ser determinada. Para isso, se faz necessário um modelo preditivo do processo que está sendo controlado, ou seja, uma forma de prever os prováveis resultados de vários cursos alternativos de ação. Na medida em que tal modelo for inexistente ou ineficiente, o controle será impossível e/ou as tentativas de ações de controle poderão ser contraproduativas. (OTLEY e BERRY, 1980).

A sociedade caminha no sentido de experimentar mudanças em ritmo cada vez mais acelerado. (OTLEY, 1994). Adicionalmente, a velocidade dessas mudanças compromete a previsibilidade em relação ao futuro do ambiente organizacional. Conforme mencionado anteriormente, devido ao núcleo de qualquer sistema de controle consistir em um modelo preditivo (Otley e Berry, 1980) o qual é empregado para avaliar os efeitos potenciais das ações alternativas de controle, qualquer redução na capacidade de prever as consequências dessas alterações reduz da mesma forma a capacidade de uma organização de controlar suas ações e resultados.

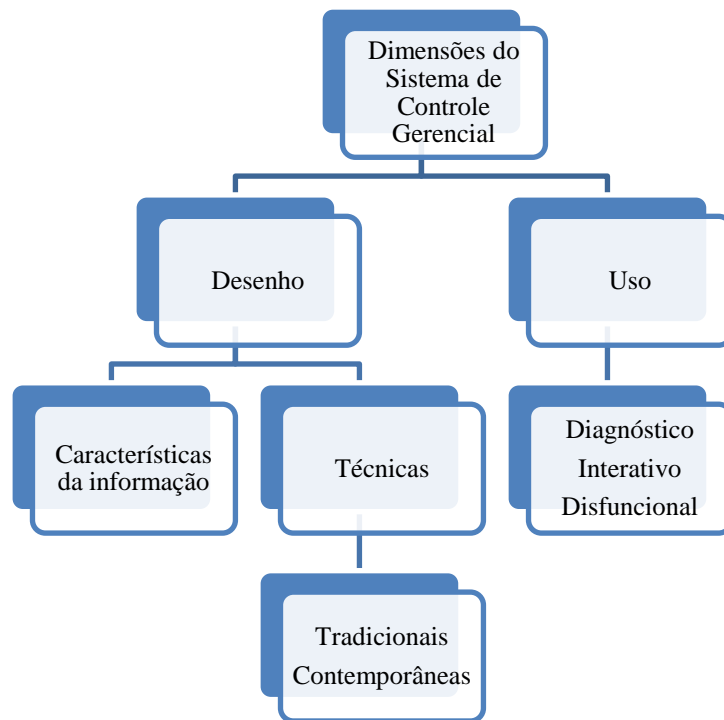
Daí a necessidade de sistemas de controle capazes de atender as demandas atuais das organizações. Os resultados alcançados a partir da utilização de sistemas de controle gerencial são relativos a determinadas condições às quais as organizações são submetidas, condições estas consideradas relevantes para a eleição de um desenho apropriado de sistemas de controle gerenciais. (FERREIRA e OTLEY, 2010; OTLEY, 1980).

Um sistema de controle gerencial (SCG) é estruturado baseado em duas dimensões fundamentais: desenho e uso. O desenho do sistema de controle gerencial, de acordo com Ferreira e Otley (2005, 2009) é estruturado de duas formas: a primeira reúne os atributos dos SCG, representados pelas características da informação, e o segundo, pelas características dos artefatos empregados que os compõem.

Esses artefatos representam um conjunto de técnicas de controle, as quais expressam os mecanismos que serão utilizados para gerar as informações, sendo normalmente empregados de maneira conjunta e abrangendo uma grande área de interesse da organização. Estas técnicas são classificadas em tradicionais, envolvendo controle orçamentário, custeio por absorção e medidas de desempenho financeiro; e contemporâneas como *balanced scorecard* (BSC), *benchmarking*, *target costing* e o *economic value added* (EVA). (FREZATTI *et al.*, 2009; FERREIRA e OTLEY, 2005; FERREIRA e OTLEY, 2009).

Nessa mesma linha investigativa, Ferreira e Otley (2006) definem a dimensão uso do SCG como a maneira pela qual os gestores utilizam a informação. Para Simons (1990), o uso pode ser classificado como diagnóstico, interativo e disfuncional. O uso diagnóstico é empregado no sentido de monitorar o desempenho organizacional e corrigir os eventuais desvios das metas de desempenho que possam ocorrer. Já o uso interativo corresponde à utilização do SCG para monitorar as incertezas estratégicas e estimular a comunicação entre gestores e subordinados. Por fim, o uso disfuncional do SCG é dirigido a outros propósitos diferentes dos previstos pelo usos diagnóstico ou interativo (FERREIRA e OTLEY, 2006). A Figura 2 ilustra as dimensões do sistema de controle gerencial.

Figura 2 - Dimensões do Sistema de Controle Gerencial



Fonte: Aguiar, Pace e Frezatti (2009).

De acordo Ferreira e Otley (2005), em comparação com a dimensão desenho, o uso do SCG tem sido pouco explorado em estudos empíricos apesar da sua relevância estar calcada no estímulo à articulação de diferentes pontos de vista nas organizações, pondo em desafio seus rumos. A dimensão uso proposta neste estudo, é fundamentada no modelo de alavancas de controle (*Levers of Control*) de Simons (1995), e de acordo com Harlez e Malagueño (2012), representa uma forma apropriada de utilização do sistema de controle gerencial em situações de incerteza. Simons (1995) argumenta que é importante explorar a forma como os gestores utilizam os sistemas de controle gerencial e não apenas seu desenho. Para ele, a dimensão uso representa o conjunto de mecanismos de controle gerencial à disposição de uma organização para ser usado de formas diversas e com diferentes propósitos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, em relação à indispensabilidade de sistemas de controle eficientes e eficazes, certamente, o principal objetivo da organização contemporânea, ainda se concentra na necessidade de sobrevivência por adaptação. Somente as organizações que aliam as suas capacidades à evolução das necessidades do mercado e que satisfaçam os requisitos de outras partes interessadas irão sobreviver em longo prazo. (OTLEY, 1994).

Otley (1994) sugere que *empowerment* deva ser um meio de permitir que um grande número de indivíduos exerça a tarefa de adaptar a organização para atender às necessidades do seu ambiente em rápida mutação. Dessa forma, o objetivo do sistema de controle torna-se



o estímulo para grupos de trabalho em todos os níveis para tomar o controle em suas próprias mãos e assumir a responsabilidade por manter a viabilidade da sua parte da organização em relação ao seu ambiente.

Segundo Simons (1995b) gestores eficazes empoderam suas organizações visto que acreditam no potencial inato dos indivíduos para inovar e agregar valor. Para fornecer um serviço de excelência ao cliente, por exemplo, é necessário oferecer liberdade e motivação aos indivíduos para que estes possam adaptar seu trabalho às necessidades de cada cliente. Este potencial deve ser despertado pelos gerentes seniores, os quais precisam renunciar ao controle sobre muitos tipos de decisões, permitindo que membros organizacionais de níveis inferiores atuem de maneira independente. Para o autor, os bons gestores estimulam constantemente os funcionários a alcançar o seu melhor potencial. Em empresas menores, os gestores fazem isso de maneira informal, seja durante uma viagem ou um jantar, por exemplo, eles comunicam valores, missões, normas e objetivos. À medida que as organizações crescem em tamanho, tornam-se mais descentralizadas e geograficamente mais dispersas, afastando os gerentes seniores do contato constante com todos os funcionários os quais irão identificar e responder aos problemas e oportunidades emergentes. Dessa forma, os princípios orientadores da comunicação e controle são tão importantes. (SIMONS, 1995b).

Para Anthony e Govindarajan (2008) um sistema de controle possui no mínimo quatro mecanismos: um detector ou sensor, o qual é responsável por mensurar o que ocorre de fato no procedimento que está sendo submetido ao controle; um mecanismo assessor o qual especifica a relevância das ocorrências, comparando-as a algum padrão ou expectativa do que deveria ocorrer; um mecanismo realizador (*feedback*), o qual é responsável por modificar o padrão de comportamento caso o assessor aponte essa necessidade; e por fim uma rede de comunicações, a qual corresponde a uma estrutura que media as informações entre o detector e o assessor e entre este e o realizador. Para os autores o processo de controle gerencial empregado pelos gestores é composto por estes mesmos mecanismos, sendo, contudo mais detalhado, compreendendo as seguintes atividades: planejamento a respeito do que a empresa deve colocar em prática; coordenação das atividades das diferentes áreas da empresa; comunicação das informações; avaliação das mesmas; decisão sobre qual ação desenvolver e influência sobre os indivíduos, buscando modificar seu comportamento. De acordo com os autores: “O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização.” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008, p. 6).

De acordo com Simons (1995b) os gestores na década de 1990 preocupavam-se principalmente em exercer o controle de forma pertinente nas instituições que demandavam ao mesmo tempo flexibilidade, inovação e criatividade. As organizações competitivas, as quais possuíam clientes exigentes e informados, deveriam dispor da iniciativa individual de cada membro para buscar oportunidades e atender às demandas dos clientes. Contudo, ao diligenciarem-se na busca por estas oportunidades, os indivíduos podem expor as empresas a riscos excessivos ou desenvolver comportamentos que podem prejudicar a integridade da organização. (SIMONS, 1995b).

Diante desse cenário os gestores precisam buscar alternativas para proteger suas empresas dos riscos e das falhas de controle oriundas da autonomia dos sujeitos para reformular a maneira de desempenhar seu trabalho. Uma das alternativas seria retomar os fundamentos de controle desenvolvidos nas décadas de 1950 e 1960 a respeito das burocracias mecanizadas, com rígidas prescrições de trabalho e vigilância constante evitando surpreender as empresas. Contudo, em grande parte das organizações que atuam em ambientes dinâmicos e altamente competitivos, os gestores não dispõem de tempo para assegurar que todos estão agindo da maneira esperada. Além disso, é utópico acreditar que os gestores exercem o controle, apenas contratando bons funcionários e alinhando objetivos. De maneira oposta, os gestores atuais devem incentivar os indivíduos a aperfeiçoar os processos e criar novas formas de atender às necessidades dos clientes, mas de forma controlada. (SIMONS, 1995b).

Neste contexto, os instrumentos que podem amenizar o conflito entre a criatividade e controle estão disponíveis, podendo os controles gerenciais ser empregados de diversas formas nas empresas. Simons (1995) menciona a demanda por uma nova teoria sobre controle, que reconheça a necessidade de equilibrar as tensões geradas pelos objetivos concorrentes de gerentes e subordinados, visto que, as técnicas tradicionais de comando e controle já não são mais suficientes em ambientes competitivos, nos quais a criatividade e a iniciativa dos membros organizacionais são fundamentais para o sucesso do negócio. Estas tensões devem ser controladas, “tensões entre liberdade e restrição, entre empoderamento e prestação de contas, entre a direção de cima para baixo e criatividade de baixo para cima, entre a experimentação e eficiência”. (SIMONS, 1995, p. 4).

Diante deste cenário, o autor apresenta um modelo teórico abrangente que ilustra como os gerentes estabelecem o controle usando quatro alavancas: (1) Sistemas de Crenças (*Belief Systems*), (2) Sistemas de Restrições (*Boundary Systems*), (3) Sistemas de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) e (4) Sistemas de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*). A resposta para equilibrar as tensões mencionadas não se encontra apenas

na concepção técnica desses quatro sistemas, e sim, de forma mais importante, na compreensão da maneira como os gerentes utilizam estes sistemas de forma eficaz. (SIMONS, 1995).

Para Simons (1995), as quatro alavancas geram forças opostas: sistemas de crenças e sistemas de controle interativo geram as forças positivas e inspiradoras; e os sistemas de restrições e diagnóstico, geram as forças negativas ou restritivas, que asseguram o cumprimento das ordens. Para o autor, os controles positivos motivam, recompensam, orientam e promovem a aprendizagem. Os controles negativos coagem, castigam e fazem prescrições. Os controles positivos e negativos são forças opostas que precisam coexistir para criar tensões dinâmicas que por sua vez, se adequadamente balanceadas, asseguram um controle eficaz. Embora a palavra “negativo” possua uma conotação ruim, para Simons, os controles negativos não são definidos como tais, sendo considerados tão importantes quanto os controles positivos (SIMONS, 1995). A Figura 3 ilustra a proposta do modelo das quatro alavancas de Simons (1995).

Figura 3 - Alavancas de controle



Fonte: Simons (1995).

De acordo com Simons (1995, p.34) o sistema de crenças é:

um conjunto explícito de definições organizacionais que a alta direção comunica formalmente e reforça sistematicamente para fornecer valores, propósitos e direção para a organização. As definições esboçam os valores e a direção que os gerentes desejam que os subordinados adotem.

Segundo o autor, o sistema de crenças é constituído por pressupostos de controle social e cultural que possuem a finalidade de definir propósitos e valores, além de procedimentos formais estratégicos de longo prazo. Este sistema de controle faz parte dos chamados controles positivos e visa orientar/reforçar a noção de coletividade, o comprometimento dos membros organizacionais e a identificação destes com a organização, desenvolvendo o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. De forma prática, o sistema de crenças lança mão de declarações formais de visão, de missão, de valores centrais e de propósitos organizacionais. (SIMONS, 1995).

Seguindo esse entendimento, Simons (1995b) observa que um sistema formal de crenças é importante para que os membros de empresas grandes e descentralizadas possuam uma compreensão clara e consistente dos valores centrais da organização e também de seu lugar dentro da empresa. Visto que, quando estes valores fundamentais não são claramente difundidos, os indivíduos ficam a mercê de suposições sobre o que consiste um comportamento aceitável diante das diversas situações imprevisíveis com as quais se deparam. Além disso, o sistema de crenças busca inspirar os sujeitos a criar oportunidades por meio de novas formas de criação de valor. Para o autor, as pessoas almejam compreender o propósito da organização e identificar formas de como contribuir para concretizá-lo, e para isso os gestores devem estimular este potencial. Gerentes eficazes procuram inspirar seus funcionários, comunicando ativamente valores e missões. (SIMONS, 1995b).

Em contrapartida, o sistema de restrições ou sistema de controle de limites, como o próprio nome já revela é mais restritivo e limita os comportamentos que os membros organizacionais devem desenvolver. Dessa forma, tem função proibitiva e faz parte dos chamados controles negativos. Com a finalidade de reduzir ao máximo os riscos, delimita fronteiras para as ações dos indivíduos. Este sistema de controle atua de forma prática, empregando códigos de conduta, códigos de ética, regras e sanções e sistemas de planejamento estratégico formalizados. (SIMONS, 1995).

Segundo Simons (1995b) para estimular a inovação e a criatividade é preciso dizer às pessoas o que não fazer, claro que dentro de limites claramente estabelecidos. Ou seja, dizer às pessoas o que fazer, determinando regras e procedimentos operacionais padronizados, inibe a iniciativa e a criatividade desenvolvidas pelas competências de indivíduos empreendedores. Para o autor, as pessoas são criativas, e ao se depararem com novas oportunidades ou situações difíceis, geralmente buscam alternativas para criar valor ou superar os obstáculos.

Entretanto, deve-se atentar para o fato de que empoderamento, nutrido por inspiração e recompensas de desempenho, nunca deve ser entendido pelos subordinados como “carta

branca” para agirem conforme lhes convir. As pessoas geralmente desejam agir de forma ética, em conformidade com as normas estabelecidas, mas as pressões para alcançar resultados superiores algumas vezes vão de encontro com códigos de conduta mais rígidos. Devido a estas pressões organizacionais, os indivíduos podem, por vezes, quebrar as regras. Os limites nas empresas modernas, embutidos em padrões éticos de comportamento e códigos de conduta, são de qualquer modo, definidos em termos de práticas que estão fora dos limites, constituindo-se nos freios de uma organização. (SIMONS, 1995b).

Os sistemas de controle diagnósticos consistem em sistemas de informação formalizados empregados pelos gerentes com o objetivo de monitorar resultados organizacionais e reparar eventuais desvios dos padrões de desempenho determinados (SIMONS, 1995). Este sistema de controle constitui os controles negativos e é conduzido de forma a monitorar indicadores de desempenho, pois possibilita a mensuração de resultados a partir de padrões pré-estabelecidos. Uma maneira de operacionalizar este sistema pode ser por meio da elaboração de planos de negócios com metas quantificadas a partir de indicadores, orçamentos, controles internos, por exemplo. (DAMKE *et al.*, 2011).

Corroborando com isso, de acordo com Simons (1995b) uma finalidade essencial dos sistemas de controle diagnósticos é minimizar a responsabilidade de monitoramento constante do gestor. À medida que os objetivos são definidos e os indivíduos possuem metas de desempenho nas quais se fundamentarão suas recompensas, os gestores possuem maior disponibilidade para tratar de outras questões, uma vez que acreditam que os subordinados irão cumprir com os objetivos acordados. Ainda o potencial para falhas de controle, conforme o nível de desempenho aumenta, e as recompensas dos trabalhadores são colocadas em risco, frisa a necessidade dos gestores pensarem a respeito das outras três alavancas de controle. (SIMONS, 1995b).

Por fim, os sistemas de controle interativos são sistemas de informação formais e geralmente são empregados pela alta gestão quando da ocorrência de incertezas estratégicas. Nestas situações é essencial que as informações sobre estas incertezas sejam coletadas com a finalidade de apoio às decisões estratégicas a serem tomadas e verificação de possíveis ameaças e oportunidades. Faz parte dos sistemas de controle positivos e de maneira geral, é um sistema que possibilita evidenciar os indicadores mais relevantes no momento (SIMONS, 1995). Para Simons (1995b) os sistemas de controle interativos são um meio dos gestores envolverem-se regular e pessoalmente no processo decisório dos subordinados. A participação dos gestores nas decisões dos subordinados os permite concentrar sua atenção organizacional e aprendizagem acerca de questões estratégicas fundamentais.

Segundo o mesmo autor, conforme o crescimento das empresas, os gestores passam a reduzir seu contato pessoal com os membros organizacionais, devendo novos sistemas formais ser desenvolvidos para compartilhar informações emergentes e valer-se da criatividade que muitas vezes resulta em ideias de novos produtos, processos ou inclusive mercados. E para que isso se concretize, os sistemas de controle de diagnóstico são insuficientes em comparação aos planos. (SIMONS, 1995b).

Segundo Simons (1995b) os sistemas de controle interativos possuem quatro elementos que os diferenciam dos sistemas de controle diagnósticos. Primeiramente, eles dedicam-se para a mudança contínua de informações que os gestores identificam como potencialmente estratégicas. Em segundo lugar, a informação é considerada significativa o bastante para atrair a atenção constante dos gestores em todos os níveis da organização. Em terceiro lugar, as informações que resultam do sistema interativo são mais claramente interpretadas e discutidas em reuniões face a face entre os superiores, subordinados e pares. Por fim, o sistema de controle interativo atua como um fomentador do debate a respeito de dados subjacentes, pressupostos e planos de ação. (SIMONS, 1995b). O Quadro 3 resume a relação entre as alavancas de controle, o comportamento humano e os chamados bloqueios organizacionais, os quais muitas vezes dificultam o desenvolvimento do potencial humano por obstruir o comportamento colaborativo dos indivíduos.

Quadro 3– Comportamento humano, bloqueios organizacionais e alavancas de controle

Organização Homem/Mulher Desejo de	Bloqueios organizacionais	Solução gerencial	Alavanca de controle adequada
Contribuir	Incerteza de objetivo	Comunicar valores centrais e missão	Sistemas de crenças
Fazer certo	Pressão ou tentação	Especificar e fazer cumprir as regras do jogo	Sistemas de restrições
Realizar	Falta de foco ou recursos	Construir e apoiar objetivos claros	Sistemas de controle diagnóstico
Criar	Falta de oportunidade ou medo do risco	Abrir o diálogo organizacional para desencadear a aprendizagem	Sistemas de controle interativo

Fonte: Simons (1995, p. 173).

De acordo com Simons (1995) o modelo de comportamento humano assume que as pessoas desejam contribuir, contudo não deve haver bloqueios organizacionais para esse comportamento. Muitas vezes o propósito maior dos esforços organizacionais não é exposto de forma clara ao entendimento dos indivíduos da forma que podem agregar valor. Sendo

assim, gestores eficazes devem reconhecer estes bloqueios e tentar removê-los, por meio da comunicação ativa dos valores e missão, inspirando o comprometimento organizacional, o que pode ser operacionalizado por meio do sistema de crenças.

Tessier e Otley (2012), realizaram uma revisão do modelo teórico de Simons (1995) com a finalidade de tornar alguns conceitos mais claros e aprimorar o modelo. No que diz respeito à melhoria da definição de controles positivos e negativos os autores separaram os conceitos relativos ao duplo papel dos controles em si e a qualidade dos controles (bons ou ruins). Enquanto a dupla função de controle é um atributo de projeto de Sistema de controle gerencial, a qualidade do controle não é. Pelo contrário, é uma avaliação da *performance* do controle e é principalmente uma questão de investigação empírica. Com a finalidade de evitar essa ambiguidade, o modelo revisto centra-se no papel duplo de controles e exclui avaliação da qualidade dos controles (boa/ruim). Embora Simons (1995) tenha utilizado os termos positivos e negativos para o duplo papel do controle, o modelo revisto utiliza os termos "permitir" e "restringir" para descrever esse papel. (TESSIER e OTLEY, 2012).

Tessier e Otley (2012), observam que há uma diferença entre as intenções gerenciais relativas aos controles e a percepção pelos demais membros organizacionais dos mesmos. Para estes autores as intenções gerenciais referem-se ao que os gerentes buscam alcançar por meio da implementação de um controle e é um atributo de *design* do sistema de controle gerencial. Já a percepção dos empregados diz respeito à interpretação do controle por parte dos demais membros organizacionais não se configurando dessa forma em um atributo do sistema de controle gerencial. A diferença entre a intenção e percepção deve-se à forma como os controles são apresentados, visto que a apresentação atua como uma ponte entre as intenções gerenciais e as percepções dos funcionários podendo assim influenciar a forma como os controles são percebidos. Por fim, os autores mencionam também que os membros organizacionais terão respostas emocionais aos controles, indicando que estas poderão ser positivas, negativas ou neutras. (TESSIER e OTLEY, 2012).

No que diz respeito aos objetivos dos controles, Tessier e Otley (2012) demonstram que os dois principais objetivos dos controles são desempenho e conformidade e, associadas a estes objetivos, estão as consequências dos controles que podem ser aplicadas pelos gerentes por meio de recompensas ou punições. Além disso, os autores classificam os controles interativos e de diagnóstico em relação à intensidade do uso de controles, não sendo considerados sistemas em si, e sim, descrições da forma como os gerentes usam os controles. Este ponto de vista de controles interativos e de diagnóstico está em consonância com o que foi definido por Simons (1995, p. 180), que classifica os sistemas de crenças, restritivos e de

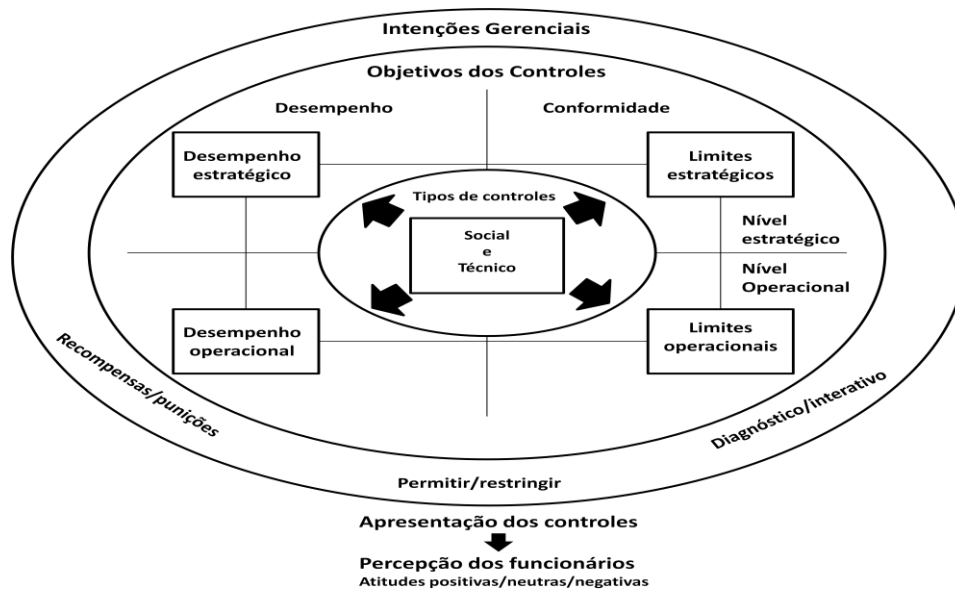
medição de desempenho como atributos de *design* dos sistemas de controle gerencial, e os controles interativos e de diagnóstico como padrões de atenção para os sistemas de medição de desempenho.

Tessier e Otley (2012), incluem ainda no quadro revisto de alavancas de controle de Simons as dimensões estratégicas e operacionais nas quais os sistemas podem atuar. Assim, com base nos objetivos de controles (desempenho ou conformidade) e níveis organizacionais (estratégico ou operacional), quatro sistemas de controle são propostos: sistemas de controle de desempenho operacional e estratégico e sistemas de controle restritivos operacionais e estratégicos. Os sistemas de controle chamados globais são aqueles que se fundamentam nos dois objetivos globais da organização: desempenho e conformidade. Os sistemas de crenças podem controlar tanto o desempenho quanto a conformidade ao passo que os sistemas restritivos podem somente controlar a conformidade. Por outro lado, os sistemas de controle restritivos podem atuar tanto na esfera social quanto na técnica, enquanto os sistemas de crenças são essencialmente sociais. Dessa forma, o sistema de crenças não é um sistema de controle global em si, representando controles sociais que aliados aos controles técnicos podem ser usados em diferentes sistemas de controle. (TESSIER e OTLEY, 2012).

O modelo de Simons (1995) revisto por Tessier e Otley (2012) é composto por três níveis. No núcleo do modelo está o primeiro nível, no qual encontram-se os controles individuais disponíveis para os gestores que são controles sociais e técnicos. O segundo nível do esquema é composto por diferentes sistemas de controle que possuem um objetivo específico. Está intimamente relacionado com o primeiro nível por meio das setas que ligam os dois níveis, sendo os quatro sistemas de controle conjuntos de controles sociais e técnicos. Dois sistemas de controle são focados no desempenho (estratégico e operacional) e dois deles nas conformidades (estratégica e operacional). O terceiro nível do modelo é representado pelas intenções gerenciais, ou seja, demonstra as diferentes decisões que os gerentes podem tomar em relação aos sistemas de controle. Os gerentes podem optar por promover a discussão e aprendizagem (uso interativo) ou por controlar somente se houver algum desvio (uso diagnóstico). Além disso, podem decidir se o controle será usado de uma forma que promova a criatividade (permissão) ou de uma forma que garanta a previsibilidade (restrição). Por fim, os gerentes podem decidir quais serão as consequências (recompensas/punições) da obtenção/não obtenção de desempenho e requisitos de conformidade. O desenho ainda demonstra a apresentação dos controles e a percepção dos funcionários diante destes. (TESSIER e OTLEY, 2012). A Figura 4 ilustra o modelo de Simons (1995) revisto por Tessier e Otley (2012).



Figura 4 - Modelo revisto de Simons (1995).



Fonte: Tessier e Otley (2012).

Para contribuir com a discussão sobre a aplicação do modelo de Simons (1995), um estudo empírico cujo objetivo foi investigar como as alavancas de controle eram utilizadas na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial, foi realizado por Pletsch e Lavarda (2015). Como resultados os autores encontraram que as crenças não eram disseminadas de forma clara na organização sendo o sistema de crenças pouco privilegiado. Contudo, identificaram que o sistema de restrições atuava fundamentado no sistema de crenças, tanto no que dizia respeito às fronteiras de atuação em termos de atividades e mercados, quanto aos limites comportamentais, determinados por meio de normas, regras e princípios. Mesmo os sistemas de crenças não sendo disseminados em toda a organização, estavam associados a atividades cotidianas da cooperativa, enquanto os sistemas de restrições eram empregados de acordo com a demanda. Contudo após estabelecidos os limites, estes tornavam-se regras institucionalizadas. (PLETSCH e LAVARDA, 2015).

Neste mesmo estudo Pletsch e Lavarda (2015), observaram que os sistemas de controles diagnósticos eram empregados de forma cotidiana na empresa, considerando-se que a cooperativa necessitava acompanhar o desenvolvimento de suas atividades e seus resultados. Dessa forma, a empresa lançava mão de instrumentos que buscavam incentivar seus colaboradores a se envolverem e se dedicarem aos seus propósitos. Os sistemas de controle interativos também eram utilizados constantemente na organização, estando os gestores em contato diário com os demais membros, estimulando a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias. De acordo com os autores, isso permitiu que

os membros colaborassem com a gestão da empresa, visando ao alcance de seus objetivos. (PLETSCH e LAVARDA, 2015).

No capítulo a seguir são evidenciados os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

### 3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Neste capítulo é exposto o percurso metodológico da pesquisa e está dividido em três seções. A primeira delas apresenta a tipologia da pesquisa, por meio da qual é feita a descrição das características do estudo. Na segunda são apresentados os constructos e definições constitutivas e operacionais, os quais delimitam e direcionam a pesquisa. Por fim, são especificados os procedimentos de coleta de dados do estudo.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual segundo Denzin e Lincoln (2006) constitui-se na combinação de práticas materiais e interpretativas que convertem o mundo em um conjunto de representações, que podem ser notas de campo, entrevistas, entre outros. Para os autores a pesquisa qualitativa compreende um tratamento naturalista, interpretativo, ou seja, investiga os fenômenos em seus ambientes naturais objetivando entendê-los no que diz respeito aos significados atribuídos a eles pelos indivíduos.

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa corresponde ao estudo do uso e à coleta de diferentes instrumentos empíricos como, por exemplo, estudo de caso, entrevista, textos observacionais, os quais recontam rotinas e significados da vida das pessoas. Dessa forma, pesquisadores qualitativos lançam mão de diversas técnicas interpretativas inter-relacionadas, visando captar da melhor forma possível o fenômeno que está sendo estudado.

Esta pesquisa foi realizada em uma única cooperativa da área da saúde, localizada no sul do país. Configura-se como um estudo de caso, sendo conduzida conforme preconizado por Yin (2010). Para o autor, a necessidade de se realizar um estudo de caso manifesta-se a partir do anseio de investigar fenômenos sociais complexos, possibilitando que os pesquisadores compreendam de forma global os fenômenos da vida real, os quais abarcam elementos individuais, comportamento de grupos, processos organizacionais e administrativos, entre outros.

De acordo com Yin (2010) cada método de pesquisa é diferenciado a partir de três condições: o tipo de questão de pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os elementos comportamentais reais e o foco sobre eventos atuais de maneira oposta aos históricos. Para ele, o estudo de caso é o método de pesquisa utilizado quando há a proposição de questões que comecem com “como” e “por que”; quando o pesquisador possui

pouco controle sobre os eventos e quando o foco é direcionado para um evento contemporâneo no cenário da vida real.

Os dados de campo foram obtidos por meio de diferentes formas, possibilitando a triangulação destes. De acordo com Cooper e Schindler (2011), a triangulação diz respeito à associação de diferentes métodos qualitativos ou a associação destes com métodos quantitativos, com o objetivo de melhorar a qualidade percebida do estudo e/ou sua confiabilidade (precisão dos resultados). Para que estes resultados sejam confiáveis se faz necessário o emprego de medidas fidedignas. No momento em que estas medidas produzirem os resultados esperados, ou seja, medirem o que realmente se deseja medir, elas terão validade.

Colaborando para esse entendimento Creswell e Miller (2000), destacam que a validade é empregada com a finalidade de especificar se os resultados são precisos sob a ótica do pesquisador, dos participantes ou dos leitores de uma descrição. Para os autores existem diferentes termos que representam essa ideia como “autenticidade”, “idoneidade” e “credibilidade”. (CRESWELL e MILLER, 2000, p. 124).

Da mesma forma para Denzin e Lincoln (2006), a utilização de uma variedade de métodos, ou triangulação, diz respeito a uma tentativa de garantir o entendimento profundo do evento estudado. Para os autores é impossível captar a realidade objetiva, sendo possível somente conhecer algo por meio de suas representações. Os pesquisadores qualitativos destacam o caráter socialmente construído da realidade e procuram alternativas para assuntos que evidenciam a forma como a prática social é originada e obtém significado.

De acordo com Yin (2010) a evidência do estudo de caso pode ser originada de fontes diversas como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, sendo cada uma delas combinada a uma sequência de dados ou evidências. Para o autor as diferentes fontes complementam umas às outras e para se ter um estudo de caso confiável deve-se utilizar a maior diversidade de fontes possível. A coleta de informações a partir do uso de múltiplas fontes de evidências e que objetivam corroborar a mesma situação ou fenômeno é a chamada triangulação de dados. (YIN, 2010). Para isso, como estratégia de triangulação para confirmar a exatidão dos resultados, foram realizadas: entrevistas em profundidade, observação, observação participante e análise de documentos.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental é fundamentada em fontes primárias, as quais podem ser materiais colhidos pelo próprio autor do estudo ou os documentos internos da organização. Para Yin (2010) no que diz respeito aos estudos de caso a maior relevância de utilização de documentos repousa em corroborar e aumentar a evidência

de outras fontes, visto que os documentos podem oferecer detalhes específicos que não puderam ser obtidos de fontes diversas. Diante do exposto, foram analisados documentos como estatuto, código de conduta, manual do colaborador, materiais de comunicação interna e de planejamento estratégico.

Segundo Yin (2010) a entrevista constitui uma das fontes de informação mais relevantes para o estudo de caso. Isso se deve ao fato de que, via de regra, as entrevistas repousam sobre assuntos humanos ou comportamentais, dos quais os entrevistados bem informados podem oferecer compreensões importantes. Além disso, os entrevistados podem encurtar a distância às histórias precedentes a estes fatos, auxiliando na identificação de outras fontes importantes de evidência. (YIN, 2010). De acordo com Creswell (2007) na coleta de dados por meio de entrevistas face a face os participantes podem conceder informações históricas, visões e opiniões. Além disso, com esse tipo de instrumento de coleta de dados o pesquisador possui o “controle” da sequência de questionamento.

As entrevistas foram desenvolvidas com base em um roteiro semiestruturado, no qual segundo Cooper e Schindler (2011), algumas questões iniciais são definidas previamente, podendo sofrer intervenções do pesquisador de acordo com o andamento da linha de pensamento do entrevistado. Foram construídos dois tipos de roteiros de entrevistas, um composto por questões relativas à socialização organizacional cujos respondentes foram o gestor de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e subordinados, e outro composto por questões referentes ao controle gerencial, cujos respondentes foram os gestores das áreas Financeira e de Mercado e Relacionamento. Isso se deve ao fato da possibilidade dos demais membros organizacionais talvez desconhecerem as ferramentas e processos de controle gerencial utilizados na empresa, sendo os gestores detentores deste conhecimento. Já no que diz respeito à socialização é importante que se tenha a visão dos subordinados desse processo, a fim de que se conheçam os diversos entendimentos e impressões a respeito do mesmo.

Os roteiros foram elaborados a partir de modelos de diferentes autores, adaptados para este estudo e pré-testados com o auxílio de professores das áreas de gestão de pessoas e contabilidade gerencial, a fim de verificar sua validade de conteúdo antes de sua aplicação. Segundo Cooper e Schindler (2011), a validade de conteúdo diz respeito ao nível em que conteúdo dos elementos do instrumento de pesquisa representa de forma satisfatória o universo de todos os elementos significativos para o estudo. A realização das entrevistas ocorreu no mês de agosto de 2016, durando em média trinta minutos cada uma, sendo todas gravadas e posteriormente transcritas.

Além da realização de entrevistas outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a observação, tanto a observação direta quanto a participante. Para Cooper e Schindler (2011), ao observar, a coleta de dados além de visual, pode ainda envolver ouvir, ler, cheirar e tocar. Dessa forma, observação abarca todo o campo de atividades e circunstâncias de monitoramento comportamental e não comportamental. No que diz respeito à observação não comportamental, analisaram-se registros disponibilizados pela empresa nos seus murais e/ou espalhados pelos setores, como quadros que contêm a filosofia empresarial atual (missão, visão, valores, compromisso com a sustentabilidade e política de qualidade). Por meio da observação também foi possível notar que esta mesma filosofia está presente no verso do crachá de cada membro organizacional.

No que se refere à observação comportamental foram observados dois aspectos: o comportamento não verbal e o comportamento linguístico dos indivíduos. O primeiro diz respeito ao movimento do corpo, às expressões motoras e até mesmo troca de olhares. O segundo é o comportamento linguístico e pode se referir às expressões utilizadas pelas pessoas, aos estudos de conteúdo de apresentações e treinamentos e às interações que ocorrem entre os indivíduos ou grupos. (COOPER e SCHINDLER, 2011). Foi observada a forma de tratamento entre os pares e entre estes e os clientes, evidenciando-se saudações, atendimento, expressões e linguagem utilizada.

Segundo Yin (2010) a observação direta é muito propícia em um estudo de caso, visto que esta ocorre no ambiente natural do “caso” (YIN, 2010, p. 136, grifo do autor), estando disponíveis durante a observação, comportamentos ou condições ambientais que podem ser relevantes para o estudo. Para o autor a evidência observacional é útil para fornecer informação adicional sobre o elemento ou situação que estão sendo investigados.

Em relação à observação participante, de acordo com Cooper e Schindler (2011), esta ocorre quando o observador se insere em um ambiente social e atua como observador e como participante. No caso deste estudo a observação participante ocorreu mediante a participação da autora na atividade de integração de novos funcionários e na comemoração dos aniversariantes do mês, ambas ocorridas no mês de junho de 2016. Nesta ocasião, foram registrados, de forma não estruturada, o conteúdo das informações repassadas aos novos membros, o comportamento e as atividades dos indivíduos no local de pesquisa. (CRESWELL, 2007).

O uso da técnica da observação permitiu a coleta de dados no momento em que ocorreram, bem como a obtenção de informações que grande parte dos participantes poderia ignorar por não lhes dar a devida importância ou por as considerarem comuns. Além disso, a

observação permite absorver o evento completo na medida em que ocorre em seu ambiente natural e com isso, os indivíduos parecem aceitar melhor a “invasão” (grifo nosso) por observação do que por meio de questionamento. (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Nessa mesma linha, Yin (2010) destaca que a observação participante fornece a oportunidade de acessar eventos ou grupos que de outra forma não seriam possíveis, ou seja, poderia não existir outra forma de coletar a evidência que não fosse por meio da observação participante. Além disso, este método de coleta de dados oferece a oportunidade de compreender a realidade sob a ótica de alguém “interno” (YIN, 2010, p. 139, grifo do autor) ao estudo de caso, sendo muito significativo para a representação acurada do fenômeno deste estudo.

Para Creswell (2007) a técnica de observação oportuniza que o pesquisador possua uma experiência exclusiva com os participantes permitindo o registro das informações ao mesmo tempo em que elas estão sendo reveladas. Para os autores, além disso, durante o processo de observação, elementos não usuais podem ser percebidos e a discussão de tópicos que poderiam gerar algum desconforto aos participantes pode ser explorada.

Para isso foi utilizado um protocolo observacional para o registro das informações de observação. (CRESWELL, 2007). Neste protocolo foram apontadas as *notas descritivas* (CRESWELL, 2007, p. 193, grifo do autor), as quais corresponderam à descrição dos participantes, dos membros que estavam ministrando a integração, do ambiente físico e do conteúdo ministrado e as *notas reflexivas* (CRESWELL, 2007, p. 194, grifo do autor), as quais disseram respeito às reflexões pessoais do pesquisador.

Colaborando para este entendimento, Yin (2010) menciona a importância de criar uma base de dados do estudo de caso, a qual diz respeito à forma de organizar e documentar os dados coletados, que dessa forma poderão estar disponíveis para acesso posterior. Para o autor, as notas são o componente mais comum do banco de dados, podendo resultar de entrevistas, observações ou da análise de documentos. No caso deste estudo as notas oriundas das observações participantes foram manuscritas, em razão do fato de estar com um computador no momento da integração, poder parecer um tanto formal e constranger os demais membros. As notas originadas da análise de documentos foram digitadas, visto que foi permitido que a autora levasse seu computador pessoal para registro das informações além da disponibilização de uma sala para realização da leitura e análise dos materiais. Já as notas oriundas de entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Para a efetivação deste estudo de caso, elaborou-se um protocolo de estudo de caso (Apêndice C), o qual é um documento relevante para “aumentar a confiabilidade da pesquisa

do estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único” (ou casos múltiplos). (YIN, 2010, p. 106). O protocolo do estudo de caso tem a finalidade de esclarecer o objetivo do estudo, os procedimentos que serão adotados e a participação da organização na pesquisa. Além disso, deve informar o papel do pesquisador em cada etapa do estudo e suas interpretações dos dados, tendo o cuidado de preservar a identidade da empresa e a confidencialidade dos respondentes.

No que diz respeito à análise dos dados coletados a partir dos processos descritos anteriormente, foi utilizada a análise de conteúdo conforme definido por Bardin (2011). A autora descreve a análise de conteúdo como um *conjunto de técnicas de análise das comunicações* (BARDIN, 2011, p. 37, grifo da autora), ou seja, trata-se de um conjunto composto por diversas formas de elementos, ajustável ao campo de aplicação das comunicações. O conteúdo das mensagens deve ser descrito analiticamente, isto é, de acordo com métodos sistemáticos e objetivos visando à interpretação das comunicações e os ensinamentos que os conteúdos irão proporcionar após serem tratados. (BARDIN, 2011).

Dessa forma, sendo a entrevista um método de coleta de dados rico e complexo, sua análise de conteúdo é muito delicada. Isto se deve ao fato de que o pesquisador se depara com a necessidade de inferir algo a respeito da realidade, por meio dos dados verbais de um grupo de indivíduos, os quais também possuem suas particularidades inerentes à unicidade do sujeito. Para que o resultado da interpretação dos dados seja o mais fidedigno possível, dois níveis de análise devem ser associados: aquele categorial, focado na repetição de temas; e outro que permita extrair o âmago das significações dos indivíduos em termos de sua subjacência e genuinidade. O primeiro, chamado decifração estrutural, considera a análise de discurso e narrativa de maneira flexível e o segundo, denominado transversalidade temática, leva em conta a busca da dinâmica pessoal subjacente ao acervo de palavras que conduz o processo mental do entrevistado. (BARDIN, 2011).

A autora destaca que a análise de conteúdo é fundamentada em três estágios cronológicos: a) a pré-análise, que corresponde à fase de organização; b) a exploração do material, a qual é a etapa de codificação dos dados a partir das unidades de registro; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, que dizem respeito à fase de categorização, ou seja, de classificação dos elementos de acordo com suas semelhanças e diferenças, com subsequente reagrupamento, conforme características comuns. (BARDIN, 2011).

De forma mais detalhada a fase de pré-análise consiste em organizar e tornar operacionais as reflexões iniciais com o objetivo de desenvolver uma estrutura detalhada para



as futuras análises. A segunda etapa, de exploração do material, consiste em ações de codificação, as quais correspondem à transformação dos dados brutos da comunicação, a partir de sua fragmentação, aglutinação e posterior classificação, com a finalidade de representar seu conteúdo e expressividade para elucidação das características da mensagem. A última etapa diz respeito ao tratamento de resultados, o qual consiste na sua categorização, como foi mencionado anteriormente, e na posterior inferência, que corresponde à indução a partir dos fatos, com a finalidade de desvendar suas causas. (BARDIN, 2011).

Diante disso, neste estudo, o processo de análise dos dados passou pelas seguintes etapas: Pré-análise: as entrevistas foram ouvidas e transcritas e, após foi realizada sua leitura detalhada; Exploração do material: seleção de expressões, palavras ou frases sobre os temas de análise propostos e sua enumeração; Tratamento e análise dos dados: foram definidas as categorias utilizadas, conforme os objetivos propostos na pesquisa. O critério de categorização utilizado foi o semântico, ou seja, aquele no qual todos os temas que correspondem a determinado elemento são agrupados na categoria com sua denominação.

Durante a fase da pesquisa que corresponde à análise de conteúdo foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos ATLAS.ti, para análise dos dados provenientes das entrevistas. O *software* auxilia o pesquisador nas intensivas análises de dados, os quais correspondem aos textos narrativos, ajudando-o a representar sua interpretação dos dados. A partir dos dados brutos, o *software* facilita a análise de ideias subentendidas nas entrevistas, auxiliando no seu registro e organização, permitindo seu acompanhamento e, dessa forma, aumentando a confiabilidade da pesquisa.

### **3.2 Constructos da pesquisa e definições constitutivas e operacionais**

De acordo com Martins e Pelissaro (2005), para investigar um conceito teórico de forma empírica, o pesquisador necessita expressar a declaração genérica do conceito por meio da sua vinculação com o mundo real, respaldada por variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, isto é, desenvolver um constructo e operacionalizá-lo. Para isso, deve identificar as variáveis capazes de representar suas contrapartidas teóricas. Para os autores, o significado de constructo é definido intencionalmente fundamentado em um determinado marco teórico, de tal forma que possibilite a sua delimitação e tradução em proposições particulares observáveis e mensuráveis.

Um constructo é um termo empregado para descrever um fenômeno conceitual de interesse teórico. (BABBIE, 2004; EDWARDS e BAGOZZI, 2000). O termo constructo diz

respeito a uma criação teórica definida em termos conceituais, mas que não pode ser observada e, portanto, tem aporte na realidade observável por meio de indicadores. Em pesquisa social, a especificação conceitual de um constructo é o processo por meio do qual elementos imprecisos tornam-se mais específicos e precisos. (BABBIE, 2004). Para isso, é necessário definir o significado exato de um constructo, identificando a presença de variáveis observáveis (indicadores) os quais representam manifestações observáveis ou definições constitutivas observáveis. (BABBIE, 2004; BISBE, BATISTA-FOGUET e CHENHALL, 2007).

Diante do exposto, segundo Babbie (2004), desenvolver definições operacionais de indicadores refere-se ao processo denominado operacionalização. Estas definições operacionais são equivalentes empíricos capazes de descrever as operações exatas que devem ser empregadas na mensuração destes indicadores. Da mesma forma, para Martins e Pelissaro (2005), pode-se considerar uma definição operacional como o elemento responsável por fazer a conexão entre os conceitos ou os constructos e as observações, comportamentos e atividades reais. A definição operacional confere significado concreto ou empírico a um conceito ou variável, determinando os devidos mecanismos para sua mensuração ou manipulação pelo pesquisador.

Dessa forma, nessa etapa da pesquisa, abre-se espaço para a identificação dos constructos e suas categorias de análise que compõem este estudo. Na seção seguinte são apresentadas as definições constitutivas e operacionais de cada constructo. Ao final do tópico é apresentado um quadro resumo que relaciona os constructos aos objetivos geral e específicos indicados na introdução.

### **3.2.1 Definições constitutivas e operacionais**

#### **Socialização Organizacional**

##### Definição Constitutiva

Segundo Van Maanen (1996) a socialização organizacional corresponde ao processo por meio do qual o indivíduo é preparado para assumir novos cargos ou desempenhar um trabalho específico nas organizações. Essa experiência de aprendizagem pela qual o indivíduo passa, é determinada por outros atores institucionais. Com isso, a socialização organizacional tem o objetivo de moldar o comportamento de quem é submetido a ele e tornar o sujeito “licenciado” a atuar na organização. Fazer parte de uma instituição demanda a abdicação de

determinadas atitudes, valores e comportamentos pessoais do indivíduo, e o acolhimento de novas crenças, princípios e conhecimentos inerentes ao universo organizacional.

#### Definição Operacional

Como forma de operacionalizar o processo de socialização organizacional neste estudo, são utilizadas como base as estratégias de socialização propostas por Van Maanen (1996): Estratégias formais e informais, individuais e coletivas, sequenciais e não sequenciais, fixas e variáveis, por competição e por concurso, em série e isoladas e por meio de investidura e despojamento; e Pascale (1984): seleção, experiências indutoras de humildade, treinamento, sistemas de recompensa e controle, aderência aos valores centrais da empresa, folclore do reforço e modelos consistentes de papéis a desempenhar.

### **Uso do Sistema de Controle Gerencial**

#### Definição Constitutiva

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), um sistema corresponde a realização de uma ou mais atividades de maneira pré-estabelecida e rotineira. Para os autores os sistemas são compostos por diversas etapas relativamente constantes e ordenadas com o intuito de atingir um objetivo específico.

“Sistemas de controle gerencial são rotinas e procedimentos formais, baseados em informação, que os gerentes utilizam para manter ou alterar padrões de atividade organizacional”. (SIMONS, 1995, p. 5).

Ferreira e Otley (2006) mencionam que o uso de um sistema de controle gerencial diz respeito à maneira por meio da qual os gestores utilizam a informação, ou seja, a dimensão uso corresponde às finalidades distintas de utilização dos sistemas de controle gerencial nas organizações.

#### Definição Operacional

O uso do sistema de controle gerencial utilizado nesta pesquisa diz respeito ao emprego do modelo teórico proposto por Simons (1995). Este modelo é voltado para a implementação e monitoramento da estratégia da organização, os quais são operacionalizados por meio de quatro sistemas chamados Alavancas de Controle: sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. (SIMONS, 1995).

No Quadro 4 é possível observar o resumo dos constructos e suas categorias de análise e a relação entre estes e os objetivos geral e específicos do estudo.

Quadro 4 - Constructos e categorias de análise

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Constructo	Categorias de análise	Autores
Investigar como o processo de socialização organizacional desenvolvido na organização, impacta no uso do seu sistema de controle gerencial.	Compreender as estratégias utilizadas no processo de socialização organizacional a partir da visão de gerentes e subordinados.	Estratégias de Socialização Organizacional	Formais e informais	Van Maanen (1996)
			Individuais e coletivas	
			Sequenciais e não sequenciais	
			Fixas e variáveis	
			Por competição e por concurso	
			Em série e isoladas	
			Por meio de investidura e despojamento	
	Verificar como o sistema de controle gerencial é usado na organização a partir do modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995).	Sistemas de Controle Gerencial	Seleção	Pascale (1984)
			Experiências indutoras de humildade	
			Treinamento	
			Sistemas de recompensa e controle	
			Aderência aos valores centrais da empresa	
			Folclore do reforço	
			Modelos consistentes de papéis a desempenhar	
			Sistemas de Restrições	
Sistemas de Crenças				
Sistemas de Controle Diagnóstico				
Sistemas de Controle Interativo				

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

Conforme mencionado anteriormente este estudo de caso utilizou múltiplas fontes de evidências, que ao convergirem a partir de triangulação de dados conferem maior confiabilidade nos resultados apresentados. A seguir descreve-se a coleta de dados.

#### 3.3.1 Análise de documentos

Nesta pesquisa procedeu-se a análise de documentos que representam uma função clara dentro da teoria estudada com o objetivo de fornecer informações relevantes ao estudo

(YIN, 2010). Foram analisados documentos internos disponibilizados pela cooperativa, como estatuto, manual do colaborador, código de conduta, políticas e procedimentos de comunicação interna e planejamento estratégico. Com exceção do estatuto, cuja análise pôde ser feita apenas no interior da organização, os demais documentos foram disponibilizados para exame posterior, externamente à cooperativa.

Para análise do estatuto foi disponibilizada uma sala, sendo possível utilizar computador pessoal para realização de quaisquer anotações consideradas pertinentes à pesquisa. Deste documento foram extraídas informações como a data e as bases de constituição da cooperativa, seus princípios norteadores, os profissionais que estão habilitados a fazer parte dela, sua estruturação hierárquica e administrativa e os fluxos do processo decisório.

No manual do colaborador puderam ser extraídas informações que visam nortear o membro que está ingressando na organização. Dentre elas estão o panorama e funcionamento da companhia, filosofia empresarial (visão, missão, valores, compromisso com a sustentabilidade e política de qualidade), objetivos das diferentes partes interessadas, caracterização das áreas que compõem a organização, esclarecimentos sobre a gestão por competências empregada, direitos e deveres do colaborador e glossário de termos técnicos, siglas e abreviações utilizadas na rotina de trabalho.

O código de conduta é um documento formal que determina as diretrizes que buscam conservar padrões de comportamento éticos nas relações de trabalho. Neste documento foi possível observar orientações acerca de condutas pessoais, condutas no local de trabalho, nas relações comerciais, condutas em relação aos públicos externos e em relação à sustentabilidade, além de informações à respeito de gestão da ética. Não há previsão de sanções neste arquivo, sendo estas discutidas pelos gestores quando da ocorrência do descumprimento de alguma norma e definidas de acordo com cada situação.

A comunicação interna a respeito de informações ou procedimentos de trabalho é realizada por meio de reuniões dos gestores com suas equipes, do email institucional e de informativos nos murais. Contudo existe um informativo direcionado aos colaboradores que possui periodicidade mensal. Nele foi possível observar dicas de saúde, apresentação de novos colaboradores, dicas da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), informações sobre os cursos realizados e a seção “Conheça mais” na qual um colaborador é entrevistado a cada mês. Além disso, todas as informações publicadas pela organização podem ser encontradas, existindo ainda um espaço para publicação de materiais e anúncios pelo colaborador.

Dos documentos a respeito do planejamento estratégico extraíram-se as informações referentes ao fluxo de procedimentos, quem participava do processo em cada etapa, os responsáveis por definir os indicadores e como estes são monitorados para identificação de ameaças e oportunidades. Além disso, foi possível analisar dados sobre o sistema de gestão da qualidade e relatórios de auditoria e tratamento de não conformidades. A cada biênio o planejamento estratégico é revisto e atualizado de acordo com as condições ambientais em que a cooperativa está inserida e seus objetivos.

### 3.3.2 Observações

Conforme mencionado anteriormente foram realizados dois tipos de observação neste estudo: a observação direta e a observação participante. A observação direta começou a ser feita desde a primeira visita à organização. Foram analisados registros disponibilizados pela cooperativa nos seus murais ao longo dos diferentes setores, como quadros contendo a filosofia empresarial vigente (missão, visão, valores, compromisso com a sustentabilidade e política de qualidade), estando esta filosofia presente no verso do crachá de cada membro organizacional.

Foi observada ainda a forma de tratamento entre os colaboradores, entre estes e os clientes, e entre eles e seus líderes/gestores, atentando-se para saudações, formas de atendimento, expressões e linguagem utilizada. Tanto nos ambientes mais formais dos setores, quanto nos ambientes utilizados nos intervalos dos colaboradores como a copa, o tratamento era sempre cordial, podendo ser percebido inclusive pela atenção e presteza dispensadas à pesquisadora.

No que diz respeito à observação participante, a autora esteve presente na atividade de integração de novos funcionários e na comemoração dos aniversariantes do mês, ambas ocorridas no mês de junho de 2016. A integração durou aproximadamente oito horas e a autora, apesar de identificada como pesquisadora participou efetivamente do processo como se fosse um novo colaborador, integrando-se inclusive nas dinâmicas propostas durante a atividade. Na ocasião, foram apresentadas todas as informações sobre o sistema de constituição e funcionamento da organização, planejamento estratégico, comunicação interna, posturas comportamentais, regras de conduta, cultura da cooperativa, clima organizacional, políticas de gestão de pessoas, informações sobre treinamentos, cursos, acordo coletivo e programas e projetos da organização. Além disso, cada setor dispunha de um tempo pré-determinado para se apresentar e explicar sua dinâmica.

Todas as observações eram anotadas em um diário de campo com suas respectivas datas. Ao final da integração foi aplicada aos participantes uma “prova”, com o intuito de medir o que os novos colaboradores conseguiram absorver das informações institucionais repassadas. Além disso, foi solicitada a assinatura de um termo de compromisso, demonstrando que o novo colaborador estava ciente sobre as informações transmitidas a respeito do código de conduta e da necessidade do seu cumprimento.

Já na atividade que correspondia à comemoração dos aniversariantes do mês foram observados e anotados outros elementos. Primeiramente foram repassados alguns informes, apresentados os colegas recém-chegados e realizada uma dinâmica, da qual a pesquisadora também participou. A dinâmica possuía um cunho reflexivo e ao mesmo tempo divertido, e era referente ao desapego de algo que não é mais útil para quem ainda o possuía. Cada participante deveria escrever o nome, algo que gostaria de jogar fora e o motivo pelo qual estaria se desfazendo daquele objeto. Todos colocaram os papéis em uma lixeira e ao final quatro colaboradores voluntários retiraram aleatoriamente os papéis da lixeira e os leram substituindo o nome da pessoa pelo objeto, caracterizando que a pessoa estaria sendo descartada e não o objeto.

Logo após foi feita uma breve explicação sobre a pesquisa de clima e a solicitação de participação nesta. O presidente fez um pronunciamento a respeito do prêmio recebido pela organização, a qual subiu 12 posições no ranking das melhores empresas para se trabalhar do estado do ano de 2014 para o de 2015, agradecendo o reconhecimento por parte dos colaboradores. Ele destacou a dedicação, qualificação e a participação de todos e enfatizou que o prêmio reforça a preocupação da cooperativa com a valorização das pessoas.

Ao final da atividade foram apresentados os funcionários que tiveram seu trabalho reconhecido por clientes e colegas por meio de um programa institucional de reconhecimento. Estes colaboradores receberam botons, certificados e os agradecimentos do grupo. Logo após os aniversariantes do mês foram parabenizados e receberam um cartão. Tanto os homenageados do programa quanto os aniversariantes proferiram algumas palavras de agradecimento e receberam os aplausos dos demais colegas.

### 3.3.3 Entrevistas

As entrevistas foram desenvolvidas com base em três tipos de roteiros semiestruturados, dois destes compostos por questões a respeito do tema socialização organizacional: um realizado junto ao gestor de Desenvolvimento Humano e Organizacional

(Apêndice A) e outro cujos entrevistados foram os demais colaboradores (Apêndice B). O terceiro roteiro é composto por questões referentes ao sistema de controle gerencial, e os respondentes foram os gestores das áreas Financeira e de Mercado e Relacionamento (Apêndice A). Os roteiros foram elaborados a partir de modelos de diferentes autores, adaptados para este estudo e pré-testados com o auxílio de professores das áreas de gestão de pessoas e contabilidade gerencial, a fim de verificar sua confiabilidade antes de sua aplicação.

O roteiro à respeito da socialização organizacional, utilizado para as entrevistas com os gestores, fundamentou-se nos estudos de Moraes *et al.* (2014) e Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001) e o roteiro sobre socialização empregado com os demais colaboradores baseou-se em Dias (2014) e Borges, Silva e Melo (2010); ambos os roteiros possuem como base também os estudos de Van Maanen (1996) e Pascale (1984). O roteiro de entrevistas sobre controle gerencial foi construído a partir da perspectiva de Simons (1995), tendo sido mapeadas as quatro alavancas de controle (crenças, restrições, diagnóstico e interativo) e teve como base os estudos de Harlez e Malagueño (2016), Henri (2006), Naranjo-Gil e Hartmann (2007), Su, Baird e Schoch (2015) e Widener (2007). Todos os roteiros podem ser visualizados nos apêndices A e B. O Quadro 5 ilustra o conteúdo resumido dos roteiros de entrevistas, os entrevistados e os respectivos autores utilizados como base para sua construção.



Quadro 5 - Resumo dos roteiros de entrevistas

Elemento de análise	Entrevistados	Roteiro de entrevista	Autores
Socialização Organizacional	Gestor (1 entrevistado)	Processo de seleção	Van Maanen (1996), Pascale (1984), Moraes <i>et. al</i> (2014) Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001)
		Programa de Integração	
		Treinamento	
		Comunicação Interna	
		Compromisso Social	
		Processo decisório	
		Práticas de gestão de pessoas	
		Processo de Socialização	
	Colaboradores (15 entrevistados)	Programa de Integração	Van Maanen (1996), Pascale (1984), Borges, Silva e Melo (2010) Dias (2014)
		Conhecimento a respeito da organização (história, visão, missão, valores, objetivos)	
		Treinamento	
		Iniciativas de socialização	
		Avaliação de desempenho	
		Pró-atividade/Inovação	
		Sentimento de pertença	
		Objetivos individuais e organizacionais	
		Importância do processo de socialização	
		Opinião em relação ao processo de integração	
		Sistemas de Controle Gerencial	
Sistemas de Restrições: código de conduta, riscos, sanções			
Sistemas de controle Diagnósticos: medidas de desempenho, controles, feedback, planejamento			
Sistemas de Controle Interativo: preparação e interpretação das informações dos sistemas de medição de desempenho, reuniões face a face, participação, discussão de estratégias de melhoria			

Fonte: Elaborado pela autora.

A realização das entrevistas ocorreu no mês de agosto de 2016, sendo a entrevista a respeito dos sistemas de controle gerencial efetuada com dois gerentes: o de Finanças e, complementarmente com o de Marketing e Relacionamento. A entrevista sobre socialização organizacional foi realizada com o gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional e demais membros da empresa. A entrevista sobre socialização com os subordinados foi efetivada na proporção de pelo menos um representante de cada setor/segmento,

contemplando-se os setores de qualidade, vendas, apoio operacional, enfermagem, SOS/Pronto Atendimento, cadastro, suprimentos, auditoria, contas a pagar, recepção, contabilidade, serviços gerais, relacionamento, revisão de contas e tecnologia da informação, resultando em 15 entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas, durando em média trinta minutos cada uma, sendo posteriormente transcritas.

Para a realização das entrevistas foi disponibilizada uma sala pelo gerente de DHO e os próprios colaboradores do setor de gestão de pessoas selecionaram aleatoriamente os participantes e os chamavam conforme a pesquisadora solicitava. As entrevistas se desenvolveram no decorrer de três dias não consecutivos no mês de agosto de 2016 e eram agendadas diretamente com o gerente de acordo com a disponibilidade da organização.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados por meio de nove seções. A primeira seção descreve a organização em estudo e a segunda apresenta seu planejamento estratégico. A terceira seção expõe o processo de socialização empregado na organização, seguida pela seção que apresenta a visão dos colaboradores deste processo. A quinta seção estabelece a comparação entre os resultados obtidos a respeito da socialização organizacional no presente estudo e os resultados de estudos anteriores. Na sexta seção evidencia-se o uso dos sistemas de controle gerencial na cooperativa, sendo sucedida pela apresentação da relação entre os resultados provenientes do uso dos sistemas de controle gerencial nesta pesquisa e os resultados de estudos precedentes na sétima seção. A seção oito é composta pela análise da relação verificada entre as estratégias de socialização organizacional e o uso dos sistemas de controle gerencial. Finalizando com a seção nove que apresenta a análise dos resultados desta pesquisa sob a égide da Teoria Institucional.

### **4.1 Descrição da organização**

A organização objeto desta pesquisa, foi selecionada por se tratar de uma cooperativa de importância nacional na sua área de atuação, além de se mostrar completamente acessível à realização pesquisa. A unidade em estudo está localizada na Região Sul do Brasil, presta serviços de saúde e de assistência médica e foi fundada na década de 90. Atualmente gera mais de 350 empregos diretos e indiretos. A cooperativa não possui como objetivo o lucro, procurando somente remunerar de forma justa seus associados e custear o trabalho de seus fornecedores e suas atividades administrativas, com vistas ao interesse comum. Como forma de preservar sua identidade, neste estudo, a organização é denominada Beta.

Desde a sua constituição nos anos 90 até o momento atual a organização ampliou seu quadro funcional, de 40 associados e cinco colaboradores, os quais atendiam em torno de 1200 clientes, para 300 associados e aproximadamente 350 colaboradores, que prestam serviço para cerca de 75.000 usuários. Com uma receita anual acima de R\$ 100 milhões, atualmente a companhia possui crescimento médio de 30% ao ano.

Para atender a esse aumento de demanda, as instalações e a rede de serviços oferecidos pela organização também foram ampliadas. Na sua primeira sede a organização manteve suas atividades até 2001, ano em que adquiriu sua sede própria. Esse foi o marco do início da sua expansão, aliado à verticalização de seus serviços com implantação de serviços próprios.

Atualmente, a área de ação da companhia compreende quatro municípios da Região Sul do Brasil, e procura sempre acompanhar o crescimento do município onde está situada e a evolução do mercado de trabalho por meio de um planejamento estratégico, que visa o fortalecimento econômico para a segurança da companhia e o crescimento desta, respeitando as normas da agência que regulamenta suas atividades.

Para o ano de 2020, o planejamento estratégico da organização projeta atender aproximadamente 110 mil clientes e gerar em torno de 900 empregos diretos e indiretos, sendo 300 oriundos da instalação futura de hospital próprio. A previsão de investimento é de R\$ 30 milhões e a expectativa é que o hospital que será instalado em uma área de 5.000m<sup>2</sup> disponha de 80 leitos.

A cooperativa está estruturada de forma que seu processo de tomada de decisões estratégicas é desenvolvido por meio da realização de Assembleia Geral. A organização é administrada pelo Conselho de Administração, cujos representantes são eleitos por meio de pleito em Assembleia Geral Ordinária e pela Diretoria Executiva, que é responsável por aprovar o planejamento de operações e serviços e controlar os resultados.

A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente do Conselho de Administração e pelo Diretor Superintendente, além dos demais diretores: Diretor de Desenvolvimento Humano e Organizacional, Diretor de Finanças e Patrimônio, Diretor de Mercado e Relacionamento, Diretor de Serviços Próprios e Diretor de Saúde Ocupacional, e é responsável por conduzir a administração executiva dos negócios sociais, elaborando previamente para apreciação pelo conselho de administração o planejamento dos serviços administrativos e estabelecendo normas para execução destes. A estrutura da organização também dispõe de um Conselho Fiscal, encarregado de acompanhar e fiscalizar os atos administrativos e de formular parecer referente ao encerramento contábil do exercício.

Vinculadas às Diretorias Executivas estão as Gerências Executivas, as quais são responsáveis pela tomada de decisões operacionais da cooperativa. Estes gestores contam com auxílio dos chamados Líderes de Área ou de Setor, os quais fazem a interlocução das decisões e procedimentos com os demais colaboradores. Apesar dessa divisão hierárquica e da necessidade de se respeitar as posições em determinadas situações, o processo decisório é considerado bastante participativo, sendo todas as decisões estratégicas discutidas em grupo, e as atividades mais operacionais resolvidas diretamente pelas áreas, sem necessidade de consulta prévia às gerências.

A estrutura da organização está dividida em cinco grandes áreas de atuação. A área de Saúde Ocupacional é responsável por prestar às empresas clientes, serviços médicos voltados

à prevenção de enfermidades decorrentes das atividades laborais, realizar exames ocupacionais, e por fornecer suporte para estudos ergonômicos e palestras técnicas de temas variados ligados à saúde a segurança no trabalho.

A área de Desenvolvimento Humano e Organizacional corresponde a uma reestruturação que ocorreu no setor de recursos humanos no ano de 2011, deixando este setor de ser somente operacional e passando a exercer papel estratégico dando suporte à gerência executiva e diretoria da cooperativa. Nesse novo cenário a área está envolvida em todas as decisões que afetam o clima organizacional, o cliente e a organização, participando de avaliações, acompanhamentos e elaborações das estratégias auxiliando na tomada de decisão. Após essa reestruturação a área passou a subdividir-se em três setores: Departamento Pessoal; Gestão de Pessoas e Saúde e Segurança do Trabalho.

A área de Mercado e Relacionamento é a responsável por tratar da relação com os clientes da organização. Antes da assinatura do contrato, os clientes são orientados sobre as regras contratuais que regem essa relação e sobre o processo de utilização dos serviços. A gerência dessa área comercial possui sob sua responsabilidade os setores de marketing, comunicação, núcleo de relacionamento com o cliente, cadastro e qualidade. Além disso é responsável pela manutenção da marca e imagem da organização, ouvidoria, informativo interno, site, pós vendas, campanhas publicitárias e ações de marketing.

A quarta grande área presente na estrutura da companhia é a área Contábil e Financeira a qual engloba tanto os setores de cobrança, contas a pagar, faturamento e contabilidade quanto o setor de Tecnologia de Informação. Por fim, a área de Serviços Próprios abarca todos os setores relacionados à atividade fim da organização como pronto atendimento e serviço de atendimento a emergências.

## **4.2 Planejamento Estratégico na Beta**

A análise de documentos e das entrevistas realizadas apontaram que anteriormente a uma reestruturação funcional da organização o planejamento estratégico era centralizado no gerente, cargo único até este momento, e estendido a participação de alguns colaboradores de setores estratégicos mais próximos a este. Após a criação das gerências de área essa responsabilidade de pensar a construção do planejamento foi repassada para o gerente de Mercado e Relacionamento, com o intuito de que o processo se tornasse mais participativo.

Atualmente o planejamento estratégico é construído a partir do levantamento de informações de todas as partes interessadas. Regularmente a cooperativa promove um evento

por meio do qual os colaboradores são convidados a dar suas sugestões e, como recompensa para estimular a participação efetiva, o tempo despendido no evento é remunerado na forma de horas extras. A estratégia prevê a reunião dos colaboradores em grupos sem a presença dos gestores, como forma de evitar alguma influência e/ou inibir a espontaneidade das contribuições que eventualmente possam surgir. O biênio 2014-2016 foi o primeiro em que o planejamento estratégico foi construído de forma participativa.

Aliado a isso, são realizadas oficinas nas quais todos os cooperados são convidados a participar e contribuir com seus pontos de vista, e para evitar uma possível influência às respostas dos colaboradores, este evento também é feito em separado para os cooperados. Dessa forma, a análise do ambiente interno é composta pelos resultados destes dois eventos, pelas informações oriundas de pesquisas de clima e por assuntos tratados em reuniões informativas junto aos cooperados.

Após estas etapas, a diretoria e as gerências da organização se reúnem e realizam a análise conclusiva do ambiente interno juntamente com as respectivas oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, além de levar em consideração a situação financeira para implantação da estratégia. Após concluído o planejamento passa pela aprovação do Conselho de Administração e caso aprovado é levado à Assembleia Geral para que os cooperados façam a homologação ou não deste. Estando homologado, o planejamento estratégico começa a ser divulgado por meio do informativo interno e de reuniões com os responsáveis pela comunicação deste.

Para elaboração do planejamento é utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC) baseado nas quatro perspectivas: financeira, aprendizado, processos internos e clientes. Cada perspectiva do BSC é composta por objetivos estratégicos que somados auxiliam no atingimento das metas organizacionais. Para cada objetivo um grupo de trabalho com os seus respectivos gestores definirá metas globais e, posteriormente, as metas individuais a serem alcançadas. Os indicadores e as estratégias são monitorados e avaliados a cada dois meses em reuniões de planejamento estratégico. A partir daí são discutidas as oportunidades de melhoria destes indicadores.

### **4.3 O processo de socialização na organização**

O processo de socialização da organização estudada é promovido por meio de diferentes instrumentos/recursos. A seguir, são discutidos cada um dos processos identificados nesta investigação, que são: (i) seleção, (ii) integração, (iii) treinamento, (iv)

avaliação de desempenho, (v) comunicação interna, (vi) benefícios e (vii) programas e projetos. Vale ressaltar que estes são os processos formais utilizados pela cooperativa, ratificando que, apesar da identificação de atividades informais, a investigação se ateve ao que está institucionalizado pelo pilar normativo da organização.

#### 4.3.1 Seleção

Ao ser questionado sobre o processo de seleção o gerente de DHO entrevistado relatou que a organização trabalha com gestão por competências, dessa forma, quando é aberto um processo de seleção já existe uma descrição de cargos especialmente elaborada para aquele cargo e o responsável pela seleção tenta identificar as habilidades desejadas dentre os candidatos. A partir dessa identificação os currículos e demais informações selecionadas pelo funcionário do DHO são encaminhados ao gestor que faz uma triagem, visto que somente o gestor tem competência para promover admissões e demissões; ao DHO cabe a tarefa de auxiliar no processo, filtrando os candidatos que possuem o perfil comportamental esperado para trabalhar na organização. Além disso, o gestor é responsável por avaliar a aptidão técnica, pois o DHO não tem embasamento para fazê-lo por não ser da área. Dessa forma, a companhia tenta buscar e manter um perfil similar entre os novos contratados. Isso denota o primeiro passo da classificação de Pascale (1984) que é a cuidadosa seleção de candidatos, etapa responsável por escolher candidatos propensos a aceitar os valores da organização e que se identifiquem com esta, reforçando sua cultura. Seguindo a linha de Van Maanen (1996) a seleção promovida pela organização estudada é classificada como uma estratégia formal de socialização.

Ao ser perguntado se o processo de seleção possuía etapas coletivas ou se ocorria somente de forma individual, o gerente do DHO respondeu que o processo é dinâmico e que não havia algo padronizado para todas as entrevistas. “Posso ter uma seleção onde vai ter uma dinâmica de grupo, uma seleção onde vai ter um teste de Excel, ou um trabalho de solução de uma situação problema para os candidatos resolverem, depende do cargo, das atividades...”. (Gerente do DHO). Essa estratégia de socialização classifica-se como coletiva e individual ao mesmo tempo, sendo cada uma das formas empregadas de acordo com o cargo para o qual está sendo feita a seleção. (VAN MAANEN, 1996).

O processo de seleção também é classificado como uma estratégia de investimento visto que a organização ao investigar as competências do candidato solicita que ele demonstre como reagiria diante de situações hipotéticas por exemplo. Dessa forma, a organização

permite que o indivíduo comente suas experiências tanto profissionais, quanto pessoais, e avalia as características que considera relevantes para o trabalho que este irá desempenhar na instituição. A fala do gestor entrevistado demonstra de que forma a organização possibilita esse compartilhamento de experiências: “...então se tu não permite a pessoa compartilhar a história de vida dela tu não tem como saber.” (Gerente de DHO). Diante do exposto, a seleção de novos membros é uma tática de investimento, a qual busca confirmar a identidade do indivíduo, ressaltando seus valores e características que beneficiem a organização. (VAN MAANEN, 1996). No que diz respeito à categorização feita por Jones (1986) o processo de seleção é tido como uma tática institucionalizada, haja vista que se aproxima mais das dimensões formal, coletiva e de investimento.

O processo de seleção também pode analisado sob o olhar do isomorfismo normativo de acordo com a classificação de Dimaggio e Powell (2007). Para os autores o isomorfismo normativo é oriundo primeiramente da seleção de pessoal, visto que, para uma organização de uma área específica como a da saúde, o recrutamento e a seleção de novos membros para as atividades fim ocorrem a partir de empresas do mesmo ramo, de um conjunto limitado de órgãos de treinamento ou programas educacionais, ou pela exigência de pré-requisitos específicos aos cargos, contribuindo para grande similaridade entre os indivíduos contratados. Isso pode ser percebido nas contratações de enfermeiros, técnicos de enfermagem ou até mesmo de técnicos para área de tecnologia da informação, a qual não é a atividade fim da organização mas que exige formação específica. Por consequência, a instituição submete os indivíduos ao processo de socialização com o objetivo de inculcar nestes a filosofia empresarial, padrões de comportamento, o vocabulário a utilizar, os objetivos a cumprir, entre outros.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Fogarty (1992) considera que o isomorfismo normativo possui estreita relação com o processo de socialização, tendo em vista que o processo de tornar-se um profissional começa a ocorrer em nível individual. Dessa forma, quando a organização admite os profissionais, estes passam a realizar trocas entre a cultura da sua profissão e a da organização. Sendo assim, a profissionalização atua como uma referência isomórfica aos recém-chegados que se tornam semelhantes diante de sua profissão, além da semelhança atribuída pelo repasse dos valores, princípios e propósitos da organização, conforme mencionado no parágrafo anterior.



#### 4.3.2 Integração

Por meio de observação participante foi possível obter algumas informações a respeito do evento de integração de novos colaboradores. Ao ingressar na organização o novo membro participa de um evento de integração de aproximadamente 8 horas, por meio do qual é apresentado a ele o sistema e informações da organização, dinâmicas comportamentais, normas de conduta, cultura e clima organizacional, políticas de gestão de pessoas, acordo coletivo entre outras informações importantes para esta etapa inicial.

Um colaborador que atua como multiplicador na organização e é responsável pelo desenvolvimento do evento, promoveu a integração. A integração inicia com a apresentação dos novos colaboradores que estão participando da atividade. Em seguida é apresentada aos participantes a filosofia empresarial: cultura, valores, ética, marca, clima. Além disso, menciona-se a postura que os colaboradores deveriam ter, de representantes da organização e o ambiente de respeito que a organização está inserida.

Em um terceiro momento foi explicado o que é uma cooperativa e feito o questionamento aos participantes sobre o que conheciam a respeito da instituição, com suas respectivas falas. A seguir foi vinculado um vídeo sobre cooperativismo, contemplando seus sete princípios e explicações sobre o Sistema da Cooperativa, seus números no país, a marca e o lema. Posteriormente foram apresentados os dados sobre o quadro funcional e feita a apresentação dos responsáveis pelas gerências, com suas fotos e atribuições.

A seguir foi explicado o que é Universidade Corporativa e como funcionava, a missão, a visão e os valores. Para realização de cursos/treinamentos, os líderes fazem o levantamento das necessidades e verificam as demandas existentes por meio de conversas com os colaboradores ou a partir dos resultados das avaliações de desempenho. A divulgação dos cursos é feita bimestralmente por meio de cartazes afixados na organização. Em 2015 foram feitos 61 treinamentos, com 286 pessoas treinadas, o que corresponde a 94% do quadro de colaboradores.

Alguns colaboradores realizam cursos e/ou treinamentos externos e repassam posteriormente os conhecimentos adquiridos aos demais, sendo assim chamados de multiplicadores na organização. Essa iniciativa reduz custos e incentiva o desenvolvimento do colaborador. Quem participa do Programa de Multiplicadores Internos recebe uma pontuação que é equivalente à quantidade de horas utilizadas para montar o treinamento. Esses pontos podem ser trocados para realização de outros cursos que a organização não forneça, ou seja, que não estejam vinculados aos objetivos estratégicos dela. Os colaboradores que ministram

os cursos recebem botons de multiplicador interno do Programa de reconhecimento de colaboradores.

Este programa é um estímulo ao elogio. Urnas estão espalhadas pela Cooperativa e quem percebe um diferencial em algum colaborador, se ele entrega mais do que o esperado, por exemplo, é convidado a fazer um elogio. Em um evento mensal, dois colaboradores são reconhecidos e ganham botons, certificado e têm sua foto divulgada no mural da organização.

No decorrer do evento forneceram-se esclarecimentos sobre a pesquisa de clima organizacional, que o objetivo não seria receber premiação e sim melhorar o clima para os colaboradores. Esta pesquisa é realizada anualmente, geralmente em junho, desde o ano de 2014. O multiplicador mencionou que a organização recebeu o prêmio *Great Place to Work* RS (Melhores empresas para trabalhar), ficando em 2014 na 25ª posição, em 2015 na 13ª e em 2016 na 10ª posição.

Também foi falado sobre higiene e dadas algumas orientações sobre o assunto. A organização considera fundamental ter uma boa aparência como uma das qualificações de um profissional. Contudo, para ela, isso não depende somente da vestimenta do profissional, sendo de extrema importância a higiene pessoal. É indispensável que os homens estejam bem barbeados, com unhas limpas e bem cortadas e para as mulheres, além da atenção com as unhas, devem cuidar dos cabelos e da pele. Para a companhia, a preocupação com a higiene é uma forma de respeito consigo e com as outras pessoas em volta e afirma que é agradável a todos estar perto de pessoas que prezam pela higiene.

A seguir foi feita a apresentação do Projeto “Rede Viver Bem”: diálogos para viver bem, que dizem respeito a informações sobre saúde financeira, *talk* shows, folders e vídeos educativos com foco no cuidado com a saúde em geral. Além disso, foram feitos esclarecimentos a respeito da rede de parceiros da organização e o cartão de descontos para utilizar nesses locais. Nessa parceria a organização divulga a marca de cada parceiro e oferece a eles uma carta de clientes. O guia dos parceiros conveniados está nos murais, na rede e em armazenamento online. Existe também um Programa de acompanhamento nutricional.

Após passou-se à apresentação dos setores. O primeiro foi o setor da qualidade, para o qual um colaborador falou sobre o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), a norma ISO 9001 e acreditação de operadoras de plano de saúde. Esses três itens compõem o sistema de gestão integrado da qualidade. Este setor mapeia os processos e coloca seus fluxos e documentos na rede. Falou-se também do papel dos novos colaboradores para contribuir com a qualidade: cumprir as regras, manter a higiene do local de trabalho, etc.

A seguir foi explicado como funciona o planejamento estratégico, a composição dos pontos fortes e fracos da organização por meio de *brainstorming* e foi transmitido um vídeo. Logo em seguida foi feita uma dinâmica sobre mudança com os participantes em duplas. Após foi passado um vídeo motivacional: o valor de um sorriso.

O próximo setor a ser apresentado foi o núcleo de relacionamento com clientes. Foram demonstradas as etapas dos canais de comunicação dos clientes: 1ª instância, atendimento da linha de frente; 2ª instância, núcleo de relacionamento com o cliente e 3ª instância, ouvidoria.

O representante do Departamento de tecnologia da informação (TI) passou um panorama geral de como funciona o setor, o que faz e falou sobre a segurança da informação, senhas. O técnico de segurança do trabalho falou sobre o departamento de saúde e segurança do trabalho e normas preventivas. Por fim, a representante do departamento pessoal falou sobre o acordo coletivo 2016, os benefícios: auxílio alimentação, saúde, insalubridade, auxílio creche, auxílio material escolar e seguro de vida.

O gerente do DHO apresentou o código de conduta e suas regras. Falou sobre a valorização da questão comportamental e da permanência na cooperativa devido à inteligência emocional. Além disso, passou orientações sobre condutas pessoais, utilização do telefone com moderação, discriminação/preconceito, sobre falar a respeito da organização em redes sociais, que isso não compete aos colaboradores. Falou sobre a relação com o cooperado, que ninguém está vinculado a um médico especificamente. Discorreu sobre competências/habilidades/atitudes, e esclareceu que é feito um mapeamento de competências que leva em conta a filosofia empresarial, a estratégia e o perfil do colaborador, sendo as competências essenciais comportamentais e técnicas.

O *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores é oriundo da avaliação de experiência dos 30 e 60 dias, sendo que o *feedback* formalizado é necessário somente quando o diálogo não surtiu efeito. E ainda se este não funcionar é feita uma orientação de conduta. A comparação entre a avaliação de desempenho do colaborador e do gestor é feita por meio de um *software*.

Por fim, o gerente do DHO mencionou a existência de um programa de recrutamento interno, o qual é realizado por meio da divulgação das vagas internamente para quem desejar trocar de área. Para facilitar o contato do colaborador o DHO ainda utiliza o aplicativo *WhatsApp*. Na sequência foi apresentado também o jornal interno utilizado na organização.

Ao final da integração foi aplicada uma “prova” de conhecimentos para verificar o que os colaboradores absorveram das informações compartilhadas. Os participantes assinaram um protocolo de recebimento e ciência de informações sobre código de conduta. Este protocolo

também informava sobre a necessidade do colaborador ler e cumprir o que estava previsto no código e os locais onde poderiam acessá-lo.

Todo esse processo de integração descrito diz respeito à integração institucional, que todos devem fazer. Existe também a integração funcional, que é realizada na área, com a liderança e a equipe correspondente. O líder conversa, apresenta a visão da área e um pouco mais do trabalho. Da mesma forma ocorre com os gerentes, mas a integração gerencial é um pouco diferente, pois eles passam por outras etapas e reuniões com a diretoria, cada cargo exige um processo distinto. Dessa forma, de acordo com Van Maanen (1996), é possível classificar a integração institucional como formal e coletiva, visto que é um processo oficial da organização e aplicado a vários indivíduos simultaneamente. Além disso, de acordo com Jones (1986) é uma tática institucionalizada. Já a integração funcional é classificada como individual e informal (VAN MAANEN, 1996), haja vista que é realizada somente com o novo membro já no seu setor, junto aos seus colegas de trabalho. Segundo Jones (1986) é considerada uma tática individualizada.

O processo de integração institucional também é sequencial, pois possui etapas definidas que transcorrem uma após a outra. (VAN MAANEN, 1996). Além disso, é uma estratégia fixa, já que o processo possui tempo determinado para acontecer, ou seja, o período de oito horas. É também uma tática em série visto que o indivíduo é socializado por meio de um padrão a ser seguido, apesar de possuir liberdade para sua própria socialização também, dentro de limites comportamentais pré-estabelecidos.

Segundo Pascale (1984) a integração é categorizada como aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa e folclore do reforço, pois na primeira o processo de integração faz com que o novo membro se identifique com valores comuns da organização podendo imprimir sacrifícios pessoais exigidos para sua aceitação na organização e seu consequente sucesso. Na segunda, a integração reforça a história da organização, faz interpretações de eventos importantes da sua trajetória, validando sua cultura e seus objetivos e reafirmando a imagem da cooperativa. Dessa forma, os novos colaboradores são influenciados na sua maneira de enxergar a organização, compreendendo como as coisas devem ser realizadas.

#### 4.3.3 Treinamento

A análise de documentos e entrevistas indicaram que a organização entende que o seu desempenho depende das pessoas e do quanto elas estão comprometidas e capacitadas para desempenhar suas funções, estando esta questão como uma das prioridades do planejamento

estratégico. Tendo como base os objetivos organizacionais, as competências essenciais da companhia, as demandas identificadas a partir das avaliações de desempenho e pesquisas de clima, as gerências elaboram o plano anual de capacitações.

Por prestar um serviço bastante específico a organização detecta muitas vezes a necessidade de capacitações personalizadas, e que facilitaria se grande parte destas pudesse ser ministrada por um multiplicador interno. Essa figura seria um colaborador que possua como características a didática além de conhecimento técnico e conduta alinhada aos valores da companhia. Diante do exposto, foi criado o projeto Universidade Corporativa, com o objetivo de atender às demandas de treinamento e desenvolvimento tanto dos colaboradores, quanto de cooperados, fornecedores, funcionários terceirizados e demais partes interessadas, por meio de educação continuada.

A Universidade Corporativa visa desenvolver a gestão integrada das práticas de aprendizagem, objetivando aperfeiçoar e oferecer excelência nos serviços prestados, por meio do mapeamento das informações citadas anteriormente para elaboração do plano de capacitação. A partir daí começa a ser elaborada a matriz de capacitações e seu respectivo orçamento. Ao ser questionado sobre o programa de Universidade Corporativa o gestor entrevistado relatou o seguinte:

Uma das propostas quando a gente montou esse conceito de Universidade Corporativa, foi trabalhar com as pessoas como parte da capacitação, ela ser construída, não ser uma coisa engessada. A gente tenta fazer sempre isso, considerar sempre as pessoas que estão ali, as histórias de vida, o que elas vão agregar naquela capacitação. Ir além desse conteúdo programático. [...] como tu faz a experiência de vida dele agregar naquele treinamento, o que ele tem a contribuir como pessoa e não só como profissional. (GERENTE DE DHO).

Neste caso é possível perceber o emprego da estratégia de investidura. (VAN MAANEN, 1996). Ao dispor das histórias de vida e experiência dos colaboradores e da utilização destas em seu proveito, a organização confirma a identidade do novo membro e a importância dos seus valores pessoais para o desempenho no trabalho.

A partir das descrições de cargo e dos retornos das avaliações de desempenho tem-se a base para verificar quais são as competências que precisam ser desenvolvidas em cada indivíduo e compor as necessidades de treinamento. Além disso, cada liderança leva para sua área um levantamento de necessidades permitindo que se possa identificar quais quesitos estão ou não alinhados ao desempenho esperado. Independente disso, o colaborador pode optar por fazer um curso de seu interesse, mesmo não tendo relação com sua descrição de cargos, e sim com seu desejo de progredir profissionalmente independente da função que

ocupa atualmente. Conforme pode ser constatado na fala do Gerente de DHO a seguir, essas são as duas formas de levantamento de necessidades de treinamento, uma alinhada totalmente ao planejamento estratégico, mais especificamente às competências essenciais e outra por desejo do colaborador.

...às vezes tu não colocou no levantamento, mas surge uma necessidade pontual, aí tu vai e conversa com a tua liderança e ela analisa, verifica se tem orçamento na área, porque cada área tem orçamento de treinamento, se tiver a liderança vai verificar com o DHO se possui o apoio, aí a gente faz esse alinhamento para viabilizar a participação. (GERENTE DE DHO).

O tipo de treinamento a ser aplicado depende da necessidade de cada área e é bem específico de cada função. Algumas áreas solicitam algo mais específico para fazer, outras se detêm mais na operação solicitando aos colaboradores que acompanhem as atividades. A maioria dos treinamentos, principalmente os que dizem respeito aos aspectos comportamental e operacional, é ministrado pela organização. Contudo, em áreas com mais especificidades técnicas como a de tecnologia da informação, contábil e da saúde, a cooperativa não tem estrutura para ministrar estes cursos e qualificar a equipe, então busca-se apoio externamente: “...fazemos uma parceria externa, não necessariamente eu compro o curso, eu ajudo em um projeto e em contrapartida a empresa me fornece o curso.”.(GERENTE DE DHO).

A partir do exposto, verifica-se que, segundo Van Maanen (1996) o treinamento na organização ocorre tanto de maneira formal e coletiva em razão de ser um processo formalizado e algumas vezes aplicado a um grupo de colaboradores; quanto informal e individual, uma vez que o novo membro também aprende as práticas de trabalho do seu setor, acompanhado de um ou mais colegas. É também classificado como um procedimento em série, pois o aprendizado do recém-chegado é conduzido pela pessoa que ocupava sua função anteriormente. É nesta estratégia de socialização que os colaboradores mais antigos preparam os novos para assumir funções semelhantes às que aqueles desempenham atualmente na organização.

Os treinamentos são realizados a partir de etapas estabelecidas previamente, ou seja, por meio de módulos. O primeiro passo a ser dado pelo colaborador é uma etapa de adaptação, na qual é aplicada uma pesquisa com a finalidade de conhecer o nível que os participantes se encontram em relação a uma determinada ferramenta. Os colaboradores são provocados a enviarem situações práticas do dia a dia de trabalho para que o instrutor possa direcionar o conteúdo do treinamento. Dessa forma, pode-se perceber que se refere a uma estratégia de socialização sequencial segundo Van Maanen (1996), visto que existe um

programa de treinamento constituído de etapas identificáveis, previamente definidas que se desenvolvem uma após a outra. Além disso, configura-se em um processo de socialização fixa, pois permite que o novo membro conheça o tempo necessário para completar o seu treinamento, ou seja, o tempo de transição é padronizado.

Todos os colaboradores que estão ingressando na organização passam por um acompanhamento, para que se possa identificar o tipo de treinamento que será necessário.

Na maioria dos casos, tecnicamente as pessoas são boas, elas vem qualificadas, elas vem abastecidas, elas esbarram é na parte comportamental, de como lidar com o outro, de como entender que o tempo do outro é diferente do teu, então a gente acaba trazendo as pessoas para isso, relacionamento interpessoal, atendimento ao cliente, comunicação, é mais a parte comportamental que acaba sendo meio que empurrado para a pessoa participar, técnico vai muito dela, ou da liderança dela reconhecer. (GERENTE DE DHO).

Por mais especificidades técnicas que tenha o curso, a organização sempre busca acrescentar algo voltado aos procedimentos comportamentais. “...então lá no final do dia vai ter uma mensagem, uma reflexão, algo que vá além das normas técnicas, uma reflexão sobre empatia, talvez um trabalho sobre pensar no outro...agregar algo que vá além do operacional.” (GERENTE DE DHO). Diante disso, observa-se que, de acordo com a classificação proposta por Pascale (1984), essa estratégia de socialização se enquadra na chamada trincheiras de treinamento, a qual além da concentração dos esforços de treinamento específicos para o trabalho, essa prática procura infundir no novo membro os valores da organização, utilizando-se do treinamento como uma forma de internalização da cultura, ao bloquear a subjetividade dos indivíduos que são submetidos a ele.

Outra categorização observada para o treinamento de acordo com Pascale (1984) é a aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa. Durante esse processo, é estabelecida uma base de confiança entre a organização e o indivíduo, por meio de progressivo comprometimento com os valores compartilhados, que permitem a adesão do novo membro à organização e seu respectivo sucesso. Além disso, percebe-se a utilização do folclore do reforço, na qual durante o treinamento é validada a cultura da companhia e seus objetivos por meio de hábitos que ratificam sua imagem.

Um dos instrumentos empregados pelo setor de gestão de pessoas para mensurar o resultado de determinada capacitação diz respeito a avaliação de mudança de comportamento, a qual demonstra quais processos e atividades de um colaborador específico foram aprimorados após a realização do curso.

Ao final de todo o treinamento é feita uma análise do nível de reação em relação à satisfação dos participantes com a programação. Tal análise é utilizada como base para o desenvolvimento do curso e para medir sua aplicabilidade, utilidade e os resultados do ensino. Nesse momento são avaliados alguns aspectos do programa, tais como conteúdo, local de realização do curso, multiplicador, carga horária, material didático, entre outros. Estes dados são importantes para identificar, por exemplo, o aproveitamento do aluno, suas opiniões a respeito de quem ministrou a capacitação e do material didático utilizado. Os resultados dessa avaliação irão contribuir para o aprimoramento da capacitação.

A próxima avaliação realizada é a chamada avaliação de aprendizagem, a qual se baseia no nível de assimilação de conteúdos pelo colaborador durante o curso. Este aprendizado pode ser aferido por meio de escores atingidos pelo participante, resultantes de provas de conhecimentos aplicadas ao final da capacitação. Além disso, a verificação do conhecimento obtido pelos participantes no término da atividade em comparação com o que sabiam anteriormente demonstra a compreensão de fatos, técnicas e princípios propostos.

O terceiro tipo de avaliação aplicado é a avaliação de mudança de comportamento, a qual consiste na verificação do desempenho dos participantes antes e após o treinamento, e se este foi direcionado à atividade. Existe um questionamento que fundamenta essa avaliação: “Quanto do comportamento do participante mudou após o treinamento?”. A resposta para essa questão demonstra que a totalidade do conhecimento adquirido pelo sujeito pode não ser realmente aplicada por ele. A fim de que a transferência dos conhecimentos adquiridos para o ambiente de trabalho seja eficaz deve-se levar em consideração outros aspectos como a disposição do colaborador para a mudança, orientações sobre o que e como deve ser mudado e a disponibilização de um ambiente favorável para que essa mudança possa ocorrer. A organização objetiva com esse nível de avaliação, obter informações a respeito do retorno do investimento feito no treinamento e dos rendimentos obtidos devido ao conhecimento adquirido.

O quarto e último nível de avaliação é a chamada avaliação de resultados, a qual consiste no confronto entre os resultados obtidos com programas de treinamento e os impactos gerados pela sua realização. A partir dessa avaliação é possível obter indicadores relevantes ao desenvolvimento do trabalho, como redução de custos e de reclamações, melhoria da qualidade e aumento de produção, melhoria do clima organizacional, otimização do tempo despendido nas atividades, entre outros. A organização considera que essa avaliação deva ser aplicada pelo menos seis meses após a realização do curso e respondida pelo gestor, o qual deve transmitir ao DHO os resultados obtidos.



À vista disso, pode-se, de acordo com Jones (1986), categorizar o processo de treinamento da organização como institucionalizado, visto que é um programa oficializado e legitimado perante todos os colaboradores, que emprega as estratégias formal, coletiva, fixa, sequencial e de investimento. E ao mesmo tempo também é considerado individualizado pois muitas vezes os novos membros são treinados informal e individualmente junto às equipes de trabalho.

De acordo com a categorização de Fogarty (1992) os procedimentos de socialização relativos ao treinamento identificados na organização correspondem às práticas de isomorfismo mimético. É classificado dessa forma no sentido de que os novos membros contratados ao iniciar suas atividades, passam a observar os colegas mais experientes e bem-sucedidos na organização, buscando reproduzir suas atitudes para alcançar os resultados que almejam. Isso pode ser observado no momento do chamado treinamento funcional, no qual o recém-chegado aprende o trabalho com colegas mais antigos que o acolhem e orientam. Essas forças miméticas mesmo que provenientes do agente socializador, no caso o colaborador mais experiente, são determinadas previamente pela organização, todavia preparam indivíduos pró-ativos e criativos durante seu desenvolvimento.

#### 4.3.4 Avaliação de desempenho

Nesse tópico são descritos a gestão por competências e o processo de avaliação de desempenho empregados na organização. Os dados são provenientes de análise de documentos e de entrevistas.

##### 4.3.4.1 *Gestão por competências*

Em maio de 2010 a organização implantou o modelo de gestão de pessoas por competências. No total são dez competências essenciais que todos os colaboradores devem possuir independente do seu cargo, sendo divididas em competências essenciais comportamentais e técnicas. Além das essenciais existem as competências funcionais e individuais as quais estão vinculadas a área e ao cargo de atuação. O grau de aproveitamento esperado em cada competência é compatível com o cargo que o colaborador ocupa. As competências comportamentais são: trabalho em equipe e relacionamento interno; abertura à inovação; comunicação; visão sistêmica e orientação para eficiência e resultados. Já as

competências técnicas são: sistema da organização; negócio, produtos e serviços; aspectos legais das atividades e mercado e qualidade nas operações de atendimento.

Com a finalidade de mensurar o nível de aproveitamento desejado nas competências exigidas em cada cargo a organização utiliza alguns conceitos de aplicação. O primeiro deles se refere ao desenvolvimento, que indica o quanto de conhecimento da competência o colaborador possui. O segundo é a aplicação, que demonstra se o colaborador sabe executar a competência sem necessidade de apoio direto. O próximo é a otimização, o qual indica se o indivíduo domina a competência. E o último conceito é a excelência, que demonstra se o colaborador possui o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) para evoluir os processos. Em cada quesito da avaliação de desempenho será analisado qual o nível de competência que o colaborador se enquadra e, a partir daí, é verificada a necessidade de capacitação para aprimoramento da(s) competência(s) cujos níveis são considerados insuficientes.

#### *4.3.4.2 Processo de avaliação de desempenho*

O processo de integração de novos colaboradores se estabelece no decorrer dos primeiros 90 dias de contratação. Desde o ano de 2011 a organização faz o acompanhamento de seus colaboradores e no decorrer do tempo o processo foi sendo aprimorado. Antes de 2011 somente o líder avaliava o colaborador e o processo era utilizado mais como instrumento de levantamento de necessidades de treinamento. Nos dias de hoje além de auxiliar na identificação das competências que precisam ser desenvolvidas, a ferramenta é empregada para o desenvolvimento e preparação para promoções, somado a própria formalização do planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Atualmente o processo de avaliação de desempenho inicia após os primeiros 30 dias de trabalho do colaborador, no qual este é submetido a uma avaliação de experiência, com a presença do seu líder, como avaliador, e um membro do DHO para acompanhamento. Nesse momento o colaborador também se autoavalia e pode esclarecer pontos relativos a sua conduta, a própria organização, suas expectativas, entre outras questões que possam surgir. Nessa ocasião o colaborador recebe o primeiro retorno a respeito do seu desempenho. Ao final dos próximos 30 dias o novo membro é submetido a esse processo novamente com a finalidade de verificar sua adaptação à cultura e às regras da organização e seu progresso em relação a possíveis situações apontadas na avaliação anterior. Todos os colaboradores novos passam por esse processo.

A partir do ano de 2012, para os colaboradores que possuem mais de seis meses e menos de um ano na organização e a qualquer momento quando um colaborador solicita um retorno de seu desempenho, é feito o denominado *feedback* formalizado. Pelo fato de, nesse momento, o colaborador já estar familiarizado com as rotinas e normas da organização, competências diferentes são avaliadas. Da mesma forma que a avaliação de experiência, esse procedimento conta com a presença de um representante do DHO. O líder e o colaborador fazem suas avaliações, evidenciando os pontos positivos e os que precisam ser melhorados, suas percepções a respeito do desempenho no trabalho, entre outros aspectos que considerarem necessários serem abordados.

Para os colaboradores que estão há mais de um ano na organização emprega-se uma avaliação de desempenho fundamentada na descrição do cargo e nas competências essenciais e da função. De forma semelhante ao que ocorre nas outras avaliações, o colaborador se autoavalia e passa pela avaliação do líder também. A partir daí são identificados os campos que necessitam ser desenvolvidos e a organização passa a incentivar a educação corporativa, disponibilizando cursos de extensão, auxílio educacional e ainda acompanhamento psicológico quando necessário, a fim de que o colaborador sinta-se amparado no momento de desenvolver os pontos que precisam ser melhorados e planejar sua carreira.

Além disso, há também os *feedbacks* informais para os colaboradores com qualquer tempo de trabalho na organização. Esses retornos são feitos geralmente pela liderança junto ao funcionário de forma individual. Nessa ocasião ele poderá ter retorno sobre seu desempenho nas atividades diárias, o que pode melhorar e receber elogios com o objetivo de estimular a continuidade de uma ação. Não há necessidade de registros escritos nesse processo, sendo somente uma conversa realizada entre o colaborador e sua chefia.

Diante do exposto, verifica-se que, de acordo com Van Maanen (1996) o processo de avaliação de desempenho na organização ocorre tanto de maneira formal em razão de ser um procedimento registrado oficialmente na organização; quanto informal e individual, uma vez que o novo membro também pode ser avaliado a partir de um diálogo descontraído com sua liderança ou gestor. Além disso, é caracterizado como sequencial, pois existe um encadeamento de etapas previamente estabelecidas que ocorrem sucessivamente; e por um processo de socialização fixa, haja vista que deixa claro ao colaborador o tempo necessário para completar suas avaliações, evidenciando que o tempo de transição é padronizado.

Segundo a classificação de Pascale (1984) a avaliação de desempenho se enquadra na estratégia aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa, pois é durante esse processo que será verificado se o indivíduo possui contínuo comprometimento com os valores

compartilhados. Além disso, observa-se que por meio da realização da avaliação de desempenho emprega-se o folclore do reforço, no qual, nessa ocasião é ratificada a cultura da companhia e seus objetivos por meio da explicitação de comportamentos aceitos e não aceitos.

As evidências relativas a avaliação de desempenho obtidas por meio de entrevista e análise documental reforçam o estudo de Jones (1986) de que o processo de avaliação de desempenho da organização é institucionalizado. Contudo, em certos momentos o processo é individualizado pois os colaboradores também são avaliados informal e individualmente junto às suas chefias.

#### 4.3.5 Comunicação interna

A análise documental e as entrevistas apontaram que a comunicação interna na organização é realizada de diferentes maneiras. O procedimento mais utilizado e efetivo é o que diz respeito às reuniões setoriais, às quais englobam questões do próprio setor. Além disso, existe a reunião geral da companhia, realizada em horário de expediente e aberta à participação de todos os colaboradores. Essa reunião trata de assuntos de interesse geral e de atualizações a respeito dos acontecimentos da organização, havendo também espaço para esclarecimento de dúvidas, apresentação dos novos colaboradores e entrega de lembranças para os aniversariantes. Outras reuniões realizadas são as que tratam do acordo coletivo, sendo precedidas de urnas que ficam à disposição para sugestões, opiniões e solicitações dos colaboradores sem a necessidade de identificação destes.

Além das reuniões, outras ferramentas usadas para a comunicação interna são o e-mail institucional, as informações afixadas nos murais e um informativo para os colaboradores, em circulação desde julho de 2010. Esse informativo possui frequência mensal, é disponibilizado online e as versões impressas ficam disponíveis nos murais. Compreende dicas de saúde, apresentação de novos colaboradores, dicas da CIPA, informações sobre os cursos realizados, entre outros. Além disso, esta ferramenta conta com espaços para interação e publicação de materiais e anúncios pelos colaboradores, além da seção “Conheça Mais”, para a qual um colaborador é entrevistado a cada mês, possibilitando o compartilhamento de algumas de suas características entre os demais colegas. Isso confirma que uma das ferramentas de socialização em que se enquadra o informativo é a estratégia de investidora (VAN MAANEN, 1996), em razão de que o espaço aberto à participação e conhecimento um pouco mais

profundo dos colaboradores permite o destaque das suas características e valores pessoais, demonstrando que ele é aceito da forma como é.

De acordo com o Gerente de DHO entrevistado, o informativo é na verdade uma formalização dos acontecimentos, sendo um espaço de participação e conhecimento do colaborador. A comunicação oficial da organização se dá por meio das reuniões mencionadas anteriormente. Cada gestor de área participa semanalmente de reuniões com os diretores (uma para assuntos estratégicos e outra para assuntos operacionais), sendo este o espaço para a troca de informações. A partir daí o gestor da área leva as informações para as lideranças, as quais são responsáveis por disseminá-las para a equipe na mesma semana em que ocorreu a reunião com a diretoria. A convocação da reunião pelas lideranças ocorre para tratar de assuntos relacionados à estrutura e caso haja questões operacionais para resolver estas são tratadas direto com a pessoa envolvida.

Além dos canais mencionados, os colaboradores podem esclarecer dúvidas relacionadas às políticas da companhia e dar sugestões de melhorias nos processos por meio da área de desenvolvimento humano e organizacional, a qual atua como ouvidoria. Ademais este canal auxilia na resolução de conflitos internos e na adaptação dos indivíduos nos setores.

Dessa forma, de acordo com Van Maanen (1996) o processo de comunicação interna pode ser classificado como formal e coletivo, já que tanto as reuniões quanto o informativo são métodos oficializados na organização e empregados a grupos de colaboradores. Também é tido como informal e individual, pois a comunicação muitas vezes ocorre diretamente entre a liderança e o colaborador quando há uma questão pontual a ser resolvida.

Outra categorização constatada para a comunicação interna de acordo com Pascale (1984) é a aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa, pois tanto nas reuniões quanto no informativo os valores e as crenças organizacionais são reforçados, buscando incutir nos indivíduos o comprometimento com esses valores. Além disso, observa-se que a organização faz questão de informar algum evento que foi convidada a participar, algum prêmio que recebeu, entre outros acontecimentos que confirmam sua imagem perante a sociedade, corroborando assim o emprego da tática folclore do reforço. (PASCALE, 1984).

Por fim, segundo Jones (1986) as ferramentas de comunicação empregadas são institucionalizadas, visto que são processos formalizados e validados na organização, que utiliza as estratégias formal, coletiva e de investimento. Simultaneamente também são individualizadas, pois muitas vezes os colaboradores recebem as informações de maneira informal e individual diretamente da sua chefia.

#### 4.3.6 Benefícios

As entrevistas e a análise de documentos evidenciaram que diálogos a respeito das possibilidades de carreira e oportunidades de crescimento seja na própria área em que o colaborador se encontra ou em outra, são práticas comuns nos atendimentos realizados pelo DHO. Além disso, todos os gestores possuem essa clareza e estimulam os colaboradores da sua área a se inscreverem e participar dos processos quando surgem oportunidades em outros setores.

Desde o ano de 2012, a organização oferece recolocação profissional para os gerentes que são demitidos. Além de prestar auxílio financeiro para a mudança de cidade, quando for o caso, a organização estabelece parceria com empresa especializada em organizar e acompanhar a transição de carreira dos profissionais. Cabe deixar claro que essa não é uma empresa que promete recolocação, mas realiza um trabalho especializado nessa transição, de planejamento e preparação para que o profissional possa ocupar uma nova vaga em outra empresa que seja de seu interesse.

A organização ainda oportuniza um programa de recrutamento interno, o qual está em funcionamento desde 2010. Desde a sua implantação diversas oportunidades foram oferecidas aos colaboradores que expressaram desejo em trocar de área, ou realizar diferentes atividades na sua própria área. A divulgação das vagas ocorre de forma interna e externa por meio do e-mail, dos murais ou do informativo interno e os colaboradores que dispõem dos pré-requisitos necessários para a vaga a qual desejam se candidatar podem participar. Os membros interessados devem conversar com seu gestor sobre o desejo e os motivos dessa mudança, preencher o formulário de recrutamento interno e anexar um currículo atualizado a este. O gestor da área atual na qual o funcionário se encontra é o responsável por homologar essa participação, e para que esteja habilitado a mudar de área ou setor o colaborador deve ter uma avaliação de desempenho satisfatória na atual área.

Com o objetivo de assegurar transparência no processo, o DHO acompanha as deliberações a respeito das promoções, que são feitas pelos líderes da área juntamente com os gestores. Além das avaliações de desempenho satisfatórias, o colaborador deve possuir uma conduta adequada ao novo cargo, e todo seu histórico é verificado pelo DHO para ratificar a promoção. Dessa forma, observa-se que, segundo Pascale (1984) essa ferramenta de socialização é classificada como sistemas de recompensa e controle, a qual reforça o comportamento, ao mensurar os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual, enfatizando mais especificamente a incorporação dos valores corporativos.

O colaborador fica a par das possibilidades de carreira, por meio principalmente das avaliações de desempenho, de treinamentos específicos a respeito de processos internos, da integração, entre outros canais dos quais possui acesso. Contudo a forma mais efetiva são os diálogos e orientações que ele recebe quando procura o DHO, conforme citado anteriormente. Essa prática é bastante empregada nas carreiras administrativas as quais possuem diversos níveis de cargos e regularmente o DHO é procurado para elucidar os critérios e pré-requisitos necessários para que o colaborador possa ocupar uma posição superior.

No que diz respeito à sucessão, são aplicadas estratégias específicas para os cargos considerados críticos. O DHO juntamente com os gestores faz o mapeamento dos cargos críticos e do que eles ainda necessitam desenvolver, e posteriormente é realizado um diálogo com o colaborador, com o intuito de que ele assuma novas atividades ou condutas para apoiar a área. Isso não é uma garantia de que ele será o sucessor de alguém, contudo o funcionário recebe mais autonomia, a qual é legitimada pelo gestor juntamente com a equipe. O processo de sucessão passou a vigorar em 2011 diante da ideia de aumentar de duas para sete o número de gerências na organização. Em grande parte destas áreas os supervisores seriam promovidos a gerentes e outros colaboradores precisariam ocupar estes cargos de supervisão vagos. Para isso lançou-se mão do *empowerment* dos cargos que antecederiam as supervisões, para que pudessem atuar com maior autonomia e no momento certo ocupar as antigas posições de supervisão. Esse processo continua vigente e passou a englobar cargos de assistentes e analistas além dos cargos de supervisão.

Para a área administrativa existe a chamada carreira em Y começando com o aprendiz, passando para estagiário, auxiliar, assistente, assistente pleno e sênior, analista pleno e sênior. Até o cargo de analista pleno qualquer profissional pode chegar independente de ocupar um cargo técnico ou de gestão. Nessa ocasião é analisada a escolaridade e a possibilidade de carreira que o profissional possui, além do seu perfil, se é mais técnico ou de gestão. Contudo as promoções irão depender da disponibilidade e do orçamento, sendo isso definido em reunião gerencial juntamente com as prioridades de promoção de cada gerência. A partir disso, um cronograma segue para análise e aprovação da diretoria.

Por ter em seu quadro, colaboradores cuja faixa etária possui uma média em torno de 33 anos e nenhum colaborador ativo com mais de 60 anos, a organização ainda não dispõe de um programa formal de aposentadoria. Contudo, verificou-se que existe preocupação no sentido de oferecer uma desaceleração das responsabilidades e do ritmo de trabalho, na medida em que o colaborador adquire mais idade. Nesse caso, um funcionário responsável por

um cargo passa a preparar um substituto e assumir outras atividades de apoio na operação, mantendo seu cargo e remuneração até o dia da sua aposentadoria.

A organização possui uma política estruturada de cargos e salários na qual constam todos os cargos e as faixas salariais existentes nela. O plano passou a vigorar no ano de 2004 e é revisado anualmente, tanto no que tange aos vencimentos, os quais passam por reajustes, quanto para a atualização de cargos. Sendo assim, a política de cargos e salários cumpre uma estratégia formal e coletiva; isso porque, a organização segue um plano formal e sistematizado que é extensivo para todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupam. (VAN MAANEM, 1996).

Ao ser admitido o colaborador recebe um documento no qual constam o enquadramento e a projeção vigente do seu cargo, e assim, desde o seu ingresso na organização, passa a conhecer o vencimento máximo que poderá perceber, respeitando-se os critérios fixados pela cooperativa e, naturalmente, o tempo necessário para isso. Considerando o tempo de trabalho, a primeira atualização salarial acontece após seis meses de contratação, a próxima aos treze meses, seguida da última atualização que ocorre ao completar 36 meses de trabalho. Somado a isso, após completar 13 meses a remuneração do colaborador pode ser acrescida de acordo com seu nível de escolaridade, em média essa atualização é superior a 50% do salário de admissão. Nesse plano de cargos e salários o colaborador ingressa recebendo um valor que a partir do 7º mês é reajustado em 10%, e ao completar um ano é analisada sua escolaridade e sua remuneração é enquadrada de acordo com seu grau de instrução. Ao completar 3 anos de carreira, geralmente o vencimento sofre novo acréscimo de 10%.

O fato de as etapas de progressão possuírem início e fim pré-determinados, sendo disponibilizada aos colaboradores a ciência sobre o tempo necessário para completar cada fase, corrobora a classificação dessa prática como uma estratégia de socialização fixa e sequencial. (VAN MAANEN, 1996). Como estratégia de socialização sequencial, caracteriza-se por etapas transitórias e identificáveis, por meio das quais o indivíduo consegue obter a previsibilidade da progressão nas funções que assumiu. Dessa forma, o novo membro conhece detalhadamente o caminho para a sua progressão dentro da organização.

A companhia oferece diversos benefícios aos seus funcionários para além dos benefícios estipulados por lei. Muitos são concedidos via acordo coletivo e outros a organização disponibiliza espontaneamente, de acordo com a política interna da área de desenvolvimento humano e organizacional. O Quadro 6 detalha os benefícios oferecidos pela organização.



Quadro 6 – Benefícios

Benefícios	Acordo coletivo ou CLT	Espontaneidade da organização	Desde quando aproximadamente o benefício é oferecido	Público alvo
Auxílio Alimentação	x		2007	Todos os colaboradores
Plano de saúde	x		2007	Todos os colaboradores
Plano de dependentes até 18 anos	x		2007	Todos os colaboradores
Plano com custo diferenciado para cônjuges e dependentes com mais de 18 anos	x		2007	Todos os colaboradores
Auxílio creche	x		2010	Todos os colaboradores
Auxílio material escolar	x		2013	Todos os colaboradores
Auxílio educacional		x	2007	Todos os colaboradores
Seguro de vida	x		2008	Todos os colaboradores
Seguro de vida especial		x	2012	Gerentes
Auxílio funeral		x	2008	Todos os colaboradores
Alimentação e plano de saúde por 180 dias em caso de afastamento previdenciário	x		2008	Todos os colaboradores
Vale transporte	x		1994	Todos os colaboradores
13º Auxílio alimentação	x		2007	Todos os colaboradores
Consultas e procedimentos por custo operacional para pais de colaboradores		x	2013	Todos os colaboradores
Tabela diferenciada para venda de plano para pais de colaboradores		x	2013	Todos os colaboradores
Convênio de estacionamento mensal		x	2013	Todos os colaboradores
Diárias por participação em cursos e reuniões em outros municípios (mais o pagamento de todas as despesas)	x		2007	Todos os colaboradores
Diárias por participação em cursos e reuniões em outros municípios (mais o pagamento de todas as despesas)	x		2007	Gerentes
Recolocação de empregados demitidos		x	2012	Gerentes

Fonte: Dados da organização

No que diz respeito ao adicional noturno, a organização oferece percentual superior (40%), do que o previsto na CLT (20%). Em relação às horas extras realizadas aos sábados a organização as remunera a 100%, e os colaboradores que trabalham fazendo remoções de pacientes em viagens interestaduais, recebem 120% do valor da diária. A fala do gestor

entrevistado esclarece essa decisão: “[...] porque a gente entende que o risco que ele está exposto pegando uma rodovia é muito maior do que ele estar ali cobrindo um jogo de futebol, por exemplo, de sofrer um acidente de trânsito, etc.”. (GERENTE DE DHO). O Auxílio educacional se refere a bolsas de estudo oferecidas aos colaboradores, devendo ser para graduação ou pós-graduação na área de atuação do colaborador. O percentual varia de 30 até 80%, geralmente para cargos operacionais chega até 60% e para cargos estratégicos chega até 80%.

Anualmente os gestores elaboram o plano de promoções e atualização do quadro de suas áreas com suas devidas fundamentações. Após a ciência e concordância da área de desenvolvimento humano e organizacional essas solicitações são posteriormente justificadas à diretoria e, caso aprovadas, o orçamento de cada área é repassado aos seus respectivos gestores, os quais ficam responsáveis por gerenciá-los. A qualquer tempo os gestores podem acessar as planilhas com a informação sobre os vencimentos de todos os cargos vinculados a sua área, respeitando as regras e etapas previstas na política. Somado a isso, em uma reunião anual, são abertas para sugestões dos gestores, as pesquisas de mercado e as informações de todos os cargos até o nível de supervisão, com o intuito de contribuir no processo de tomada de decisão, haja vista que o recurso disponível para remuneração é único, devendo ser distribuído entre todas as áreas.

Além do conhecimento do plano de cargos e salários, os colaboradores têm a sua disposição um atendimento oferecido pelo DHO, no qual a qualquer tempo todas as informações sobre políticas e práticas da organização podem ser repassadas. Os *feedbacks* das áreas nas pesquisas de clima sempre contêm este tema, e a companhia busca sempre reportar qualquer alteração significativa que ocorra, seja durante a integração ou em reunião geral.

A cooperativa busca sempre relacionar todas as políticas de remuneração e benefícios às suas diretrizes estratégicas. Isso significa dizer que por se tratar de uma organização voltada para a saúde, é crucial oferecer benefícios direcionados ao cuidado com a saúde e melhoria na qualidade de vida, sem deixar de alinhar os demais benefícios ao mercado e ao alcance de resultados da organização. A título de exemplo, é garantido ao colaborador um crédito extra de pelo menos o mesmo valor pago mensalmente referente ao auxílio alimentação, sempre que o resultado do exercício atingir o mínimo esperado, visto que este benefício é vinculado aos resultados organizacionais.

Dessa forma, segundo Pascale (1984) é possível observar a utilização da tática de sistemas de recompensa e controle para reforçar o comportamento, na qual a organização desenvolve minuciosamente sistemas abrangentes e consistentes, que objetivam medir os

resultados operacionais e recompensar o desempenho. Conforme a classificação de Jones (1986) a política de cargos e salários é considerada institucionalizada, visto que trata-se de um processo oficializado e legítimo na organização, que utiliza as estratégias formal, coletiva, sequencial e fixa.

No que diz respeito à compensação de horas extras, esta é oportunizada a todos os colaboradores, e para o funcionário que possui jornada administrativa (08h48min por dia), é facultado um acordo de banco de horas que tem validade de seis meses para realização da compensação. Este benefício é bastante utilizado, visto que o colaborador decide quais dias deseja estar de folga ou compensar horas. Com o objetivo de otimizar o equilíbrio entre vida profissional e familiar, a partir de 2010, a organização passou a adotar controles para redução de hora extra, ampliando o quadro pessoal nas equipes consideradas críticas e incentivando a utilização do banco de horas nos dias que antecedem ou sucedem finais de semana e feriados.

#### 4.3.7 Programas e Projetos

Nesse tópico são apresentados os programas de responsabilidade socioambiental, de saúde, segurança e prevenção de acidentes, de reconhecimento dos colaboradores e a reunião geral de aniversariantes do mês que são empregados pela organização. Os dados dos dois primeiros são provenientes de análise de documentos e de entrevistas e as informações sobre os últimos foram obtidas por meio de análise documental e observação participante.

##### *4.3.7.1 Responsabilidade Socioambiental*

A organização tem como um dos seus princípios a responsabilidade socioambiental, e as ações de cidadania empresarial estão sempre alinhadas ao planejamento estratégico e se relacionam com o seu papel. No início, a gestão de todas as ações era conduzida pela área responsável, com o apoio dos demais gestores, DHO e diretoria, contudo, com o progresso do processo de cidadania empresarial, foi criado um comitê interno de responsabilidade socioambiental.

Esse comitê corresponde a um grupo de pessoas de diversas áreas que se reúne para tratar dessas questões. Como forma de incentivar o colaborador a participar a maioria das ações acontece em horário de trabalho e este é dispensado para realizar esta ação. Com a divulgação da criação do comitê os interessados tiveram oportunidade de se inscrever como voluntários nas ações sociais. A partir daí elaborou-se um banco de voluntários e quando o

comitê pretende realizar alguma ação, são essas as pessoas acionadas. Algumas ações são fixas e outras são construídas pelo próprio comitê que leva a ideia para discussão no grupo gestor juntamente com os diretores e, se aprovado, o comitê aciona os demais voluntários.

A cooperativa busca envolver colaboradores e a comunidade em um cuidado extensivo com o meio ambiente, em prol de uma melhor qualidade de vida a todos. Alguns indicadores deste comprometimento socioambiental são as congratulações recebidas como o "Selo de Responsabilidade Social" da marca nacional da organização, o Certificado e Medalha da Assembleia Legislativa do estado, e o reconhecimento da Fundação Abrinq como empresa amiga da criança.

Diante disso, segundo Van Maanen (1996), é possível classificar o programa de responsabilidade socioambiental da organização como formal e coletivo, visto que se trata de um projeto formalizado de socialização o qual é colocado em prática junto a grupos de colaboradores. É também uma estratégia de socialização não sequencial, pois nesse caso não há etapas que necessitem estar relacionadas a outras ocorridas anterior ou posteriormente.

Além disso, é considerada uma estratégia de socialização fixa já que as atividades possuem início e fim pré-determinados proporcionando aos colaboradores o conhecimento a respeito do tempo necessário para completar a ação. É uma prática de investimento pois valoriza a personalidade do funcionário que se dispõe a participar do programa como voluntário. Dessa forma, a organização confirma o perfil do colaborador, o qual é viável aos seus interesses. Por fim, é classificada como uma estratégia por concurso visto que imprimem um espírito participativo e colaborativo entre os voluntários da ação, ao evitar a distinção entre superiores e subordinados que fazem parte do mesmo grupo nessa situação.

Outra categorização em que pode ser enquadrado o programa de responsabilidade socioambiental da companhia, de acordo com Pascale (1984), é a aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa, pois durante a preparação e realização dessas atividades estão implícitos os valores, as crenças e os princípios que a organização preza, buscando infundir nos indivíduos o comprometimento com esses atributos. Além disso, observa-se a utilização da estratégia do folclore do reforço, uma vez que no transcurso das ações e nos *feedbacks* dos eventos são passadas as informações a respeito das instituições e pessoas atendidas e demais beneficiados com o programa, confirmando a imagem da organização perante a sociedade.

Segundo Jones (1986) as ações socioambientais realizadas são classificadas como institucionalizadas e individualizadas, visto que são processos formalizados e reconhecidamente válidos na organização e que ao mesmo tempo, oferecem a oportunidade de adesão ou não por parte dos colaboradores, já que se trabalha com base no voluntariado.

As ações de responsabilidade social já beneficiaram mais de 4400 pessoas e de 25 entidades. Dentre os projetos estão o “Teatro na Escola” que há dez anos, consiste em encenar, uma vez por semestre, uma peça teatral educativa, sempre com temas de cunho social, para alunos do ensino fundamental da rede municipal de ensino, priorizando a periferia da cidade. Esse projeto é realizado em parceria com um grupo de teatro do município e por meio de temas como higiene, reciclagem, AIDS, drogas, dengue, álcool e direção, alimentação saudável entre outros; em síntese é uma proposta que visa aliar cultura, educação e diversão.

Em parceria com uma organização não governamental (ONG) da cidade a organização desenvolve o “Projeto Cultivar” nas creches assistenciais do município. Esse projeto busca orientar a respeito da preservação do meio ambiente, empregando técnicas de plantio e saídas de campo com as crianças. Há quatro anos, em torno de 300 crianças de todas as creches do município são beneficiadas.

Há seis anos, a organização oferece planos de saúde ambulatoriais aos jovens que estão em vulnerabilidade social e fazem parte de um projeto social desenvolvido pelo distrito naval do município. O projeto visa proporcionar aos jovens a oportunidade de crescimento e amadurecimentos sadios, melhorando sua autoestima e qualidade de vida.

A instituição colabora com a campanha do cobertor e campanha do agasalho há quatro e dez anos respectivamente. Por meio dessa iniciativa realiza a compra de cobertores para serem doados a famílias carentes do município que estão cadastradas nas associações de bairros. Somado a isso, há dez anos essas famílias recebem doação de alimentos não perecíveis, por meio do projeto “Natal sem fome”, que possui o objetivo de proporcionar um natal mais feliz para estas pessoas.

A cooperativa possui coletores ecológicos nas suas dependências, os quais são produzidos a partir da reciclagem de aproximadamente três mil embalagens longa vida, e são utilizados para coletar, medicamentos vencidos, pilhas, baterias e cartões de policloreto de vinil - PVC (empregados pela própria organização). Uma empresa parceira especializada e legalizada é a responsável pelo recolhimento e destino destes materiais. Esse projeto está em atividade há sete anos.

Outro projeto realizado pela organização é uma ação desenvolvida em benefício das crianças portadoras de HIV/AIDS, levando momentos de alegria por meio da doação de brinquedos novos, de uma festa com recreação de animadores, comidas típicas e refrigerantes.

Além das ações mencionadas anualmente é realizada a gincana de final de ano com o intuito de integrar e proporcionar a confraternização dos colaboradores. Uma das provas

consiste na arrecadação de alimentos, os quais são doados a entidades do município. Além disso, outra atividade é voltada a doação de sangue, na qual ocorre a contribuição com o banco de sangue da associação de caridade Santa casa da cidade.

#### *4.3.7.2 Saúde, segurança e prevenção de acidentes*

Além do programa de recrutamento interno e de capacitações voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional, a organização disponibiliza aos colaboradores espaço para o envolvimento de diferentes profissionais em projetos, grupos de trabalho e comitês com o intuito de que todos tenham oportunidade e possam adquirir saberes que transcendam a rotina diária. Para isso existem alguns grupos responsáveis por esse envolvimento: grupo de multiplicadores internos, grupo de trabalho do planejamento estratégico, comitê da qualidade, grupo de facilitadores da qualidade e a CIPA, por exemplo.

Apesar destes projetos existirem há bastante tempo, somente a partir de 2011 começaram a ser registrados formalmente, gerando resultados positivos como capacitações desenvolvidas pelos multiplicadores, organização de encontro de colaboradores, organização de ações relacionadas à qualidade de vida pela CIPA, entre outros. Sendo assim, em um primeiro momento, essas ações eram estratégias informais e não sequenciais. (VAN MAANEN, 1996). A partir de 2011, esses projetos foram de fato institucionalizados e desde então percebe-se uma mudança no sentido de formalizar práticas dessa natureza como uma estratégia de socialização formal e fixa. (VAN MAANEN, 1996).

Por se tratar de uma instituição pertencente à área da saúde e com ênfase em saúde ocupacional, programas previstos na legislação como o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), são realizados desde o começo das atividades. Somado a isso são promovidas outras ações como campanhas de vacinação, testes de glicose, dicas de alimentação entre outras atividades.

A companhia conta também com programas de segurança e prevenção de acidentes, os quais fornecem orientações formais para prevenção de acidentes e são encarregados pela fiscalização para o caso de alguma não conformidade. Estes programas são acompanhados e orientados pelo médico coordenador do PCMSO, pelo engenheiro de segurança e pelo técnico de segurança no trabalho, contando com o apoio da CIPA e do setor de saúde ocupacional. Algumas práticas dizem respeito a ações de higienização das mãos, adorno zero e todas as atividades que se relacionam com as diretrizes da organização como a promoção contínua de ações de educação, saúde no trabalho e qualidade de vida.

#### *4.3.7.3 Reunião Geral de aniversariantes do mês*

A reunião geral de aniversariantes do mês foi explorada por meio de observação participante e é a uma confraternização oferecida pela organização a todos os funcionários aniversariantes do mês. Nela, são realizadas palestras informativas com assuntos relevantes a todos os colaboradores. Primeiramente foram apresentadas as novas empresas parceiras de uma rede de cooperação promovida pela organização em estudo e logo após foi feita uma dinâmica com os participantes da reunião.

A seguir foi dado destaque e parabéns aos profissionais aniversariantes, os quais receberam um cartão com felicitações. Estes proferiram algumas palavras de agradecimento e receberam os aplausos dos demais colegas. Os novos colegas foram apresentados aos demais e logo após houve um breve relato sobre a pesquisa de clima e solicitação de participação nesta.

O presidente da organização apresentou o prêmio recebido do programa melhores empresas para trabalhar do estado. Explicou que a companhia subiu 12 posições no ranking de 2014 para 2015 e que esse prêmio reforça a valorização das pessoas pela cooperativa. Ele destacou a dedicação, qualificação e a participação de todos e agradeceu o reconhecimento por parte dos colaboradores.

Dessa forma, de acordo com Van Maanen (1996), é possível classificar a reunião geral dos aniversariantes do mês como uma estratégia de socialização formal e coletiva, em razão de consistir em um projeto formalizado e reconhecido na organização o qual é realizado com grupos de colaboradores. Além disso, é uma estratégia de socialização sequencial, pois é de conhecimento de todos a frequência de ocorrência desse evento juntamente com a identificação das etapas nas quais está dividido. É também considerada uma estratégia de socialização fixa visto que a reunião possui início e fim previamente estabelecidos possibilitando que os colaboradores conheçam o tempo necessário para completar a ação.

Segundo Pascale (1984) a reunião é enquadrada na estratégia do folclore do reforço, pois é possível perceber por meio dos informes sobre a pesquisa de clima e sobre o prêmio recebido pela organização, a valorização dos princípios organizacionais diante do reconhecimento do Instituto que realizou a pesquisa. Isso confirma a imagem da organização perante a sociedade e influencia a forma como as pessoas a enxergam.

#### *4.3.7.4 Programa de reconhecimento do colaborador*

A cooperativa visa por meio de algumas ações, proporcionar o sentimento de valorização e reconhecimento dos colaboradores, estimulando a melhoria do seu desempenho e fazendo com que estes se tornem um diferencial competitivo para a organização. Para isso, instituiu o programa de reconhecimento, o qual é um estímulo ao elogio. Neste programa urnas são distribuídas em toda a organização para que colegas e clientes possam fazer um elogio ao profissional que considerarem possuir um diferencial no desempenho do seu trabalho. Mensalmente são recolhidos todos os elogios e divulgados os nomes dos profissionais a todos.

Diante disso, verifica-se que, de acordo com Van Maanen (1996) o programa de reconhecimento é classificado como uma estratégia de socialização formal e coletiva, em razão de ser um procedimento averbado e legitimado na organização e empregado a todos os colaboradores. Além disso, o programa é considerado uma estratégia sequencial e fixa, visto que proporciona aos colaboradores conhecimento das etapas em que consiste e possui início e fim pré-definidos permitindo que o sujeito conheça de forma precisa o tempo necessário para completar essa atividade.

Na reunião dos aniversariantes do mês são apresentados os funcionários que tiveram seu trabalho reconhecido por clientes e colegas por meio do programa. Estes colaboradores recebem botons, certificado e os agradecimentos do grupo. Os homenageados do programa proferem algumas palavras de agradecimento pelo reconhecimento. Isso corrobora a utilização da estratégia de socialização de investimento (VAN MAANEN, 1996), pois este programa valoriza as características pessoais e profissionais do colaborador, confirmando a identidade deste. Além disso, segundo Pascale (1984) o programa denota os modelos consistentes de papéis, o qual é um processo de socialização abrangente que demonstra os modelos consistentes de papéis a desempenhar. A organização faz isso comunicando a forma como reconhece formal ou informalmente seus “vencedores”, os quais possuem as características e atributos que a organização valoriza.

Ainda de acordo com Pascale (1984) o programa se encaixa na estratégia Sistemas de Recompensa e Controle para reforçar o comportamento. Por meio dela a organização desenvolve sistemas sólidos, que visam medir os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual. Nesse caso o enfoque é dado nos aspectos relativos aos valores corporativos.



Conforme a classificação de Jones (1986) tanto a reunião de aniversariantes do mês quanto o programa de reconhecimento configuram-se como institucionalizados, visto que consistem em processos legitimados na organização, que utilizam as estratégias formal, coletiva, sequencial, fixa e de investimento para sua estruturação. O Quadro 7 resume a classificação das estratégias de socialização praticadas pela Beta de acordo com Van Maanen (1996), Pascale (1984) e Jones (1986).

Quadro 7 - Classificação das estratégias de socialização

<b>Estratégias de socialização</b>	<b>Classificação de acordo com Van Maanen</b>	<b>Classificação de acordo com Pascale</b>	<b>Classificação de acordo com Jones</b>
Seleção	Formal	Cuidadosa seleção de candidatos	Institucionalizada
	Coletiva e individual		
	Investidura		
Integração	Formal e informal	Aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa	Institucionalizada e individualizada
	Coletiva e individual	Folclore do reforço	
	Sequencial		
	Fixa		
	Em série		
Treinamento	Formal e informal	Nas Trincheiras de treinamento	Institucionalizada e individualizada
	Coletiva e individual	Aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa	
	Sequencial	Folclore do reforço	
	Fixa		
	Em série		
	Investidura		
Comunicação	Formal e informal	Aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa	Institucionalizada e individualizada
	Coletiva e individual	Folclore do reforço	
	Investidura		
Avaliação de desempenho	Formal e informal	Sistemas de Recompensa e Controle	Institucionalizada e individualizada
	Individual	Aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa	
	Sequencial	Folclore do reforço	
	Fixa		
Responsabilidade Socioambiental	Formal	Aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa	Institucionalizada e individualizada
	Coletiva	Folclore do reforço	
	Não Sequencial		
	Fixa		
	Por concurso		
Benefícios ao colaborador	Investidura		
	Formal	Sistemas de Recompensa e Controle	Institucionalizada
	Coletiva		
	Sequencial		
Fixa			

Reunião geral de aniversariantes do mês	Formal	Folclore do reforço	Institucionalizada
	Coletiva		
	Sequencial		
	Fixa		
Programa de reconhecimento do colaborador	Formal	Sistemas de Recompensa e Controle	Institucionalizada
	Coletiva	Modelos consistentes de papéis	
	Sequencial		
	Fixa		
	Investidura		

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao ser questionado sobre a eficácia do processo de socialização da organização o Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional entende que os aspectos básicos são transmitidos aos colaboradores e acredita que fiquem muito claros. Contudo, considera não ser uma tarefa fácil, pois as pessoas possuem muitas visões e histórias diferentes. Para ele, isso é algo que necessita sempre ser bem trabalhado. “Acredito que a maioria internaliza isso, porque quando tu estás entrando tu aceita melhor, tu assimila. Eu deixo isso muito claro também na integração. Eu acho que para o funcionário entregar bem ele tem que estar feliz [...] A pessoa tem que procurar ver se os objetivos são compatíveis com os da empresa.” (GERENTE DE DHO).

O gerente menciona que talvez a organização não atinja 100% dos objetivos por meio do processo de socialização, justamente por lidar com seres humanos distintos, que possuem diferentes necessidades. Essa pluralidade é uma das dificuldades relatadas com relação à eficácia do processo de socialização, a diversidade de profissionais existente nas diferentes áreas.

#### 4.4 O processo de socialização na visão dos colaboradores

Este tópico detalha as categorias de análise oriundas das entrevistas realizadas junto aos colaboradores a respeito do processo de socialização que a organização emprega. O conteúdo das questões norteadoras destinou-se a identificar os pontos de vista dos indivíduos sobre o processo, a forma como ocorreu sua integração, e averiguar seu comprometimento e envolvimento para com a organização, estabelecendo a relação dessas categorias com as estratégias utilizadas pelos gestores de acordo com os autores discutidos nesta pesquisa.

#### 4.4.1 Comunicação sobre o processo de integração

A primeira categoria estabelecida a partir da análise das entrevistas com os colaboradores diz respeito às informações passadas sobre o processo de integração. A maioria dos entrevistados (11) relata que no momento da entrevista foram transmitidas a eles as informações relativas ao processo de socialização da organização, bem como o tempo necessário para realização da integração. Dessa forma pode-se perceber que a estratégia utilizada foi a socialização fixa, visto que a organização oferece ao novo membro o conhecimento a respeito do tempo necessário para completar determinado estágio com início e fim pré-estabelecidos. Além disso, pode-se classificar esta categoria de análise como sequencial, haja vista que o processo possui etapas definidas e identificáveis que transcorrem uma após a outra durante a integração, cujas são de conhecimento prévio dos novos colaboradores.

Quando questionados se foram comunicados sobre a forma que seria realizada a integração e se as informações sobre o trabalho a desempenhar foram passadas, os entrevistados 2, 3, 4 e 9 expuseram o seguinte:

Foram passadas todas as informações. Eu já conhecia bastante gente da empresa e durante a entrevista fui apresentado ao meu gestor, posteriormente houve a integração onde eu conheci o processo mais completo da empresa. (E2).

Sim. Desde a primeira entrevista né se deixou bem claro quais seriam as intenções da empresa comigo [...]. [...] isso é uma cultura, uma coisa que eu acho que não tem em outros lugares, desde que tu entra dizer a gente espera isso de ti e é isso o que a gente tem para te oferecer. E a integração além de ressaltar isso já explicava o funcionamento em detalhes, isso é um diferencial e é uma coisa que não foi momentânea, é uma coisa que vem se trabalhando desde então. (E3)

Quando eu passei pelo processo de seleção e soube da efetivação da minha função, do cargo, foi passado que teria um dia inteiro de integração, aonde seria passada uma prévia de todas as áreas da cooperativa para a gente saber onde solicitar tal documento, solicitar uma informação, os responsáveis pelo TI, departamento organizacional como funcionava, essa foi a integração que eu participei. (E4)

Sim, fiz a entrevista e o pessoal mandou fazer os exames. Me chamaram e me informaram o dia da integração, que eu deveria comparecer, que era um dia inteiro, para demonstrar como funcionava a empresa, para conhecer esse funcionamento, o que a gente precisa, os valores, as intenções da empresa. (E9)

Alguns colaboradores (4) que ingressaram na organização há mais de cinco anos relataram que o processo de integração ocorria de forma diferente, que não era do mesmo formato atual. Contudo, isso não impediu que fossem integrados de outras formas e de receberem as orientações necessárias para início das suas atividades.

Não tinha integração na época ainda. Na época a gerente operacional me passou o que seria o trabalho, o que eu iria fazer, aí no dia que eu comecei a trabalhar me apresentaram a empresa, os setores, o código de conduta, todas aquelas coisas. A visão e a missão foram passadas em um folder junto com o código de conduta. Hoje eu faço a reciclagem da integração. (E5, 7 anos na organização).

No dia da entrevista não foi comunicada sobre a integração. Na verdade, na época o processo era de outra forma. O gerente de DHO deu o retorno sobre a seleção e foi passado um vídeo em torno de 10 minutos em uma sala de reuniões, onde aparecia os serviços e setores da cooperativa, DSO, serviço de imagem...no primeiro dia o gerente levou nos setores apresentando os novatos, como era pouca gente na época, facilitava para conhecer os colegas e as atividades de cada um. (E11, 7 anos na organização).

Na realidade quando eu cheguei estava começando o processo de integração, e a urgência de trabalhar era maior do que fazer a integração, então eu comecei e depois de uma ou duas semanas eu fiz a integração, mas o processo é bem interessante porque ele te dá uma boa noção de como funciona. (E8, 5 anos na organização).

Dessa forma, pode-se perceber que mesmo não existindo ainda um processo formalizado de integração a adaptação dos novos membros ao trabalho não foi prejudicada, pois não houve relatos de sentimentos de estresse ou de insegurança, relacionados com as novas atividades que passaram a desempenhar. Ao contrário, todos os colaboradores sentiram-se bem acolhidos e possuíam informações claras sobre a sequência das experiências a que seriam submetidos, o que reduz a ansiedade e aumenta a segurança para o desenvolvimento das atividades.

Além disso, é possível perceber por meio dos relatos dos entrevistados, que o processo de socialização foi algo realmente pensado na organização, visto que em um horizonte de cinco anos esse processo foi estruturado chegando à forma que é atualmente. A partir das entrevistas nota-se a evolução do processo, o qual começou com a apresentação da organização por meio de um vídeo, da filosofia empresarial em um folder, da apresentação dos setores pelo superior que estava recebendo o colaborador, entre outros.

#### 4.4.2 Repasse de informações à respeito do trabalho

Todos os colaboradores entrevistados mencionaram que no momento da entrevista, ou até mesmo antes dessa etapa, as informações a respeito do setor do qual fariam parte e quais as atividades iriam desempenhar foram repassadas com clareza.

“Antes mesmo de realizar a entrevista foi explicado qual setor eu faria parte, qual a minha função.” (E14). “Na entrevista foi passado primeiramente o que era o setor e o que eles

esperavam que eu fizesse e também fui buscar por mim para aprender o que o setor fazia.” (E18).

Então se deixou tudo bem claro, tanto na questão de como funcionava a cooperativa, questões de remuneração uma coisa muito importante que eu acho que em outros lugares não acontece, é a questão de deixar claro já no dia que tu começou e tu já tem uma projeção para os próximos 3 anos tanto salarial quanto possibilidades de crescimento profissional, mas ainda assim quando eu comecei as conversas eu não imaginava o quanto melhor era isso. (E3).

#### 4.4.3 Conhecimento sobre a organização

A grande maioria dos entrevistados (13) mencionou conhecer a organização antes de candidatarem-se a trabalhar nela. Alguns dos entrevistados conheciam pessoas que trabalhavam ou já haviam trabalhado na cooperativa e outros ouviam falar do nome seja pela televisão, jornal, entre outras formas de comunicação.

Eu conhecia o nome Beta, eu sabia o que vendia, mas eu não sabia como funcionavam. Que em cada região era uma diferente da outra. Eu achava que era uma Beta só em qualquer lugar, que só existia uma Beta e tudo era filial. Quando eu fiz as entrevistas que comecei a descobrir porque eu me preparei para as entrevistas para entender a empresa. (E1).

Já conhecia a empresa, ela é bastante conhecida no país inteiro. Parto do princípio que a maioria das pessoas pelo menos já ouviu falar da Beta. Assim me despertou o interesse na oportunidade de trabalhar na parte comercial da empresa. (E2).

Eu ouvia falar bastante né. Até na época a Beta era o auge [...]. (E6).

Eu já tinha trabalhado em outra cooperativa, então eu já conhecia o sistema Beta [...] eu tinha essa referência já, de saber o que era uma cooperativa e de gostar de trabalhar em um lugar que é organizado, que tem sua hierarquia, sua forma, política de trabalho. Como enfermeira foi minha única opção na verdade, foi aqui que eu batalhei para estar trabalhando. (E7).

Eu conhecia de ouvir falar, alguns conhecidos já trabalhavam aqui. A Beta é conhecida né, tu estava vendo que as pessoas estavam felizes trabalhando. (E8).

Já conhecia há bastante tempo. Pelo nome né, ser Beta, a marca Beta é muito forte né. (E9).

Já conhecia. Eu acho que a Beta tem o nome muito grande no mercado, conhecido em todo o Brasil [...]. (E10).

#### 4.4.4 Motivos que levaram a candidatar-se a uma vaga na organização

De forma geral as pessoas que já trabalhavam na organização passaram uma imagem positiva desta para os entrevistados e a opinião delas foi fundamental para sua decisão de se candidatar a uma vaga na cooperativa. De acordo com as informações prestadas por alguns

entrevistados, o nome da organização no mercado, a existência de boas condições de trabalho e remuneração atrativa, foram fatores que os instigaram a querer trabalhar na Beta.

Eu trabalhava em outra empresa de outra cidade e me candidatei à vaga, e por ser uma empresa reconhecida e acreditar bastante nela foi o que me trouxe até aqui. (E2).

[...] eu estava em outro emprego e queria realmente sair de lá porque eu queria uma estabilidade melhor. Foi então que eu conheci uma médica que trabalhava aqui, e ela me deu uma força e eu consegui fazer uma entrevista aqui. Eu estava procurando emprego e dei a sorte de vir trabalhar em uma empresa que me dá grandes oportunidades. (E6).

“[...] a vontade de crescer, de sair de um lugar que tu não era reconhecida e ir para outro que valorizasse, eu estava fazendo gestão financeira, queria aproveitar o curso e onde eu estava não iria passar do que eu estava fazendo.” (E8).

[...] na época, e continua sendo, uma das melhores empresas de se trabalhar, e eu me especializei justamente por causa disso. Fazia curso justamente para vir trabalhar aqui porque eu sabia que o salário era melhor, que era bom de trabalhar e para entrar aqui tinha que ser muito bem capacitado e fui me capacitando cada vez mais [...]. (E9).

“O que me fez vir trabalhar aqui foi o nome da empresa na cidade e que queria trabalhar na área da saúde e eu também tinha conhecidos que já trabalhavam aqui e sempre falavam bem da Beta, então me despertou o interesse.” (E13).

#### 4.4.5 Conhecimento sobre os critérios e habilitações para seleção

É possível perceber a partir das entrevistas, que algumas pessoas (6) não tinham noção dos critérios e habilitações necessários para trabalhar na organização. Contudo, relataram enviar o currículo mesmo sem esse conhecimento, pois desejavam trabalhar na Beta em qualquer vaga, justamente pelas avaliações positivas que ouviam a seu respeito. Já outras, que se candidataram para vagas específicas, até pela natureza de sua profissão, sabiam dos pré-requisitos necessários para ocupar a vaga.

“Eu já tinha enviado um currículo anteriormente aí fiquei muito satisfeito quando entraram em contato e me chamaram para a entrevista. Já tinha conhecimento dos requisitos, pois saiu no jornal ou na internet, não lembro bem.” (E2).

Sim. Até quando eu fiz a entrevista eles já perguntavam tanto no escrito quanto na conversa, perguntavam o grau de escolaridade, se a gente tinha o âmbito de crescer profissionalmente, pessoalmente. E foi aí também que me deu mais ênfase para terminar meus estudos, e eu sei também que terminando meus estudos vai fazer também diferença para mim. Fiz uma ficha de inscrição para fazer a entrevista e nessa ficha já dizia os requisitos de seleção. (E6).

Deixei o currículo para qualquer vaga, mas sabia que tinha que ter um algo a mais. Deixei com a intenção de arrumar uma oportunidade. (E18).

Eu mandei meu currículo, mas não para uma vaga específica, eu nem sabia o que seria, o que tivesse eu iria aprender. (E8).

[...] eu trabalhava em outra empresa como estagiário e tinha um colega que trabalhava aqui também e ele me disse que se eu quisesse entrar aqui deveria ir fazendo curso, me especializando, para conseguir, porque quem vai para a entrevista é sempre gente bem capacitada, então que eu não poderia perder. Já sabia dos pré-requisitos necessários para a vaga, bem capacitado, as posturas que eu deveria ter aqui dentro. Não existia anúncio da vaga, eu mandei o currículo e me chamaram para a entrevista. (E9).

#### 4.4.6 Treinamento

Todos os colaboradores entrevistados relataram que grande parte do treinamento que receberam foi informal, junto aos colegas de trabalho mais experientes. Alguns, cujas atividades eram mais específicas e necessitavam de treinamento formal, mencionaram a realização de cursos durante os primeiros meses de trabalho além do recebimento das orientações dos demais colegas de maneira informal. O tipo de treinamento a ser aplicado depende da necessidade da área e é próprio de cada função, sendo que algumas áreas solicitam uma capacitação específica quando julgam ser necessário. As falas dos entrevistados 3, 4, 9, 12 e 18 denotam o que foi mencionado sobre o processo de treinamento:

[...] recebi o treinamento informal aqui no setor que eu estava atuando e depois sim quando a minha área foi desenvolvida eu recebi um treinamento específico onde eu fui lá para a Beta Central, nunca tinha acontecido comigo, a empresa me disponibilizou um valor X e fui com mais duas colegas, não fiquei sozinho, aí recebi todo o treinamento para depois multiplicar aqui. (E3)

A Beta proporciona que o colaborador que ingressa tenha acesso a diversos cursos. E dentre esses cursos eu tive o treinamento de uma enfermeira que ficou até eu assumir, em torno de 3 semanas antes dela entrar de férias. Ela me passou todas as funções e nisso eu tenho ainda o gerente como suporte que tudo que eu tinha de dúvidas eu poderia reportar a ele e ele me ajudava no processo ou indicava quem eu deveria procurar... (E4)

“Quando comecei na Beta, fiz dois cursos (nos primeiros dois meses), para desenvolver mais a função [...] Até hoje eu realizo cursos, treinamentos, estou sempre por dentro do que acontece na empresa [...]” (E12).

“O treinamento foi no atendimento mesmo. Eu acho que nada melhor do que aprender na prática, o nosso dia a dia é assim, mas teve uma menina que me acompanhou durante um tempo e ela me orientava.” (E18).

Fiz treinamento com os colegas mais antigos. O pessoal que estava no plantão ia me repassando tudo o que eu tinha que fazer. Não saí trabalhando sozinho, fiquei um tempo de experiência, mas sempre com uma pessoa mais antiga que foi me passando todas as rotinas. (E9).

#### 4.4.7 Acolhimento por colaboradores mais antigos

Pode-se perceber a partir dos relatos dos entrevistados que todos se sentiram bem recebidos e acolhidos na organização, seja pelos seus superiores ou pelos próprios colegas de trabalho. Isso contribui para reduzir a ansiedade e o estresse que o recém-chegado pode sentir ao estar ingressando em um ambiente organizacional novo. Isso pode ser confirmado a partir das seguintes falas:

O gerente me acolheu bem e me auxiliou então foi importante com certeza a postura, acolhida dele. É importante que a gente tenha uma pessoa que esteja há algum tempo na organização e que nos dê alguns nortes, em relação a posturas, horários, coisas básicas que às vezes não estão escritas mas são aqueles acordos tácitos que existem dentro da organização. A gente também viajava em alguns momentos para reuniões dos comitês aí tinha essa proximidade de pegar um ônibus e ir conversando até lá e voltar, facilitou bastante também. Eu sou tímido apesar de falar bastante ainda mais em ambientes desconhecidos, então no início eu procurava observar mais do que falar. (E1).

Na verdade o pessoal do DHO sempre acolheu bastante e uma das minhas colegas que trabalha há sete anos já aqui, ela para mim foi a que mais me acolheu, ela por ter mais experiência me ensinou e explicou muita coisa, ela me acolheu bastante. (E6).

A gestora antiga era muito companheira. A gestora atual é muito comunicativa, repassa as informações a todo o momento. (E10).

Eu aprendi muita coisa com uma colega mais antiga, o jeito que ela ensinava e tal, até para ensinar a gente tem que saber, não é simplesmente falar, explicar onde eu errei e tal e hoje em dia eu sei muita coisa graças a esse cuidado que ela teve, ali junto comigo me ensinando. (E18).

#### 4.4.8 Contribuição do processo de integração para o desempenho profissional

Ao serem perguntados sobre a influência da integração no seu desempenho profissional, a maioria dos entrevistados (13) relatou que esse processo é fundamental para conhecer o funcionamento do novo local onde estão trabalhando. Além disso, os respondentes consideram o processo importante para conhecer os colegas e os respectivos setores onde atuam, as normas, valores, objetivos da organização e o que esta espera deles. Alguns dos relatos sobre a contribuição do processo de integração para o desempenho profissional foram os seguintes:

Sempre ajuda porque tu tens o conhecimento de fora da empresa, aí chegando aqui tu vê o que é esperado, a missão, a visão, os diferenciais [...]. (E2).

Sim, até porque eu tinha uma outra cultura onde a gente acabava sendo muito autônomo e aqui eu me deparei com muitos regramentos e na integração isso ficou claro e me fez refletir o quanto determinados regramentos te ajudam e não te atrapalham. Às vezes tu acaba vendo alguns regramentos como imposições e não é, aquilo é para te direcionar a não cometer equívocos [...] eu nunca tinha passado por



uma integração de um dia inteiro, o máximo que eu passei na outra empresa foi no máximo 5S, uma coisa de 15 minutos, e aqui não, é um tempo destinado a tu olhar a empresa de uma forma mais ampla, o que fazem os colegas das outras áreas, não sei se outros lugares têm isso, mas achei bem interessante. Quando tu estás chegando tu estás meio sem chão e a integração te deixa mais à vontade, não é uma coisa para te apavorar e sim para te direcionar. (E3).

A fala do entrevistado 3 demonstra a importância da integração formal no sentido de gerar um ambiente receptivo, de disponibilizar as informações necessárias e tornar natural a socialização do indivíduo no novo local de trabalho.

Teve porque na integração o pessoal trouxe o regramento do departamento, das ferramentas que a gente trabalha, sistema de gestão, questões de acesso, segurança, o que pode ou não. Veio o pessoal de outras áreas, mostrar o que era o setor de qualidade, o setor de marketing e relacionamento, trouxeram dinâmicas porque foi um dia inteiro, um pouco puxado, então isso facilitou também. Claro que no dia é um monte de informação que tu consegue discernir somente depois que tu começa a trabalhar. Às vezes tu procura aí quando a pessoa te da a resposta tu diz mas isso foi falado na integração, aí eu não tinha absorvido muito bem porque era muita informação e é um sistema totalmente diferente de trabalho. (E4).

Quando eu fui para a integração foi muito importante porque muitas coisas eu não conhecia por trabalhar em um prédio separado da sede. Eu não conhecia a sede, os processos deles e isso tudo eles foram explicando. Além disso, conheci outras pessoas e setores e naquela hora dividem alguma situação e tal. É importante porque tu não perde o foco do que a empresa espera de ti e tu tenta ver se é esse o objetivo. (E18).

#### 4.4.9 Iniciativas para facilitar a socialização

Durante sua fase inicial na organização, grande parte dos entrevistados (12) mencionou que adotou iniciativas que auxiliassem na sua integração. Alguns questionavam os colegas sobre aspetos relativos ao trabalho, buscavam ser prestativos e comunicativos, a fim de estabelecer uma relação mais estreita com os demais colaboradores.

Eu busquei porque era uma época que muita gente nova estava entrando e como eu tinha a questão de que no outro trabalho que eu tinha, por estar há 10 anos, e às vezes ser a porta de entrada de algumas pessoas lá, para treinar e tal eu aprendi a socializar com as pessoas e tentei isso aqui também. Não era uma barreira ser novo na empresa, já tentei me integrar com o pessoal ali mesmo, não tive receio de compartilhar minha personalidade nas perguntas que faziam, foi bem amistoso [...] Primeira coisa é que eu tive muito boa vontade de aprender o que a pessoa estava fazendo, de ajudar em algo. Se tu demonstra um perfil colaborativo, está disposto a ajudar sempre, isso te incentiva, tu vai trocando “favores” tu vai te integrando com a pessoa que estás ajudando naquela atividade, sem isso atrapalhar tua atividade. Além daquela coisa do bom dia, boa tarde, ser humilde, e quando tu escuta uma coisa que não gosta tu tem que tentar olhar pelo melhor lado porque às vezes aquilo é momentâneo, eu sempre fui de boa, solidário, então acho que isso sempre me ajudou e colaborou para eu me integrar com todos. (E3).

Eu procurei conhecer todo mundo né, sou bem popular, até hoje é assim, me dou com todo mundo. Era curiosa, queria saber o que as pessoas faziam. Como eu era

estagiária eu ajudava todo mundo, então foi uma forma de me integrar, porque eu aprendi um pouco de tudo. (E11).

Eu sou uma pessoa muito espontânea, curioso e buscava muito por quem estava a mais tempo aqui. No início tinha um colega que havia entrado a um mês, então estávamos aprendendo juntos e íamos nos ajudando, claro que nós tínhamos as pessoas de referências também. (E14).

#### 4.4.10 Avaliação de desempenho

As respostas relativas às questões sobre avaliação de desempenho dos colaboradores entrevistados evidenciam que todos tiveram seu desempenho avaliado de alguma forma, seja formal ou informalmente. Isso confirma os resultados da análise documental e das entrevistas realizadas com os gestores, os quais demonstraram como estava estabelecido o processo de avaliação de desempenho da organização. Os entrevistados relataram ser avaliados formalmente nos primeiros 30, 60 e 90 dias de exercício das atividades e após anualmente. Além disso, mencionaram receber *feedbacks* informais dos seus superiores no dia a dia de trabalho e destacaram a importância desses retornos para o desenvolvimento profissional.

Fui avaliado já no primeiro mês. Na integração já tinha ficado claro isso, da avaliação. E eu me antevendo em função da minha experiência no outro emprego e sabendo que tinha um responsável comigo na sala, eu soube autoavaliar o que eu poderia melhorar ou não e o que eu estava fazendo de bom. Então a avaliação foi pontual, algumas coisas em relação ao uniforme, a conversas na sala...e bateu direitinho as avaliações, o gestor na época teve um diálogo comigo e eu pude trabalhar e não repetir isso. Às vezes rolava um recadinho no dia a dia e tu já percebia o que deveria mudar. Esses *feedbacks* são importantes para te mostrar os pontos negativos às vezes os *feedbacks* positivos não colaboram tanto para o teu crescimento quanto os *feedbacks* negativos. (E3).

Eu tive um retorno nos primeiros 30 dias e depois nos 60 dias com alguém do departamento e com o gerente. Foi passado formalizado os pontos fracos e fortes e nisso também foram passadas algumas situações para eu poder me desenvolver um pouco mais na parte de gestão principalmente. Depois a gente tem a avaliação de desempenho depois de um ano, são dois formulários que o colaborador preenche, um com seu ponto de vista, dificuldades e outro do gestor frente ao colaborador. Nessa função que eu estou teoricamente a gente não deixa de ter um *feedback* diário ou a cada situação inesperada que acontece porque na área que eu trabalho a gente lida com vidas, lida com várias áreas atuando, então tem alguns conflitos, algumas peculiaridades e nisso sempre eu converso com meu gestor para passar para ele o que está acontecendo, chama outras pessoas para agregar a nossa conversa e não fica só essa tomada de decisão comigo. Sempre tem essa facilidade de comunicação. (E4).

Sim. Nos 3 primeiros meses a gente faz uma avaliação e aí depois quando fecha um ano. E sempre tem um bom retorno. As 3 primeiras são primordiais né, é ótimo tu estar frente a frente com teu supervisor, e sempre tem alguém do DHO, até porque tu acha que está fazendo certo e não é aquilo e o retorno que eu tive sempre foi muito bom. Tinha retornos informais também, a gente sempre conversava bastante, aqui a gente sempre teve liberdade para conversar o que quisesse, até nunca foi preciso chegar no DHO, e sempre tinha retorno. (E6).

Quando chegava de um atendimento a gente parava, sentava e conversava. A gente fazia uma avaliação desse atendimento. O que acertou, o que errou, propostas de melhoria. A equipe se reunia e muitas vezes o superior chegava quando estava acontecendo alguma coisa e sugeria formas de fazer diferente. Avaliações informais e formais a gente faz aqui, até porque é um serviço de atendimento pré-hospitalar que a gente presta, então nunca um atendimento vai ser 100%, sempre vai ter algo para melhorar, buscar treinar para melhorar. Até hoje temos avaliações formais anuais. Primeiro é 3, 6 e 12 meses e depois anual. (E9).

Eu tive avaliações aos 30, 60 dias, mas tive muitas avaliações informais também. A minha supervisora dá bastante retorno e é bem positivo isso, para eu ver como estava meu desempenho. Nós temos avaliações formais anuais também.” (E14).

Eu tive algumas avaliações, mas não logo no início. Até quando eu entrei acho que não tinham tantas ferramentas de avaliação, diferente do que acontece hoje. Quando eu entrei acho que esse departamento ainda estava se estruturando, isso faz uns sete anos quase. Mas se fazia muita coisa assim de sentar, bater um papo com o supervisor, principalmente naqueles três primeiros meses que é aquele período de avaliação aí tinha uma avaliação mais formal, a supervisora coleta as informações com o pessoal da equipe para ver como eu estava me saindo, depois ela conversava sempre com a presença de alguém dos recursos humanos. No dia a dia o pessoal da equipe me dava esse retorno também. A supervisora era uma pessoa muito aberta, uma pessoa que eu tinha a liberdade de sentar e conversar, trocar ideias, perguntar o que eu poderia fazer e tal...tinha muita coisa informal, o que considero às vezes mais importantes do que as formais porque tu usa isso na situação imediatamente, te dá um norte naquela hora ali. (E16).

#### 4.4.11 Disponibilidade em auxiliar na integração de novos colaboradores

Ao serem questionados se já haviam se colocado à disposição para auxiliar na integração de novos colaboradores alguns entrevistados (10) assinalaram que sim, tanto para atualização do material utilizado quanto dialogando no próprio evento. Outras pessoas, nunca se disponibilizaram a participar da integração em si, mas mencionaram auxiliar o novo membro dentro do setor, dialogando e orientando a realização das atividades.

Sim. Nós mapeamos e mudamos todo o processo de integração. Todo ano o setor da qualidade faz questão de mudar e atualizar a apresentação da qualidade, material, forma de apresentação, cuidar para não exagerar na quantidade de informação. A gente toma esse cuidado porque já passamos por isso. Anualmente a gente faz a autoavaliação do PGQP e a gente sempre fala no que mudar na integração. Inclusive acho que a última boa atividade que nós colocamos nessa prática foram provinhas que a gente solicita que o pessoal faça, para ver se o pessoal está absorvendo o que a gente está passando aí com o resultado das provas a gente vê se precisa modificar o material, se ta pesado ou não, se estamos passando da forma certa e em quantidade certa. A ideia da prova é essa. (E1).

Na verdade a minha descrição de cargos já exige isso que eu integre com os colaboradores novos porque o meu departamento é uma entrada, a gente trabalha com estagiários e jovem aprendizes, então é uma das minhas atribuições integrá-los, mas não só eles. Às vezes chega um colaborador novo em outro departamento e como são setores afins tu precisa passar alguns treinamentos, às vezes a pessoa tem dificuldade ou medo de errar, então tu está meio acostumado porque já passou por aquilo, já sabe como é no início. As pessoas são bem receptivas aqui no geral, não ouço muito disse me disse, as pessoas tentam interagir da melhor forma, a integração acontece naturalmente. (E3).

Eu nunca me disponibilizei para atuar na integração, só trocar informações em reuniões com a equipe mesmo. E o que às vezes faço é, no horário do intervalo, quando eles sobem, a gente passa as orientações sobre a utilização do refeitório, geladeira, etc. Mas quando o novo colaborador entra na equipe, eu levo nos setores explico os processos de desinfecção, a quem deve se dirigir, dou treinamento às vezes junto com a enfermeira ou junto com o técnico de segurança do trabalho, explicar os cuidados. E no dia a dia eu estou sempre ali conversando, explicando os processos. Se eu vejo que estão fazendo algo que não está correto, eu chamo, converso. (E11).

Dentro da equipe onde eu trabalho sim, mas fora nunca me disponibilizei. Mas se precisar eu estou disponível. Acho que porque a gente foi muito bem recebido não quer que os outros não sejam também. (E13).

#### 4.4.12 Adaptação à organização

Quando questionados se já se sentiam perfeitamente integrados à organização, os entrevistados responderam que sim e que no início de suas atividades a adaptação não foi um processo difícil. Muitos mencionaram a boa receptividade tanto dos colegas quanto dos seus superiores e que realmente sentiram-se acolhidos.

Adaptação foi no processo normal, não digo que foi rápida, nem demorada. Para a gente ter uma noção do todo onde tu trabalha teoricamente tu precisa de no mínimo seis meses para tu conhecer não somente a tua área como as demais áreas. Então eu acho que eu tive essa fase de uns seis meses para começar a me sentir mais segura em função de trabalhar com pronto atendimento que tu não sabe o que vai chegar e tal, as pessoas esperam uma resposta tua...e sempre que eu precisei o pessoal estava muito disponível e sempre foram solícitos para qualquer coisa que eu precisasse. (E4).

Me adaptei até bem rápido. O pessoal aqui sempre foi bem acolhedor, sempre tudo o que eu precisei, sempre estavam à disposição, e eu me sinto à vontade. Os setores são bem integrados, eu me senti bem acolhida, aqui eu me sinto em casa né, a gente passa a maior parte do tempo no serviço do que em casa. (E6).

Hoje estou bem integrada. Foi rápido, foi tranquilo, acho que a única diferença naquela época era não estar aqui, estar em outro local. Acho que uma das características que a Beta tem, a nossa Beta, é que os processos são muitos claros, a gente sabe bastante qual é o objetivo, qual o foco, qual a missão, o que se espera do colaborador, então a gente tem isso bastante claro. Conheço tudo até porque a gente participa do planejamento estratégico, construindo tudo isso. (E7).

Depois desse tempo todo com certeza já estou integrado. No início não digo que foi tranquilo porque foi tudo novo, mas eu acho que esse período de adaptação até foi rápido porque desde o início eu gostei muito de trabalhar aqui então a forma como as coisas funcionavam na organização me motivou bastante. É uma soma de fatores que na época me facilitou bastante. Eu também não tenho muita dificuldade de me enturmar com as pessoas, eu consigo chegar conversar, foi fácil de conhecer as pessoas e eu estava tentando fazer um trabalho bacana, correto, profissional e as pessoas comprovavam muito isso também. (E16).

Pode-se perceber que os elementos que influenciaram positivamente a adaptação dos colaboradores foram o acolhimento, as boas-vindas, a receptividade tanto do DHO quanto dos

demais colegas e gestores e a clareza dos objetivos da organização. As características pessoais do novo membro também influenciaram o processo de socialização de forma positiva, como as habilidades comunicativas, a pró-atividade, a humildade e o temperamento crítico que os permitiam questionarem sempre que estavam em dúvida.

#### 4.4.13 Conhecimento a respeito da história, visão, missão e objetivos da organização.

Todos os colaboradores entrevistados apontaram conhecer a história, a missão, a visão e os objetivos da organização. Assinalaram também que estes aspectos são passados durante a integração e reforçados em reuniões, além da filosofia empresarial constar no verso do crachá e estarem afixados em vários locais para consulta. Outra forma importante mencionada pelos entrevistados para conhecimento dessa filosofia é a participação nas oficinas de construção do planejamento estratégico. Nelas todos participam e constroem em conjunto esses elementos, o que facilita a internalização destes aspectos.

Sim, a metodologia de trabalho e aonde tu chegar sim. A gente carrega no peito missão, valores e até em treinamentos e eventos é sempre direcionado a esse tipo de conduta, pensamento, filosofia, às vezes pode não saber de cor a palavra, mas a forma de agir naquele sentido é automático. (E3).

Sim, hoje tem como eu dizer que conheço. Quando eu entrei já existia e esse ano eu participei da construção do planejamento estratégico então isso facilitou mais para que eu tivesse uma visão melhor. Porque tu participou, já estava acompanhando há um ano, ajudou a compor. (E4).

Sim. Até como às vezes muda se ficar na dúvida a gente vê no crachá. (E5).

Conheço de cor e salteado a história, os valores, os objetivos da Beta. (E13).

[...] Sim. Sei da história, já teve várias palestras. A gente participa dos planos de ação no final do ano, de revisão da visão, missão. (E18).

#### 4.4.14 Sentimento de pertença, valorização e reconhecimento.

Os colaboradores afirmaram de maneira unânime durante as entrevistas que se sentem valorizados, reconhecidos e fazendo parte da organização. Muitos relataram que isso é um diferencial da cooperativa e que estimula a contínua evolução profissional de todos. Além disso, declararam sentirem-se em casa e ter a organização como uma segunda família.

Sim. Às vezes eu pensava que o melhor reconhecimento era aquele agradecimento de um colega, um elogio de um colega, essa era a noção que eu tinha. E aqui não, às vezes tu te deparas com iniciativas que fazem com que tu te sintas importante para o funcionamento da organização, primeiro pelo reconhecimento na carreira, em dois anos eu tive duas promoções, estão acreditando no trabalho da gente sem tu

precisares pedir, questões de confiarem para ti algumas atividades que são importantes, tipo participar da integração, a questão do programa eu reconheço, isso é uma coisa que te deixa feliz, pois estão satisfeitos com teu trabalho e nos outros lugares tu és visto como um número apenas, e aqui não tu és uma pessoa, um profissional, as pessoas veem teu esforço por trás para chegar onde tu chegou. Eu acho que dificilmente eu vou encontrar isso em outro lugar. Não sei se o mercado de trabalho é um pouco mais frio, mas eu acho que a essência de quem presta serviços principalmente, ele é feito de pessoas, não adianta tu ter uma estrutura boa, um equipamento bom e uma pessoa que faz tudo de má vontade. Se ele se sente bem com o que faz ele vai fazer da melhor forma possível. Ser visto como uma pessoa é um diferencial que faz tudo ser diferente. (E3).

Sim, principalmente por parte da empresa né. É uma empresa que dá bastante oportunidades e investe no funcionário. Eu não tenho nada a reclamar. Eu acho que aqui a empresa totalmente apoia nós. (E5).

Me sinto valorizado, eles valorizam muito o teu trabalho, o pessoal do DHO mesmo, eles percebem quem está fazendo um bom serviço, eles elogiam, eles agradecem, convidam para fazer ou ministrar algum treinamento, percebem onde estamos com problemas e sugerem treinamentos. (E9).

Me sinto muito valorizada, porque em tudo o que passei na minha vida até hoje, para a Beta não tenho palavras para dizer o quanto ela me acolheu, desde os diretores, dos gerentes, supervisores, me estenderam a mão para algumas dificuldades pessoais que eu tive. Aqui me sinto praticamente em casa, me sinto muito feliz trabalhando aqui. A Beta é tudo para mim. Até fiz uma entrevista esses dias para os 22 anos da empresa e até acabei comentando que o dia que eu sair da Beta, tomara que isso nunca aconteça, mas se um dia acontecer, sou capaz de acordar e quando perceber estar aqui na Beta porque é o caminho que sempre faço todos os dias, então vai ser bem complicado o dia em que eu não estiver mais aqui. Aqui na Beta eu construí tudo, minha casa, minha família. (E12).

[...] Acho que todo mundo que chega, batalha, trabalha de uma forma correta, é um profissional alinhado com o que a empresa quer, tu vai ser reconhecido, tem um plano de carreira para isso e todos são reconhecidos. (E16).

Sim. Uma coisa que é um diferencial da empresa é a valorização do colaborador. Eles cuidam muito disso, e isso é importante porque faz com que o profissional se torne melhor ainda. (E18).

#### 4.4.15 Representante do que a organização valoriza

Os entrevistados declararam que podem ser exemplos que representam o que a organização valoriza. Todos disseram conhecer e acreditar nos princípios da cooperativa, motivo que os faz “vestir a camiseta” nas palavras deles. Isso demonstra que o processo de socialização empregado foi eficaz para a interiorização da cultura organizacional e comprometimento dos colaboradores.

[...] A gente se sente feliz em trabalhar aqui, acho que quem sai é porque tem uma oportunidade melhor ou está afim de trocar de área...mas no geral acho que todo mundo é igual aqui, se preocupa em se ajudar e fazer as coisas da melhor forma. Outra coisa que eu quero que fique registrado aqui é que a gente não trabalha com medo aqui, agente faz porque acredita que aquilo é correto, é certo, tu é orientado

aqui, as cartas são sempre colocadas na mesa. Espero continuar aqui por um bom tempo. (E3).

Acredito que sim. Eu prezo pelo o que a gente sempre vê, nas reuniões mensais, nos aniversariantes do mês eles sempre falam que a gente tem que preservar coisas que a gente sabe que são internas, para não levar para rua, para o público de fora, falam sempre que a gente está saindo aqui da cooperativa a gente está levando no peito o logo da Beta então a gente tem que saber respeitar tudo isso. Eu posso representar a Beta caso seja preciso. (E6).

Eu acredito que eu posso ser um exemplo, porque eu vesti a camiseta da Beta, hoje a Beta é a minha principal fonte de renda, mas hoje eu visto essa camiseta, porque eu ainda acredito nela, até o último dia que eu acreditar nela, eu vou permanecer aqui dentro. Eu represento a Beta naquilo que eu sou, naquilo que eu continuo acreditando que a Beta possa ser, seja para os seus beneficiários, seja para a sociedade, aquele orgulho de fazer parte da Marca Beta, de saber que é um lugar dentre tantos, onde a saúde está tão precária, a gente ainda consegue dar algo a mais de qualidade para o beneficiário. Tenho muito isso de representar por estar muito imbuído no que é isso aqui, o que significa isso aqui. Enquanto eu acreditar que vale a pena vou continuar aqui batalhando para que as coisas melhorem. A gente já passou por vários momentos de instabilidade e a gente continuou firme, acreditando. (E7).

Acredito que posso representar a Beta sim, a camisa eu sempre visto em qualquer lugar que eu esteja. Eu me sinto apto de palestrar pela Beta em outros locais, empresas. A gente vai aprendendo as informações de outros setores e também vai buscando, pois sempre aparece algo diferente. Eu me obrigo a buscar alguma informação que eu não saiba para que dá próxima vez que aconteça eu saber. (E9).

Eu represento a empresa. A gente leva toda essa parte do comprometimento com a empresa, da cidadania, questões da saúde, então eu acho que seria capaz de representar sim. Nada que estudar mais um pouco sobre o assunto não resolva. (E10).

Com certeza eu represento o que a Beta valoriza, e digo mais: acho que aqui na cidade, a Beta é a melhor empresa que existe para trabalhar, digo por mim, o que eu sei que a empresa faz por mim, o quanto me ampararam quando sofri um acidente, etc. Não tenho palavras, acho que aí fora não tem ninguém que faça isso. (E12).

#### 4.4.16 Alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais

Quando questionados se os objetivos individuais de cada membro coincidem com os objetivos organizacionais todos os entrevistados responderam que sim, acrescentando que não trabalhariam em uma empresa cujos objetivos fossem antagônicos aos seus. Somado a isso, alguns colaboradores relataram que a Beta foi a responsável pela definição de alguns dos seus objetivos individuais, isto é, o desejo de fazer carreira na cooperativa fez com que alguns funcionários buscassem qualificação condizente com as atividades que realizam ou com o cargo que ocupam.

Eu tenho comigo assim: se eu fizer o melhor, da melhor forma que eu fizer as coisas vai ser bom para mim porque eu vou me satisfazer. E eu sei que se a minha parte for a melhor eu sei que o colega também vai estar fazendo o melhor e o todo vai fazer a cooperativa ir para frente. A gente passou por momentos difíceis aqui, teve situações

tristes aqui, de pessoas que estavam trabalhando e terem que sair em função de um cenário que ocorreu...o nosso presidente emocionado com algumas situações que ocorreram, aí tu pensa se o cara ta sentindo na carne, aquela coisa sanguínea de ver a cooperativa bem, tu te envolve também, tu te empolga, então é a tua casa, tu vem com vontade de trabalhar. Um sintoma de que tu estás feliz é quando tu diz assim bah já são 18 horas, eu queria ter feito mais, não deu. O meu objetivo é fazer as coisas da melhor forma e evoluir e o objetivo da cooperativa é chegar na excelência, ela sabe que tens pontos a melhorar mas sabe que tens qualidades e a gente tenta caminhar para isso, então acho que em nenhum momento eu fiquei contrariado em função de tomadas de decisão que foram feitas, foi bem coerente. Da época que eu entrei para cá, embora existam problemas de comunicação entre alguns setores, eu acho que existe muito mais pontos positivos do que negativos. Eu vejo muito mais pessoas tentando se ajudar para o bem geral. (E3).

Como eu tenho aqui a Beta como uma família, eu sempre tento casar uma coisa com a outra, os meus estudos várias vezes eu já pensei em parar, trancar, porque é particular e tal, mas várias vezes eu penso na Beta, se eu parar eu não vou ter um futuro bom, eu preciso disso para trabalhar. Eu sempre tento casar uma coisa com a outra, por enquanto eu não penso em sair daqui, eu penso em poder melhorar mais e ficar mais tempo aqui dentro. Mas a maioria das coisas que eu faço eu penso na Beta junto comigo. (E6).

A partir do relato do entrevistado 6 nota-se a influência que a organização imprime na vida do colaborador no sentido de promover o estímulo à sua melhoria constante, o que não só ocorre no âmbito profissional. No momento em que a cooperativa serve de incentivo à qualificação do funcionário, isso abrange sua vida pessoal também, visto que, ele usufrui o conhecimento adquirido independente da situação em que se encontre.

Acho que a gente caminha no mesmo sentido, eu acredito muito nisso. Eu trabalho nos lugares onde realmente eu acredito, onde tu começa a achar que a coisa não vai para o mesmo lado, tu não ta de acordo com aquilo, tu já não trabalha com tanta motivação e eu to bem alinhada com a cooperativa. (E7).

A fala do entrevistado 12 revela a importância que a organização possui na vida deste colaborador. Observa-se que a cooperativa está em primeiro lugar para ele: “Meus objetivos sempre estiveram na mesma linha dos da Beta, até mesmo dou mais prioridade para a Beta do que para minha casa. Se a Beta precisar de mim aqui, estou sempre disposta.” (E12). Isso demonstra uma forte ligação do funcionário com a organização, sendo que esse sentimento pode ser proveniente da forma como o indivíduo foi socializado e internalizou os valores e princípios organizacionais.

Sim porque eu me envolvo muito com a Beta, eu tenho uma consideração muito grande pela empresa e realmente eu me importo muito com o que acontece com a empresa, com o que falam da empresa. Eu acho que até seria antiético eu não me alinhar com as coisas, eu vejo que não tem condutas assim que eu veja assim que a Beta faça errado, que seja ruim trabalhar aqui. (E16).



#### 4.4.17 Liberdade de inovação e incentivo à pró-atividade

Todos os entrevistados responderam afirmativamente quando perguntados se eram estimulados a trabalhar de forma pró-ativa e se possuíam liberdade para inovar na sua função. É possível observar que a organização estimula os colaboradores a trazer novas ideias, novas formas de fazer as coisas e que as aceita e tenta implementá-las, dentro dos limites de orçamento e estrutura estabelecidos.

Sim, minha função é inovação. Tenho liberdade, eu inovar, eu invento, se é o momento para ser implementado aí é diferente. Eu já tenho uma postura diferente, eu já não digo, eu já faço. Se eu tenho um programa para fazer, eu não encontro o programa, eu monto o programa. Ninguém diz que eu estou perdendo tempo tanto que eles me dão liberdade para continuar fazendo, mas algumas vezes eles dizem que não é o momento porque existem políticas superiores de gerentes e diretorias que são extremamente estratégicas e que às vezes não temos conhecimento. Mas todos os projetos e todas as mudanças da qualidade são dentro da filosofia empresarial e dentro dos objetivos estratégicos da cooperativa, se tem algo que não é aprovado geralmente é por uma questão financeira ou falta de pessoal, algo assim. Mas é lido, é reportado e de alguma maneira sempre é feito. (E1).

Às vezes tu entra em uma máquina engessada e aqui não. A gente é estimulado até nas próprias avaliações a trazer melhorias, isso é uma liberdade que eles nos dão. Às vezes iniciativas que nós tínhamos demandava investimento aí eles solicitavam que a gente embasasse isso, argumentasse e eles iriam correr atrás e a gente conseguiu até ampliação da nossa área em meio a toda essa crise. Isso me deixa bem tranquilo em relação a aperfeiçoar o meu trabalho. A gente tenta fazer tudo, tem que fazer tudo seguindo processos então se aquele processo é novo a gente inclui ele em um procedimento, em uma sequência e acho que fica tranquilo de fazer. (E3).

Tenho essa liberdade tanto com o superior imediato do setor quanto para a gerência. Uma coisa que sempre nos falaram é que era mais fácil tu errar mas tentar do que não tentar e de repente nós perdermos uma coisa muito boa. Sempre nos deram total apoio tanto para trazer ideias novas quanto para fazer as coisas. É bem aberto o máximo que vai acontecer é a gente vê, sentar junto e ver se é viável ou não. (E5).

Sim, sou sim. Até porque ali no nosso setor a gente precisa disso, a gente precisa estar plantando novas ideias, para que a gente use melhor o material, para que a gente não deixe material vencer, para que a gente não deixe acumular material dentro da sala, então a gente está sempre tentando pensar em novas ideias e quanto mais ideias melhor é, mais pro atividade, mais a gente vai trocando ideias e vai melhorando para o setor. E a minha supervisora sempre pede bastante para a gente ser bastante pro ativo nessa parte. A gente sempre tem bastante liberdade para conversar, quando a gente tem a ideia, a gente expõe a ideia, mesmo que não seja possível, a nossa supervisora ela vai fazer de tudo para conseguir botar em prática. (E6).

#### 4.4.18 Percepção sobre a integração de novos colaboradores

Todos os entrevistados relataram considerar o processo de integração fundamental para a ambientação dos novos colaboradores. As falas ressaltaram a importância de conhecer as atividades dos colegas e os respectivos setores onde atuam, os valores, princípios e

objetivos da organização, como ela funciona e o que espera deles, os regramentos, entre outros. Muitos mencionaram a evolução do processo no que diz respeito a sua estruturação, quantidade e qualidade das informações passadas. Quando questionados sobre sua opinião a respeito da integração de novos funcionários e se concordam com essa forma de aprendizagem, os entrevistados 1, 2, 12 e 13 responderam:

Sim considero muito importante. Se pudesse eu faria uma semana de integração, se tivesse como...mas nem o cara aguenta e nem a organização consegue fazer (risos), fomentar tudo isso. Por que tu tem que ter doses menores...a gente já pensou em fazer de repente em 3 horas e em mais dias, passando pelos setores, durante a semana para a pessoa poder assimilar com mais facilidade porque é muita carga de informação e a gente não pode esquecer que a pessoa está com uma carga emocional por estar começando e ela não segura aquilo, fisiologicamente as pessoas tem a sua limitação, tem seu nervosismo. Mas acho que está muito bom, que evoluiu muito, até porque a própria cooperativa evoluiu muito. Antes a gente fazia em uma sala adaptada, a gente fez reforma, já tem outra apresentação, faz diferença o lugar de receber as pessoas. (E1).

Concordo. Acho que a integração poderia ser dividida, tu fazer uma prévia antes do funcionário começar a trabalhar e fazer alguma coisa um período depois porque daí ele já vai ter dúvidas para serem sanadas depois. É muita informação para uma vez só, um dia só. De repente fazer meio turno de integração e jogar o resto para 15 dias depois ou um mês depois. (E2).

Concordo com a forma de integração que existe hoje e acho bem justo porque o colaborador novo que chega, apesar de ser muita informação, ele precisa saber onde ele vai trabalhar, ele tem que conhecer a história da empresa. Porque é tão fácil tu dizer que a vaga é tua, te jogar ali e tu não entender quem é diretor, como começou a empresa, quantos funcionários tem, qual o objetivo da empresa e qual o teu objetivo de trabalhar na empresa. Então acho que essa integração é interessante sim para quem está chegando e eu acho que isso tem que acontecer sim. Porque dessa forma tu vais te sentir seguro. A gente não vai gravar tudo o que é dito mas daqui a pouco tu já sabe para quem perguntar, ou trazer ideias, etc. O que tem de diferente na integração foi pela evolução da empresa, porque cada vez que ocorre a empresa vai tendo outros objetivos, então vão sendo acrescentadas outras questões, mas os mesmos procedimentos: perguntar o nome, o teu objetivo na empresa. (E12).

Acho esse processo super válido, muito importante. Eu já fiz uma reciclagem nesse novo molde, hoje eles tentam abranger um pouco de cada coisa, de forma mais ampla, participativa, apesar de ser um dia só, o que pode ser corrido ou cansativo, eu acho que contribui bastante com quem está entrando. Procedimentos semelhantes com os que foram feitos comigo não percebi até porque na minha época era muito rápido, superficial, hoje é mais detalhado, existe um diálogo maior. (E13).

Ao serem questionados se observaram, com os novos admitidos, procedimentos de integração idênticos aos realizados com eles, os entrevistados 3, 6 e 7 relataram:

Sim, houve algumas adaptações. Integração sempre teve, ela tinha uma frequência maior em função do grande número de colaboradores que entrou, aí quando diminuiu a quantidade de colaboradores as integrações ficaram mais espaçadas, mas eu percebo que todo mundo passa porque as ferramentas de comunicação que a gente utiliza vão nos dando starts avisando que alguma pessoa vai participar da integração. Às vezes no mês entra uma pessoa, aí tu não vai fazer integração para

uma pessoa apenas, mas todos vão ser contemplados com isso. Mas uma coisa que eu acho legal é que são micro integrações setoriais, às vezes tu vai antecipando a integração porque vão surgindo dúvidas durante o trabalho. Não sei de ninguém que tenha dito que não participou da integração e que não tenha conhecimento do que é a cooperativa e outra coisa às vezes a pessoa faz a integração e se deslumbra com aquilo, até por ter uma bagagem de outros trabalhos, outras experiências que eram menos favoráveis, isso às vezes enche os olhos das pessoas. É uma cultura que não é deixada de lado. Eu acho que a integração é uma das ferramentas para se manter essa cultura, além dos monitoramentos, *feedbacks*, os treinamentos que os gestores recebem, acho que isso é fundamental porque fica uma coisa de forma, não fica cada área pensando de um jeito. (E3).

Foram. Até a integração agora está muito melhor porque quando eu fiz a minha não era esse mesmo processo que eles fazem agora. Antes era uma pessoa do DHO que explicava tudo, agora eles chamam por setores, cada setor vai ter uma pessoa para representar e certamente a pessoa que vai representar vai saber falar melhor ainda, porque ela está falando do setor dela, coisa que eles não faziam na minha época. Então agora quando eu fiz a reciclagem eu achei muito melhor, agora está mais completo. (E6).

Eu acho que ele só melhorou na verdade. Ele foi se aperfeiçoando e hoje o que a gente acompanha do processo, o colaborador que entra já tem essa informação de início e ele é integrado. Toda vez que chega um colaborador novo a gente tem essa incumbência, de acolher, de trazer para si a responsabilidade de também acompanhar ele. Esse processo melhorou bastante, eu acho que hoje o colaborador entra mais bem preparado, embora que por mais acolhida que seja, vai encontrar suas dificuldades, são pessoas diferentes...mas a gente tem bastante essa cultura do acolhimento. A cooperativa tem uma característica de muito tempo, de algo muito familiar, de estar em um núcleo. Então normalmente não se vê tanta resistência em absorver o novo. É uma empresa mas com algo acolhedor que vem de família. (E7).

#### 4.4.19 Importância do processo de socialização

Os colaboradores assinalaram a importância do processo de socialização na sua vida profissional. De acordo com as suas respostas, percebe-se que os objetivos do programa de socialização são atingidos, ou seja, fazer os funcionários se sentirem ambientalizados na organização, conhecer a filosofia empresarial e inculcar a cultura organizacional neles. A forma como a socialização é realizada imbuíu os indivíduos de comprometimento e sentimento de pertença, o que se reflete nas falas a respeito de considerarem a organização como sua segunda família e de sentirem-se em casa quando estão trabalhando. Esse sentimento também poderá repercutir tanto no desempenho individual do colaborador quanto no desempenho organizacional como retorno do compromisso estabelecido perante à empresa. Quando questionados se consideram o processo de socialização importante e sobre os motivos para sua resposta, os entrevistados expuseram:

É fundamental. Somos organismos vivos. Somos todos parte de um mesmo corpo então a gente tenta se relacionar bem com todo mundo, às vezes é corrido mas um café, um bom dia, um boa tarde, isso é estimulado, até questões de lazer, a gente tem até vídeo game, uma área de lazer para sentar, conversar, ler um livro e às vezes o trabalho te faz ficar um pouco frio. E aquela conversa na copa quando tu estás

pegando um cafezinho...o café é uma coisa estratégica, primeiro porque te deixa ligado e outra faz as pessoas interagirem. Tu tem mais ganho com aqueles 4/5 minutos que tu perde ali porque aquela pessoa que tu encontrou no café amanhã pode acontecer alguma coisa que tu vai precisar resolver com ela, aí fica mais fácil das pessoas se ajudarem. É não pensar em si só, é pensar no todo. Chega no fim do ano e a gente tem o acordo coletivo e tu não vê pessoas batendo boca, tu vê as pessoas falando o que dá para a maioria, o que vai abranger todo mundo e não vá fazer a gente correr o risco de perder outro colega que a gente gosta. As pessoas terem esse pensamento é uma coisa que é diferente, parece que é um negócio familiar. É a grande maioria que pensa assim, isso foi uma demonstração de maturidade das pessoas que trabalham, é pensar no bem de todo mundo. (E3).

Muito importante até porque eu vinha de outras experiências nas quais a gente entra e vai diretamente para o setor e lá tu te vira para conhecer como funciona enfim. E aqui não, aqui eles te direcionam. Primeiro com a integração de pois vem com isso que eu te falei, acho que todo mundo se sente um pouco responsável, todos sabem quando entra alguém novo e ajuda. É muito importante, não é o acontece em todos os lugares, a gente sabe disso. A Beta deixa muito claro o que ela espera de ti, isso é uma coisa que norteia quem eu vou ser aqui dentro, até porque se eu não me enquadro naquilo, eu não faço parte desse grupo. Essa disciplina de saber o que se espera de cada colaborador, eu acho isso muito importante, quem é o nosso público, o que a gente precisa atingir. (E7).

Ele é importante porque se tu não te socializar como tu vais trabalhar? Porque não deixa de ser uma família, é a tua segunda família, às vezes tu passa mais tempo aqui do que com a tua família. (E8).

Tu chega aqui, é novo, o pessoal é uma equipe já consolidada. É importante esse processo para a integração, adaptação do novato. (E9).

Eu acho que é importante em qualquer situação da nossa vida. A gente precisa dessa comunicação, de se integrar com as pessoas. Agir com ética, com moral, educação, valores, comprometimento, aquilo que eu sou. O que importa é a gente fazer o melhor independente do outro. (E10).

Eu considero importante porque a gente passa muito tempo aqui dentro. Então não adianta só vir pra cá, baixar a cabeça e trabalhar e tu não conhecer nem teu colega da mesa do lado. Não tem como trabalhar sozinho, a gente precisa da ajuda de todo mundo. Esse processo ajuda muito mais a pessoa na produtividade, no desempenho, na vontade, porque quanto mais tu estás vendo que as pessoas estão te acolhendo, mais eu queria dar o meu melhor para continuar porque senão tu não continua. (E11).

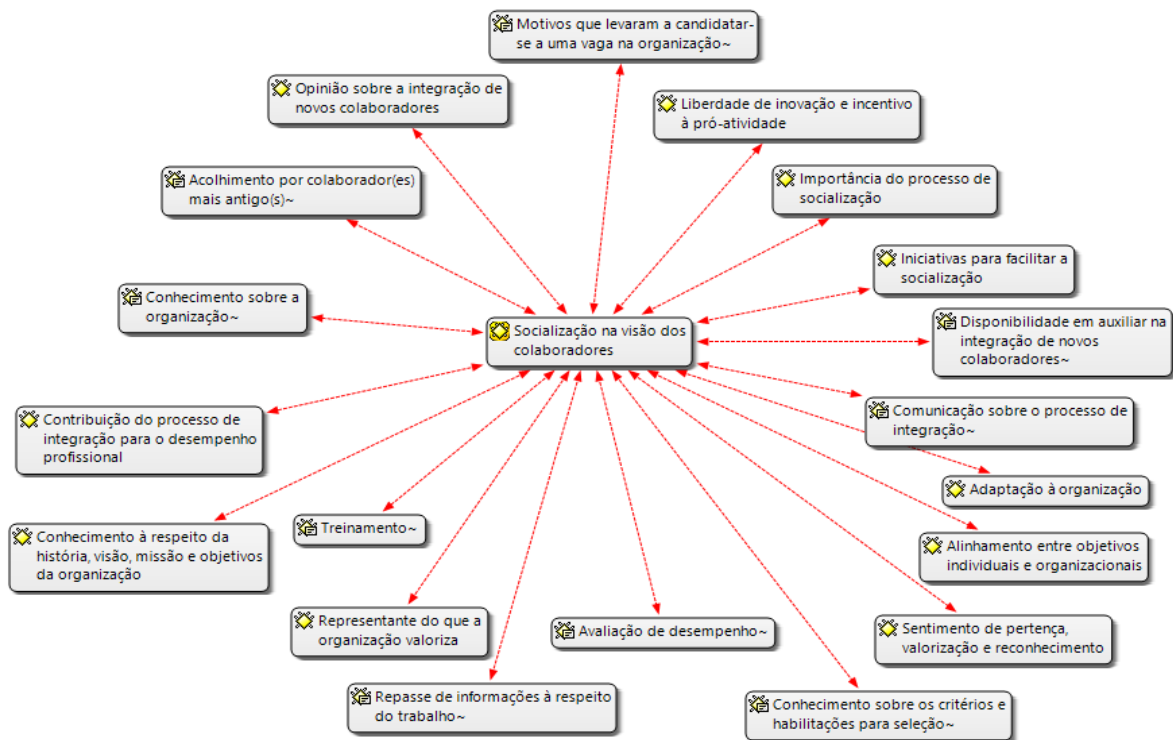
As respostas às categorias de análise que emergiram das entrevistas com os colaboradores confirmaram os resultados encontrados na entrevista com o gestor de pessoas. Constatou-se que, de acordo com a classificação de Van Maanen (1996), são utilizados procedimentos formais e coletivos como a própria integração, os quais imbuíram os indivíduos de comprometimento, valores e objetivos organizacionais; e procedimentos informais e individuais como o acolhimento no setor, responsável por gerar sentimentos de pertença, os quais traduzem-se na expressão “vestir a camiseta”.

As etapas às quais os novos membros são submetidos durante a fase de integração correspondem também à estratégia sequencial visto que o sujeito passa por várias etapas

identificáveis e distintas no decorrer desse processo. Assim, em um primeiro momento é apresentada uma grande quantidade de informações com relação ao funcionamento da organização para posteriormente ser repassada a teoria e as práticas referentes ao cargo para que foram selecionados. Nesse caso também são empregadas as estratégias em série visto que os novos membros passam pelo processo de integração e após cada um é recebido por seu respectivo gestor ou supervisor no setor que irá trabalhar, sendo neste momento que os funcionários mais experientes preparam os novos membros para assumirem funções parecidas com as que aqueles desempenham atualmente dentro da organização.

As entrevistas permitiram confirmar também que os colaboradores percebem a utilização da estratégia de investimento desde sua fase inicial na organização. Por meio desse procedimento os indivíduos possuem sua identidade confirmada e suas características pessoais e profissionais aproveitadas, sendo viável para os interesses organizacionais se beneficiar destes recursos e capacidades intrínsecas do indivíduo. A Figura 5 ilustra as categorias de análise que emergiram das entrevistas realizadas com os colaboradores a respeito do processo de socialização organizacional.

Figura 5 - Categorias oriundas das entrevistas com os colaboradores



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir das categorias analisadas é possível perceber que a organização emprega estratégias institucionalizadas e individualizadas para socializar os novos funcionários, transmitindo princípios e valores que são importantes para a empresa aos colaboradores. (JONES, 1986). Ao mesclar essas duas formas de socialização a organização sustenta os valores considerados importantes, por meio das práticas institucionalizadas, mas ao mesmo tempo consegue promover atitudes de inovação, pró-atividade e criatividade, por meio das táticas individualizadas.

Nesse sentido, por meio das entrevistas com os colaboradores foi possível compreender as respostas comportamentais dadas pelos indivíduos ao processo de socialização. De acordo com a classificação feita por Van Maanen e Schein (1979) a resposta dada pelos indivíduos constitui-se na chamada inovação de conteúdo (*content innovation*). Nesse tipo de resposta o novo membro busca interferir na base de conhecimento da função organizacional que lhe foi atribuída ou nas suas práticas não se limitando apenas ao uso de tal conhecimento para desempenhar sua função. Isso é permitido, pois apesar das normas, princípios e valores da organização, dos quais o cumprimento é de conhecimento de todos, a instituição estimula a pró-atividade e inovação por parte dos indivíduos, não sendo tão rígida a ponto de gerar uma resposta de custódia (*custodianship*), nem tão liberal a ponto de gerar uma resposta de inovação de papel (*role innovation*).

Dessa forma, a partir da classificação das categorias de acordo com as estratégias de socialização pode-se perceber que o ajustamento do novo membro é oportunizado, visto que a organização proporciona aos colaboradores uma atmosfera acolhedora, contribuindo para a redução do stress e da ansiedade que o recém-chegado pode ter neste momento. Estes são elementos importantes que influenciam a construção profissional do sujeito durante o desempenho do seu trabalho. Sendo assim, reafirma-se que o controle possível sobre o comportamento do indivíduo na organização é resultado da relação entre o novo membro e as pessoas encarregadas da sua socialização, como seus colegas mais experientes e seus superiores hierárquicos, responsáveis por direcioná-los a seguir os valores e atingir os objetivos organizacionais.

Diante do exposto, é possível perceber que a cooperativa em estudo trata-se de uma organização institucionalizada. No que diz respeito à institucionalização das atividades Berger e Luckmann (2012), definem que toda atividade humana está sujeita ao hábito e que qualquer atividade frequentemente repetida constitui um padrão que pode ser realizado novamente no futuro da mesma forma e com o mesmo esforço econômico. São dessa forma que, no âmbito coletivo, se estabelecem as rotinas, componentes primários das instituições. (GUERREIRO,

FREZATTI e CASADO, 2004). Dessa forma, a organização possui rotinas formalizadas, institucionalizadas e em razão disso tomadas como verdadeiras, como os processos de seleção, treinamento, integração, comunicação, avaliação de desempenho, responsabilidade socioambiental, benefícios ao colaborador, programa de reconhecimento do colaborador e a reunião geral de aniversariantes do mês, componentes da socialização organizacional.

Berger e Luckmann (2012), definem a socialização organizacional, como socialização secundária, a qual consiste na aquisição de conhecimento de funções específicas que são direta ou indiretamente associadas à divisão do trabalho. Esse tipo de socialização possui derivações constituídas por elementos normativos, afetivos e cognoscitivos e que necessitam de legitimação, que em geral é ligada a símbolos rituais ou materiais, nos quais as competências e a linguagem a serem adquiridas pelos indivíduos são próprias de cada função. Isso pode ser observado por meio das diferentes formas de socializar o sujeito como, primeiramente, a seleção do candidato que melhor poderá se adaptar aos valores e princípios organizacionais, o processo de integração para internalização da filosofia empresarial e das normas de conduta, a utilização da gestão por competências para delinear o perfil profissional que assegure melhor desempenho individual e organizacional, o treinamento para homogeneizar as aptidões técnicas e comportamentais dos colaboradores, entre outras.

#### **4.5 Relação com estudos anteriores sobre socialização organizacional**

Os resultados encontrados no presente estudo podem ser comparados aos obtidos por Dias (2014), o qual identificou as táticas de socialização utilizadas em uma organização, como estas eram percebidas pelos recém-chegados e como influenciavam seus comportamentos. O autor constatou que uma das mais importantes estratégias utilizadas pela empresa era a de seleção, pois por meio desta é que os valores do novo membro e a sua propensão a aceitar a cultura da empresa eram demonstrados. Isto está em consonância com os achados da presente pesquisa, a qual identificou o processo de seleção como um instrumento importante de escolha do candidato que possuía as habilidades e posturas desejadas pela organização.

Somado a isso, Dias (2014) observou o emprego da estratégia de socialização em série, a qual foi eficaz tanto para a socialização dos novos membros, quanto na manutenção do padrão de execução das atividades pelos funcionários. Isso deve-se ao fato de que os membros mais antigos repassavam aos novatos a forma de trabalho padrão, evitando assim, mudanças bruscas no comportamento organizacional. Isso também pode ser observado nos

resultados deste estudo, no qual na ocasião do treinamento informal, os colaboradores mais experientes repassavam aos novos colegas a forma de desenvolvimento das atividades e os acordos tácitos de comportamento.

Da mesma maneira que no estudo de Dias (2014), as estratégias identificadas na presente pesquisa, são as principais responsáveis pela constituição do sujeito organizacional. Os resultados encontrados nos dois estudos, demonstram que parte do controle sobre o comportamento dos colaboradores é proveniente da sua relação com alguns dos seus agentes socializadores (gestores e colegas mais antigos), a qual possui a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

Outro estudo cujos resultados estão em consonância com os da presente pesquisa é o de Silva e Fossá (2013). Neste estudo identificou-se que a empresa transmitia sua ideologia durante seu processo de socialização, influenciando a lealdade, o comprometimento e a produtividade dos seus membros. Além disso, alguns entrevistados consideraram a socialização positiva e instrumento fundamental para a incorporação da filosofia da empresa. Segundo as autoras, as estratégias de socialização empregadas oportunizaram o aprendizado dos novos membros tanto na realização das atividades, quanto na compreensão da cultura da organização, além de alinhar posturas e comportamentos dos indivíduos.

De forma análoga, os colaboradores entrevistados na presente pesquisa também consideraram o processo de socialização importante para conhecimento da organização, compreensão da filosofia empresarial, ciência de seus direitos e deveres, entre outros, o que colabora também para a padronização de seus comportamentos. As táticas de socialização como por exemplo o treinamento formal e informal, também permitem que o colaborador aprenda a realizar suas atividades profissionais além de direcionar seu comportamento.

No estudo de Martins (2013) a organização pesquisada pretendia alcançar alguns objetivos com o processo de socialização empregado: o objetivo principal era fazer os indivíduos sentirem-se ambientalizados, e outros dois objetivos secundários consistiam em promover a compreensão dos objetivos da instituição e conectá-los com os objetivos individuais dos funcionários. O autor identificou que o objetivo principal de estimular o sentimento de ambientalização nos funcionários foi alcançado, processo que imprimiu nos funcionários o sentimento de pertença e comprometimento para com a instituição, o que os fazia “vestir a camiseta”. Este resultado coincide com os obtidos nesta pesquisa, haja vista que, na visão dos colaboradores, o processo de socialização da Beta contribuiu para sua adaptação à empresa e ao trabalho. Além disso, a expressão “vestir a camiseta” também apareceu nas entrevistas deste estudo, o que representa o sentimento de pertença dos membros



da Beta, de fazer parte de uma grande família, de sentirem-se em casa quando estão trabalhando, conforme relatos dos mesmos.

Além disso, no estudo de Martins (2013) o primeiro dos objetivos secundários, de motivar a compreensão dos novatos em relação aos objetivos da empresa, também foi alcançado, pois, segundo os membros da empresa, os objetivos eram claros e facilmente entendidos e um dos elementos de destaque na ocasião do treinamento. Este resultado também foi encontrado nesta pesquisa, sendo demonstrado a partir dos relatos dos entrevistados de que a Beta sempre foi transparente, passando todas as informações necessárias, principalmente em relação ao que esperava deles enquanto membros da organização.

De forma contrária, o próximo objetivo secundário da pesquisa de Martins (2013) foi alcançado apenas parcialmente. Alguns funcionários não consideraram os objetivos da organização alinhados com os seus visto que seus objetivos particulares eram voltados para o seu crescimento não estando na mesma direção dos organizacionais. Este achado é o oposto do resultado encontrado no presente estudo, em razão de que a grande maioria dos colaboradores entrevistados relatar que seus objetivos pessoais apontavam para a mesma direção dos organizacionais e que se isso não fosse verdade, muitos mencionaram que não estariam trabalhando na Beta.

#### **4.6 O uso do Sistema de Controle Gerencial na organização**

Nesse tópico são apresentadas as características e a classificação de cada sistema de controle gerencial identificado na organização. Os dados são provenientes de pesquisa documental e de entrevistas com os gestores e alguns colaboradores.

##### **4.6.1 Sistemas de Crenças**

A organização emprega o que chama de filosofia empresarial, composta pela visão, missão, pelos valores, compromisso com a sustentabilidade e pela política de qualidade. Essa filosofia é atualizada a cada biênio e todos os colaboradores são convidados e incentivados a participar de sua construção, que ocorre juntamente com a construção do planejamento estratégico. Além de constar no manual do colaborador e de estarem afixados em locais estratégicos da organização e no verso do crachá de cada funcionário, estes elementos são sempre reforçados nas reuniões ou em eventos que a companhia promove, começando pela

integração. Quando questionados a respeito da compreensão da filosofia empresarial por parte dos colaboradores, os gerentes responderam o seguinte:

Eu acredito que eles possuem conhecimento porque tanto no processo de integração, quanto depois, nos diversos encontros, reuniões que nós fazemos, a gente sempre repassa visão, missão, valores, o planejamento estratégico. Eles possuem o conhecimento mas acredito que cada um internaliza isso de acordo com as suas crenças e seus valores. Tem alguns que eu percebo que estão mais conectados com isso e outros eu vejo que parece que não estão tão conectados [...]. (Gerente de Mercado e Relacionamento).

[...] A gente viu que todo esse tempo, esse trabalho anterior que a gente fez da crença, do acreditem porque nós não vamos mentir para vocês, acreditem porque a gente quer fazer o melhor para todos e não para uns ou outros, então a gente entende que eles reagiram muito bem a essa crença da organização, sobre acreditar nas decisões, acreditar nas estratégias da empresa, acreditar no que estava sendo dito e mostrado. [...]. (Gerente Financeiro).

Os demais colaboradores foram questionados se conheciam a história, missão, visão e objetivos da organização. As transcrições de alguns trechos das entrevistas evidenciam a divulgação desses elementos na organização:

Sim, a metodologia de trabalho e aonde tu chegar sim. A gente carrega no peito missão, valores e até em treinamentos e eventos é sempre direcionado a esse tipo de conduta, pensamento, filosofia, às vezes pode não saber de cor a palavra mas a forma de agir naquele sentido é automático. (E3).

Sim, hoje tem como eu dizer que conheço. Quando eu entrei já existia e esse ano eu participei da construção do planejamento estratégico então isso facilitou mais para que eu tivesse uma visão melhor. Porque tu participou, já estava acompanhando há um ano, ajudou a compor. (E4).

Os gestores também emitiram suas percepções sobre o fato da missão organizacional inspirar os indivíduos e de que forma ocorre essa inspiração:

[...] então eu detecto isso nas reuniões, nos encontros, nós temos aqui encontro dos aniversariantes, reuniões, eventos mais lúdicos como no final do ano, alguma festa...eu vejo que o pessoal vibra com esse espírito de cooperar, eles têm essa sensação de pertencimento, de estarem cooperando um com o outro. Isso nos dá bastante alegria em trabalhar na Beta, é perceber esse espírito, perceber que eles se dão conta disso. Na grande maioria do pessoal a gente percebe isso, tanto que os pontos que destoam, as equipes acabam percebendo. Isso é quase que uma comprovação de que esse espírito permeia mesmo, porque quem destoa é possível se dar conta, caso contrário não seria perceptível. (Gerente de Mercado e Relacionamento).

No que diz respeito aos valores da organização os gestores relataram o esforço que a gestão imprime para repassá-los à força de trabalho, além de quais valores consideram fundamentais. Para eles, a grande maioria dos colaboradores está ciente desses valores e procura segui-los no dia a dia de trabalho.

Se a gente falar na palavra gestor eu diria que grande parte sim, eu não posso dizer que é unanimidade porque algumas coisas está na nossa ingerência. [...] Então assim, não é unanimidade, a grande maioria dos gestores consegue repassar isso, porque nós temos vários níveis de alinhamento de conduta e de informação, pegando por exemplo, quem é o maior interessado e passa a informação, se for o acionista (médico) a gente faz reunião informativa com ele a cada dois meses e passa resultado, dados, prestação de contas...Em relação aos conselhos de administração e conselho fiscal, todos os meses nós temos a reunião e mostramos tudo. Na diretoria, toda a terça de manhã e na quarta de tarde tem reunião da diretoria com os gerentes e ali tudo é aberto. As gerências além de se reunirem com as diretorias todas as semanas, nas quintas se reúne entre si e com os demais supervisores, líderes de área, que é a reunião do grupo tático e uma vez por mês tem a reunião deles, que eles levam as informações que nós gerentes passamos e compartilham. A cada dois meses eu vou na reunião do grupo tático e informo todo o desempenho da empresa e digo para eles divulgarem para as equipes, e digo para eles questionarem o que quiserem e nós respondemos. Nada a gente não responde, talvez alguma informação mercadológica, estratégica a gente tem que manter a sete chaves porque é alma do negócio mas falando em gestão tudo é bem aberto. (Gerente Financeiro).

Dos nossos valores eu vejo que os mais importantes são a questão ética, e ética eu não estou falando de só ser honesto com negócios, mas ser ético também nas relações, ser transparente nas relações, se uma coisa não pode ser feita, deve-se posicionar o porquê não pode ser feita...na hora de passar de uma orientação, uma instrução, deixar claro o porquê daquilo, não exigir que a pessoa faça e pronto. Então isso é um valor que a gente preza muito, fazer com que as pessoas se sintam parte, no sentido de entenderem porque estão fazendo aquilo, a pessoa não é um robô trabalhando, ela tem que entender onde a sua atividade se encaixa em uma outra atividade de uma outra pessoa e onde se encaixa no todo. Isso é um valor muito importante que a gente fala, das pessoas estarem aqui de corpo e alma, trabalhando de forma não automática, uma pessoa que pensa, que sabe a importância do seu trabalho. Eu faço disso um espelho com a ética, que é um dos nossos valores, utilizar isso nas atividades diárias. A gente procura que as coisas fiquem claras, que não fique nada escondido, aqui não tem aquela coisa faz porque eu estou mandando, não é assim que funciona. Acredito que os colaboradores estão cientes desses valores, a parte literal a gente bate muito, fala nas reuniões, nas apresentações e procura ensinar pelo exemplo também. Eu acho que no momento que eles veem que os gestores procuram seguir aqueles valores, também é uma forma de aprendizado, deles perceberem que nós não estamos falando só da boca para fora, estamos fazendo na prática. (Gerente de Mercado e Relacionamento).

Os gestores entrevistados também foram questionados se organização possuía crenças, aspectos em que acredita e confia, difundidas entre seus integrantes. Além disso, responderam se essas crenças forneciam orientações sobre os comportamentos a serem realizados e propósitos que a organização desejava atingir. Os trechos a seguir ilustram suas percepções:

Sim. Elas são explicitadas e conversadas desde a integração e depois em vários momentos. Nós temos uma filosofia empresarial que é revisada a cada dois anos, a cada ciclo de planejamento estratégico. Por ser uma filosofia empresarial a gente procura não alterar tanto, apenas agregar alguns aspectos que de repente não está em voga nesse momento mas que daqui a dois anos possam estar. [...] quando a empresa se esforça nesse sentido, de comunicar uma decisão, transmitir de forma clara, todo mundo vai vendo que estes valores estão sendo praticados. Os nossos valores não são valores para estarem na folhinha e sim para serem utilizados na prática. (Gerente de Mercado e Relacionamento).

A gente sempre diz assim: o dia que tu és pego em uma mentira, ou em uma fraude, nunca mais as pessoas acreditam em ti. Então a crença para mim é o melhor caminho para termos uma empresa, uma organização com as pessoas comprometidas e alinhadas com o que tu pensas. Então aqui todo mundo já sabe qual é a cabeça do negócio, a gente já sabe como o presidente pensa e ele pensa, age e não nos força a agir igual mas ele sempre é uma referência para nós. [...] Todo mundo sabe como o presidente pensa, como a Diretoria pensa. A diretoria é humilde, é responsável, é legalista, é séria e ela não admite mutreta em hipótese alguma e não admite também que se levante qualquer comentário ou insinuação sobre a condução ética da empresa, e isso a gente leva para as equipes e cobra muito forte. Então às vezes quando chega um comentário, seja qual for, por exemplo, “a isso precisa fazer, mas dá pra dar uma segurada porque vá que passe”, não. Não é assim que a gente trabalha, a gente vai e cobra. O que nos cobram nós fazemos, independentemente de que outros estabelecimentos não façam mesmo sendo exigidos, nós vamos fazer o que for exigido pelos órgãos reguladores. Essa crença é bem distribuída e é bem entendida. (Gerente Financeiro).

Dessa forma, pode-se perceber que o sistema de crenças, ao direcionar o comportamento dos membros organizacionais, conseqüentemente influencia a implementação da estratégia organizacional. Quando questionado se as crenças da organização auxiliavam na busca pelo alcance das estratégias, um dos gestores respondeu o seguinte:

Contribuem porque isso na verdade são valores que eles agregam para qualquer instituição. São valores modernos e se realmente praticados não tem como não contribuir. No momento que o colaborador está satisfeito, quer dizer que a gente está em equilíbrio nas relações com as partes por exemplo, que é um dos nossos valores. Mesmo com a última negociação do índice de reajuste do salário que foi metade do que deveria ser pelo índice inflacionário, isso um pouco antes de aplicar a pesquisa, e mesmo assim o colaborador nos deu esse voto de confiança e deu o depoimento de satisfação, então nem sempre satisfação é fazer 100% do que o colaborador quer, mas é o equilíbrio. No momento que eles entenderam os motivos do reajuste com transparência, isso demonstra o equilíbrio. De repente a gente poderia dar um percentual maior, mas iria desequilibrar as finanças da cooperativa, então eles entenderam isso e o resultado da pesquisa foi muito bom. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Diante do exposto, pode-se perceber que o sistema de crenças da organização é composto por preceitos de controle social e cultural, os quais estabelecem propósitos, valores e práticas estratégicas formais de longo prazo. O uso do sistema reforça a ideia de coletividade, o comprometimento dos indivíduos e a sua identificação com a organização. (SIMONS, 1995).

#### 4.6.2 Sistemas de Restrições

Como principal instrumento de controle presente no sistema de restrições a organização utiliza o código de conduta. O documento foi elaborado a partir de uma parceria com a Beta do Brasil, órgão responsável por orientar as Betas, devido às similaridades que todos os colaboradores do sistema devem possuir no que diz respeito à conduta ética. Um guia único foi construído com a participação e contribuições conforme a realidade de cada afiliada. Após a disponibilização do código no sistema, cada unidade adapta o guia de acordo com a sua necessidade.

Desde o ano de 2013 a organização disponibiliza o código de conduta na rede de intranet. Durante a integração todos os colaboradores são orientados a acessá-lo, além de este momento ser utilizado para discutir e disseminar algumas questões relativas à conduta ética esperada dos indivíduos. A partir do ano de 2014 o código de conduta passou a fazer parte do planejamento estratégico de gestão de pessoas. Esta área está projetando algumas alterações no processo como a criação de uma comissão composta por colaboradores de diferentes setores e diretoria. Além disso, está elaborando um treinamento exclusivo e obrigatório sobre o código, com o objetivo de utilizar o momento da integração somente para tratar dos aspectos essenciais de conduta, oferecendo o aprofundamento dessa discussão em capacitação específica.

O Código de Conduta consiste em um documento formal que estabelece as diretrizes responsáveis por assegurar padrões de comportamentos éticos nos indivíduos. Para a instituição, o código de conduta deve balizar todas as relações profissionais e ser referência para a conduta de todos, visto que o indivíduo deve assumir tal responsabilidade no momento em que aceitou fazer parte dessas relações profissionais.

A instituição considera o capital humano um elemento essencial para o desempenho organizacional. Dessa forma, a Beta acredita ser fundamental preparar e motivar as pessoas visando o aprimoramento profissional constante.

Para a cooperativa, o colaborador detentor de um cargo de gestão, exerce uma função determinante na disseminação e na aplicação do Código de Conduta e deve disponibilizar uma atmosfera de respeito e o desenvolvimento pessoal e profissional dos demais membros. O gerente de Marketing e Relacionamento relata que, além da existência do código de conduta, a comunicação dos riscos que os membros organizacionais devem evitar é uma tarefa direta de cada gestor, o qual deve supervisionar de forma direta ou indireta as atividades diárias do colaborador. Para ele, cada gestor conhece o seu papel de zelar pelo cumprimento das normas

e pelo patrimônio da organização. Ele termina mencionando que isso faz parte da sua descrição de cargo, mas que cada gestor irá aplicar conforme a sua visão.

Diante do exposto, os gestores foram questionados se a divulgação do código ocorre de outras formas além da integração. Além disso, foram captadas as percepções destes a respeito da ciência do conteúdo do código de conduta pelos demais membros:

O código de conduta, nós aprovamos e concluímos esse projeto que durou em torno de dois anos faz pouco meses. Na verdade a gente não teve ainda uma segunda onda de divulgação. A gente começou a aplicar na integração, nos aniversariantes do mês, nas reuniões, mas ainda não elaboramos um reforço dessa divulgação ainda. Então eu não saberia te dizer se o pessoal já tem internalizado isso, acredito que o pessoal sabe que existe, mas ainda não está no automático o que pode ou não pode fazer. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

A partir da análise documental, observou-se que o código de conduta estabelece como deveres de todos os colaboradores: estimular o trabalho em equipe, respeitando a individualidade de cada um; contribuir para um ambiente saudável, colaborativo e democrático; tratar todos com respeito, independentemente do cargo ou posição hierárquica que ocupam; comunicar no mesmo instante, ao superior imediato ou canal de denúncias, qualquer ato ou omissão que estejam em desacordo com os interesses e objetivos da organização; ser pró-ativo, estar comprometido na busca de conhecimento e preparo profissional e informar quando não se considerar apto a realizar alguma atividade, com o objetivo de buscar formas de superar essa limitação; reconhecer os erros cometidos, comunicando-os e utilizando-os como forma de aprendizado; ser cuidadoso com suas atitudes em ambientes públicos, não expondo a imagem da empresa e respeitar e reconhecer a autoria de trabalhos ou ideias de outras pessoas.

No que diz respeito ao comportamento no local de trabalho o código de conduta estabelece regramentos no que se refere aos direitos humanos; atos de discriminação e preconceito, repudiando qualquer comportamento discriminatório em função de cor, gênero, religião, nacionalidade, orientação sexual, origem social, preferências políticas, entre outros; segurança da informação, com o intuito de preservar o caráter confidencial desta; cuidados com a propriedade intelectual; utilização de internet e redes sociais, no sentido de atentar se o que publica está de acordo com as diretrizes da marca da organização. Somado a isso estão os cuidados com a marca Beta. Todas as diretrizes estratégicas e de aplicação da marca estão disponíveis em um portal exclusivo do sistema Beta; cuidados com o patrimônio e os recursos utilizados nas operações; cuidado com os recursos próprios; relacionamentos pessoais, devendo o colaborador informar previamente à área de gestão de pessoas/recursos humanos

(GP/RH) as situações de relacionamento sendo afetivo, de parentesco ou amizade que possam causar conflitos ou influenciar as atribuições dos profissionais; assédio moral e/ou sexual; normas de vestuário; saúde e segurança e regras que dizem respeito ao consumo de álcool e outras drogas.

O código de conduta também estabelece normas de comportamento para as relações comerciais firmadas entre a organização e terceiros como a questão do conflito de interesses; corrupção e recebimento de brindes e favorecimentos em troca de algo. Além disso, define as condutas relativas à sustentabilidade como o dever de incentivar a realização de práticas sustentáveis e de responsabilidade social. Por fim, o código de conduta traz a necessidade de trabalhar de forma constante a gestão da ética na organização, empregando instrumentos que promovam o conhecimento e entendimento do conteúdo do documento como: comitê de ética, canais de denúncias, capacitação de colaboradores e gestores e previsão de revisões periódicas do material. Na singular em estudo a gestão da ética é realizada por um comitê de conduta.

Além do código de conduta a organização comunica algumas normas por meio do manual do colaborador. Nele há uma seção na qual constam os direitos e deveres do colaborador. Como deveres o manual estabelece as normas de trabalho, que dizem respeito à responsabilidade de manter sempre atualizadas suas informações cadastradas na ocasião da sua admissão. Estabelece também regras a respeito de ausências e atrasos: todo colaborador deve comunicar com a maior brevidade possível seu superior imediato caso haja algum motivo que o impeça de comparecer ao trabalho; e em caso de doença, é imprescindível a apresentação de atestado médico. A organização exige pontualidade e não tolera atrasos, ressaltando que as faltas e atrasos prejudicam o bom desempenho do trabalho.

O manual do colaborador ainda determina a impossibilidade de sair da organização durante o horário de trabalho sem o consentimento do respectivo gestor. Para o caso de consultas médicas eletivas o colaborador deve comunicá-las previamente ao gestor da área, com no mínimo 24 horas de antecedência, estando sujeitas a sua aprovação. É abonado um atestado de consulta eletiva por semestre e caso existam mais atestados dentro do mesmo semestre o colaborador deverá compensar as horas nas quais esteve ausente. Para o caso de consultas de emergência o colaborador deve comunicar seu gestor e apresentar o atestado posteriormente, não sendo necessária a compensação de horas.

No que se refere à jornada de trabalho, o manual do colaborador define que os horários de entrada e saída do colaborador devem ser registrados por meio de leitura biométrica, respeitando seus horários pré-estabelecidos. A tolerância para cada registro no ponto é de cinco minutos para a entrada e saída. Em relação à identificação, a organização exige o uso do

crachá durante o horário de expediente, seja no interior ou fora da cooperativa, exceto se não estiver a serviço da mesma. O crachá definitivo é entregue ao colaborador somente após três meses de trabalho, antes disso é utilizado um crachá temporário com nome e função do funcionário.

O manual ainda trata do uso dos uniformes, sendo que estes são fornecidos gratuitamente pela cooperativa para todos os colaboradores. O uniforme é de uso obrigatório em horário de expediente. A organização ressalta que todos devem zelar pela aparência, mantendo o uniforme limpo e alinhado, pois é dessa forma que transmitem a imagem da cooperativa.

O manual trata também de aspectos como organização e limpeza, estabelecendo que o colaborador deva respeitar o limite de espaço físico destinado à execução de suas atividades e manter seus pertences pessoais em área determinada para esse fim. Com o objetivo de contribuir com o trabalho do setor de limpeza, a mesa deve estar livre de papéis e documentos, sendo a limpeza e organização interna de armários e gavetas de responsabilidade do colaborador.

As políticas de segurança da informação também constam no manual do colaborador e definem que toda informação produzida pela ou para a organização, são de sua exclusiva propriedade, sendo todos os usuários envolvidos responsáveis pela guarda e proteção destas informações. A organização orienta a utilizar os meios de comunicação da cooperativa de maneira efetiva e racional, exclusivamente para assuntos ligados a sua atividade profissional. Além disso, a organização pode monitorar o fluxo de dados transmitidos, seja por e-mail ou telefone, sem necessidade de prévia notificação aos usuários.

Por fim o manual do colaborador trata do direito de imagem e do uso coletivo de equipamentos. Ao ingressar na organização todos os colaboradores autorizam o uso da sua imagem em campanhas de endomarketing e/ou marketing da cooperativa. No que diz respeito aos equipamentos a instituição define que a responsabilidade pelo manuseio é de cada colaborador, sendo que estes devem ser utilizados exclusivamente para fins profissionais.

Foi possível observar que o código de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização, contudo não menciona as sanções que poderão sofrer os colaboradores caso essas regras sejam descumpridas. Dessa forma, questionou-se um dos gestores se havia algum documento no qual constassem estas sanções e em caso afirmativo se os colaboradores possuíam acesso a ele. O trecho da entrevista revela o seguinte:



Nós não temos parametrizada a punição para cada conduta. O que tem regrado no código de conduta é que os casos em que tiverem desvios de conduta vão ser avaliados pelo comitê do código de conduta, em uma reunião de pessoas de diferentes áreas que vai avaliar o caso e tomar as sanções de acordo com ele. É preciso avaliar também a outra parte, tem que ver a outra versão, a gente precisa confrontar as coisas, por isso passa por esse comitê. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

À vista disso, pode-se perceber que enquanto o sistema de crenças direciona a busca por oportunidades e o comportamento dos indivíduos, o sistema de restrições estabelece limites de ação aos colaboradores. Isso pode ser reconhecido nas falas dos membros entrevistados, as quais revelam a liberdade de ação, porém dentro dos limites de comportamento pré-estabelecidos pela organização: “Sim. A gente senta para conversar e vê a viabilidade do que a gente está propondo. O que não se pode é fazer as coisas da tua cabeça sem consultar, mas é tudo muito aberto a novas ideias, o que a gente acha que pode melhorar.” (E8).

Tenho bastante liberdade. Eu sou uma pessoa bastante agitada, então estou sempre trazendo coisas novas dentro do possível. E hoje eu tenho uma gestão que é bastante receptiva à inovação, a novas ideias e me dá uma autonomia bastante grande para criar dentro daquilo que eu posso, que é dentro do meu limite. Mas essa é uma liberdade para tu criar dentro daquilo que é regra, eu não posso fugir daquilo, mas dentro disso eu posso criar alguma coisa para trazer um resultado melhor. Eu apresento a proposta e a chefia avalia se é possível ou não, mas nunca afetando o que é regra, o que é legal, o código de conduta. (E7).

Apesar de lidar diretamente com os cooperados eu possuo liberdade para dar novas ideias e trazer coisas novas, opinar. Claro que tudo deve ser muito pensado, cauteloso, às vezes não é possível fazer, às vezes sim. (E13).

Sendo assim, mesmo oferecendo liberdade para inovação e criatividade, o sistema de restrições empregado na organização limita os comportamentos dos membros organizacionais por meio do código de conduta e de normas presentes no manual do colaborador. O objetivo de sua utilização é reduzir ao máximo os riscos e estabelecer limites de ações dos indivíduos. (SIMONS, 1995).

#### 4.6.3 Sistemas de Controle Diagnóstico

Os principais controles identificados no sistema de controle diagnóstico da organização dizem respeito ao controle de metas, aos orçamentos, aos controles financeiros e às medidas não financeiras relativas à qualidade do serviço prestado e à avaliação de desempenho individual. No que se refere ao controle de metas, por meio de medidas

financeiras e não financeiras, o nível de consecução dos objetivos de cada setor é monitorado. Ao serem questionados se controles relativos às metas eram individuais, por equipe/setor e como conseguiam sensibilizar o grupo sobre a necessidade de buscar as metas da organização, os gestores responderam o seguinte:

São individuais. Mas depois tem os desempenhos operacionais, aí cada gestor tem o seu, como metas de vendas mensais, anuais, tempo de atendimento, número de chamadas...cada gestor deve observar os resultados operacionais de cada setor ou área. O principal é, eu entendo que as metas devem ser consensadas com o grupo que irá executar essas metas, a gente procura não estabelecer uma meta arbitrária. Claro que a gente começa a definir as metas de acordo com o nosso entendimento, nossa prática e nossa estratégia que está ligada ao planejamento. Aí nós apresentamos as metas e o pessoal opina e tudo é negociado, porque se a meta for muito alta, por exemplo, uma meta inatingível de vendas não vai agregar porque a pessoa já sabe que é inatingível e não vai se esforçar para atingir, o mesmo ocorre com uma meta muito baixa. A meta tem que ser bem regulada e para isso tem que estar em sintonia com a percepção, a capacidade e a prática de quem tem que executá-la. Não construir a meta em conjunto pode até desmotivar as pessoas também que não participaram do processo. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Os gestores também foram questionados a respeito de quais as medidas de desempenho ou sistemas de medição de desempenho eram utilizados pela organização. O trecho de entrevista abaixo revela os instrumentos empregados:

A gente vem aprimorando os mecanismos de análise. A nossa última, digamos aquisição, que foi em 2014, foi um BI (*Business intelligence*) que é um software de monitoramento de qualquer indicador ou informação que tu precisas analisar. Então, nós temos duas ferramentas mais fortes digamos assim, maiores, de acompanhamento de desempenho. Uma é o nosso sistema de informações gerenciais que é praticamente um caderno que é trabalhado todos os meses onde parte desde a análise de quantidade de beneficiários, qual foi a arrecadação comparada com os meses seguintes, comparado com o mesmo período do ano passado, acumulado nesse ano, comparado com o acumulado no ano anterior, comparado com o orçamento desse ano, comparado com os índices de inflação, qual foi o nosso desempenho financeiro, se a gente teve um ciclo financeiro positivo, que é receber antes de pagar, qual a nossa rotatividade de dinheiro aqui dentro, qual o nosso indicador de inadimplência, se está dentro do mercado ou não, qual é o percentual, qual carteira ele tem se comportado melhor [...] Ela nos permite analisar também o nosso endividamento interno, se a gente tem endividamento financeiro, como está? Ele permite todos os meses a gente analisar o desempenho das nossas unidades internas, do nosso pronto atendimento, como está o desempenho financeiro dele, da nossa imagem, da saúde ocupacional, está bem, está ruim? Está alinhado com o que a gente planejou? Se está fora do que a gente planejou aí para tudo e a gente analisa o que provocou a curva e que ação vai ser tomada. Essa ferramenta mensal é trabalhada a várias mãos e depois são tomadas ações em cima dela por parte da diretoria, dos conselhos, gerentes executivos e todas as suas equipes que estão em volta. Aí desce para todo mundo. [...] Aí entra o BI. O BI funciona assim, a gente estuda o que está acontecendo, vê o que dá para fazer, monta a ação e vai adiante. Então essa ferramenta nossa serve para a gente acompanhar todo o desempenho assistencial da Beta e ela tem análise online, então eu posso verificar isso a qualquer momento com todos os dados dos últimos três anos. Como foi a frequência, como foi a estatística, qual a clínica diminuiu atendimento, qual o procedimento está com mais uso ou menos uso, enfim. (Gerente Financeiro).

As entrevistas com os gestores também apontaram como os controles são usados para acompanhar o progresso em direção às metas, monitorar resultados e avaliar o desempenho:

A gente faz a avaliação de desempenho que é um formulário, onde participa o gestor, o colaborador e o DHO, fizemos um tripé e se monta o PDI (plano de desenvolvimento individual) e se acompanha o colaborador e se confronta os resultados das avaliações. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Os gerentes também mencionaram como os controles são usados para identificar exceções significativas das expectativas e tomar medidas apropriadas. Além disso, relataram como se dá essa correção e como o grupo reage a essas correções:

Sim. Por exemplo, o caso de um vendedor a dois anos atrás, começou a baixar muito a venda dele. No segundo mês consecutivo nós chamamos ele para conversar e entender o que estava acontecendo. Ele estava passando por problemas pessoais que estavam afetando seu desempenho. Então nós usamos essas metas não só para atingirmos os objetivos estratégicos, que a gente tem uma receita a realizar, mas também para detectar possíveis desmotivações, possíveis pontos de melhoria, ou até alguma coisa de mercado que a gente não esteja detectando. Por isso avaliamos mensalmente as metas para detectar oportunidades de melhoria. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Como nós temos uma subdivisão muito clara. Digamos assim, as tarefas elas são bem divididas então assim após a análise, cabe ao gestor maior da área convocar a equipe para aprofundar o estudo e tomar as ações. Não que a equipe não fique sabendo o que está acontecendo em outro setor, por exemplo, nós podemos ter uma questão específica, e nessas reuniões com os demais gestores de cada gerência, a gente dissemina o que está sendo feito. [...] A parte de indicadores funciona assim, as áreas obrigatoriamente têm seus indicadores operacionais. Os indicadores da alta gestão que a gente chama, que é a diretoria e gerências, são os indicadores estratégicos e táticos que a gente chama. E eles têm que fazer a derivação para os operacionais. Então por exemplo a área financeira o que tem de indicador: inadimplência, ciclo de pagamento e recebimento, títulos a receber e em atraso, reembolsos pagos diretos no caixa, porque muita movimentação no nosso caixa nos gera retrabalho, pagamento extra, então a gente tenta monitorar reembolsos direto no caixa para poder alimentar outra coisa. (Gerente Financeiro).

Os orçamentos são instrumentos utilizados pela organização com o objetivo de confrontar o que foi orçado e o que foi realizado em relação às despesas, receitas, investimentos e resultados, sejam da organização como um todo ou por setor. A responsabilidade por analisar e corrigir eventuais desvios que possam ocorrer é dos gerentes de cada área. O trecho da entrevista transcrito a seguir evidencia a forma como os orçamentos são construídos e monitorados:

Sim. Nós fazemos o orçamento para o próximo ano nos últimos três meses do ano anterior sempre, e esse orçamento é construído a várias mãos. Com a equipe de vendas nós temos o realizado daquele ano e as metas e agente faz uma análise do que é possível para o próximo ano. Isso irá virar uma receita prevista para o próximo

ano e essa receita a gente retorna e desdobra em metas. É um movimento de vai e vem. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Os gestores também foram inquiridos sobre a forma que os controles são usados para planejar como as operações devem ser realizadas em conformidade com o plano estratégico. Os trechos das entrevistas a seguir respondem o questionamento:

O planejamento estratégico é divulgado de várias formas, não só na integração. As reuniões específicas, que ocorrem a cada três meses, são reuniões de monitoramento, onde cada gestor responsável por cada objetivo estratégico faz reuniões com as equipes para montarem e tocarem esse objetivo. Eles participam, direta ou indiretamente da execução do planejamento estratégico. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Nós temos um planejamento estratégico que a gente reavalia todos os anos, a gente tem o planejamento estratégico para o biênio e quando chega no final do primeiro ano (2016) a gente faz uma revisão do planejamento para ajustar alguma aresta e em 2017 a gente vai construir o planejamento estratégico para 2018/19. Então toda a diretriz dada no planejamento estratégico tem que estruturar as decisões para baixo, por exemplo: dentro do planejamento a gente tem a elipse que chama qualificar e melhorar a rede de atendimento para o beneficiário. A gente escreve isso e depois elenca qual é o objetivo e qual a ação [...]. (Gerente Financeiro).

No que diz respeito às medidas não financeiras, seu emprego ocorre no sentido de avaliar a qualidade do serviço prestado e o desempenho individual dos colaboradores. Os controles relacionados à qualidade do serviço são empregados a partir do monitoramento dos elementos mínimos necessários ao oferecimento de um serviço de excelência aos usuários. A partir da avaliação de desempenho individual, são estabelecidas as necessidades de desenvolvimento do colaborador de acordo com as metas do setor de sua atuação. Os trechos das entrevistas a seguir demonstram o monitoramento da qualidade do serviço prestado e do desempenho individual de cada colaborador respectivamente:

[...] Então a diretriz é dada, o planejamento é seguido e ele é acompanhado. Porque é importante dizer isso, porque dá a impressão às vezes e agente sabe que é muito comum nas empresas, elas monitorarem os indicadores relacionados a resultados e nós fizemos um pouco diferente, nós fizemos para o quantitativo e para o qualitativo. Não só o resultado financeiro e sim o qualitativo também, porque se a empresa não tem os requisitos mínimos de qualidade para atender o resultado final para o beneficiário que está na ponta não vai ser bom. (Gerente Financeiro).

Nós temos uma avaliação de desempenho que é executada no mínimo uma vez por ano, onde cada responsável de setor faz uma avaliação de toda a equipe subordinada diretamente a ele. Essa avaliação tem uma parte técnica e uma parte comportamental. Em casos de não adequação se monta e executa um plano de desenvolvimento e na próxima avaliação é verificado se deu certo, se melhoraram ou não os pontos que não estavam de acordo. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Diante do exposto, pode-se perceber que o sistema de controle diagnóstico é responsável por expressar o nível de desempenho esperado para cada elemento mensurado. A organização emprega diferentes instrumentos responsáveis por comparar o desempenho realizado com o planejado, e a partir daí atuar para corrigir eventuais desvios que possam ter ocorrido, estimulando dessa maneira, a aprendizagem organizacional. Isso se deve ao fato de que, os referidos desvios apontados incentivam os indivíduos a averiguar as prováveis causas e determinar as ações corretivas necessárias.

#### 4.6.4 Sistemas de Controle Interativo

Como parte do sistema de controle interativo a organização promove uma interação contínua entre os gerentes e os líderes de área na preparação e interpretação das informações oriundas dos sistemas de medição de desempenho. Para isso possui uma agenda de reuniões que tratam de diversos assuntos. A reunião geral é realizada mensalmente, com a presença de todos os colaboradores sendo conduzida pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Ocorre em horário de trabalho e trata de informações de interesse geral e atualização sobre os acontecimentos da cooperativa, além da apresentação dos novos colaboradores e entrega de uma lembrança pelo seu aniversário.

As reuniões de áreas possuem frequência mensal ou podem ocorrer a qualquer tempo conforme as necessidades de cada área, sendo conduzida pelo gestor responsável. O Gerente de Marketing e Relacionamento confirma: “Todos os gerentes executivos têm reuniões no mínimo mensais de acompanhamento de indicadores operacionais e táticos, onde são tratados os desvios, os pontos de melhoria, os projetos que dão certo também são pontuados”.

Por fim, as reuniões setoriais são realizadas mensalmente ou a qualquer momento conforme as necessidades de cada setor, sendo a mesma a conduzida pelo líder do setor. Na chamada reunião de lideranças, todos os líderes de área da organização reúnem-se mensalmente, desde o nível operacional até o gerencial, sendo esta conduzida pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional. O trecho abaixo evidencia como funciona a reunião de área e de liderança com os demais colaboradores do setor:

Cada gerente executivo faz uma reunião com seu grupo direto e alguns convidados. E o que se pede sempre para esse grupo são reuniões com as suas equipes. O responsável que tem reunião com o gerente deve também ter no mínimo uma reunião mensal com a sua equipe para as coisas se desdobrarem e fazer chegar em quem está na ponta. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Se for uma decisão estratégica a gente vai trazendo até a escala de baixo para dar a execução. Se for um problema que aconteceu aí é diferente, a gente chama todo mundo para conversar, verificar o que aconteceu e tomar as ações. (Gerente Financeiro).

No que diz respeito à interação entre os gerentes e os líderes de área no tratamento das informações provenientes dos sistemas de medição de desempenho, a entrevista com o gerente financeiro revela mais detalhes. Quando questionado se existia uma interação contínua entre os gerentes e os líderes para interpretação dos dados oriundos destes sistemas o gestor respondeu:

Todas as semanas. Tudo o que a gente depura das informações trabalhadas nos meses e nas semanas, a nossa agenda de reuniões tem um propósito claro. Na terça ela é uma reunião estratégica da diretoria com os gerentes. Na quarta ela é uma reunião operacional da diretoria com os gerentes. Na quinta de manhã acontece a reunião tática dos gerentes. Quando a gente faz a nossa reunião dos gerentes na quinta de manhã a gente colheu tudo que é informação, decisão estratégica e coisas que a gente precisa avaliar entre o grupo de gerentes na terça e na quarta. A partir de quinta à tarde, aí fica na agenda de cada gerente, e sexta-feira os gerentes se reúnem com os seus gestores subordinados e nós passamos todas as questões que foram depuradas nos indicadores, nas análises de desempenho e nas reuniões estratégica, tática e operacional. Eu levo informações daquilo que é da área de outros gerentes para ser comunicadas e levo demandas da minha área para serem trabalhadas. E eles repassam as demandas para as equipes em reuniões mensais. (Gerente Financeiro).

Perante o exposto, é possível perceber que as constantes discussões a respeito dos dados oriundos dos sistemas de medição de desempenho e dos controles não financeiros relacionados à qualidade do serviço prestado, durante as diversas reuniões presentes na organização, são os principais instrumentos utilizados pelo sistema de controle interativo. Estes instrumentos apresentam as quatro características que representam esse sistema de controle: (1) informação gerada pelo sistema é uma importante e recorrente agenda tratada pelos gestores de alto nível hierárquico; (2) demanda atenção frequente e regular dos gestores operacionais de todos os níveis da organização; (3) dados gerados são interpretados e discutidos em reuniões face a face com superiores, subordinados e pares; (4) o sistema é um catalisador do desafio contínuo e debate de dados, premissas e planos de ação subjacentes (SIMONS, 1995, p. 97).

Somado a isso, a análise e discussão conjuntas dos dados obtidos, bem como de suas possíveis causas, em diferentes níveis hierárquicos, também promove o aprendizado organizacional. Isso se deve ao fato de que toda essa sequência de reuniões termina com o reconhecimento das eventuais falhas e com a proposição das respectivas ações corretivas, o que estimula a manifestação de novas ideias e ações para corrigir ou reduzir as falhas apontadas. Dessa forma, quando questionados se procuram estimular o aprendizado

organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários, os gestores responderam o que segue:

Com certeza. Nós participamos do PGQP onde a gente procura a cada ano ter um ponto de melhoria. Esse ano nós já fizemos os cursos obrigatórios do PGQP *in company* aqui e quem fez os cursos esse ano é quem vai monitorar a implantação dos itens do PGQP, é uma forma de envolver um pouco mais as pessoas. Outra forma de envolvimento, que nós criamos ano passado, que é uma reunião do grupo tático, ou seja, como nós temos uma reunião entre os gerentes e entre estes e os responsáveis pelas equipes, a gente detectou que estava faltando uma reunião entre os responsáveis das diferentes gerências. Estava havendo a comunicação vertical, mas não a horizontal, entre as áreas. Então o grupo tático são os responsáveis, chefes de setor, de equipes, que se reúnem também uma vez por mês para trocar experiências, aprendizado, comunicar algumas coisas que precisam ser alinhadas... aí surgiram várias melhorias, o aprendizado se confirmou. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

Com certeza. A gente tem uma dinâmica onde tem os pré-requisitos para tu seres funcionário da Beta. Por exemplo, semana que vem tem um treinamento que acontece uma vez por ano, é um curso de cooperativismo à noite, onde além do treinamento técnico que cada área tem que receber quando o colaborador entra, integração, ele deve, ele é incentivado sempre a participar do curso de cooperativismo que acontece uma vez por ano, porque além da reunião anual de planejamento estratégico onde todos os funcionários participam, a gente faz o curso de cooperativismo para eles entenderem o universo do cooperativismo, o universo do qual eles fazem parte. Que é um lugar com 350 sócios e que eles são os donos e ao mesmo tempo são mão de obra, são clientes porque têm o plano de saúde e eles são funcionários quando possuem um cargo de diretoria. Então ele é quatro ao mesmo tempo, isso só existe no cooperativismo, ele tem quatro papéis. E é muito importante para nós o colaborador entender isso porque tem dias que ele vai olhar para o médico e o médico vai falar com ele como dono, outro dia ele vai olhar como cliente, outro dia como prestador de serviço e outro dia como funcionário. A pessoa tem que estar preparada para saber que não é fácil e entender esse universo. (Gerente Financeiro).

Os gestores entrevistados também responderam se buscam estimular a iniciativa dos funcionários e se os desafiam com novas ideias e maneiras de fazer as tarefas. O trecho abaixo demonstra isso:

Bastante. A gente procura estimular a inovação, a criatividade, estimular que quando surja algum problema que o colaborador venha com uma solução já, mesmo que de repente a gente não vá implantá-la, mas até para fazer o exercício mental dele pensar em como pode resolver aquilo. E na medida do possível a gente procura acatar aquela solução que ele cria mesmo às vezes avaliando que não é a melhor, que poderia ser feito de outra maneira, mas como não vai afetar o resultado, a gente deixa para não tolir a criatividade. (Gerente de Marketing e Relacionamento).

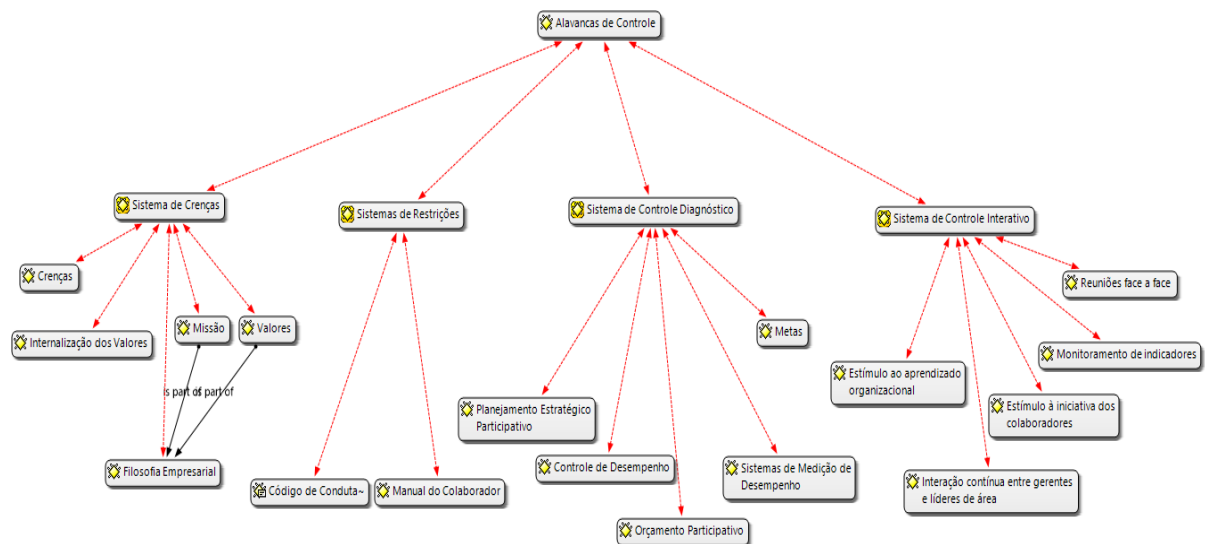
Sempre. A gente tem um modelo muito compartilhado então mesmo que a gente já tenha a ideia pronta na cabeça para fazer, enquanto gestor a gente não leva ela adiante sem apresentar para a equipe e perguntar o que ela acha. A gente provoca a equipe a pensar e tomar a iniciativa. (Gerente Financeiro).

Sendo assim, o sistema de controle interativo da organização coleta as informações sobre as incertezas estratégicas com o objetivo de dar suporte à tomada de decisões

estratégicas e análise de possíveis ameaças e oportunidades. Este sistema é responsável por apontar os indicadores mais relevantes no momento (SIMONS, 1995). Pode-se observar também que este sistema proporciona um maior envolvimento dos gestores no processo decisório dos subordinados, sendo que sua participação nessas decisões oportuniza que se dediquem à aprendizagem organizacional a respeito de questões estratégicas fundamentais. (SIMONS,1995b).

A Figura 6 ilustra os instrumentos identificados por meio das entrevistas com os gestores, utilizados em cada sistema de controle na organização.

Figura 6 - Relação entre as alavancas de controle e os elementos utilizados na organização



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do exposto, é possível perceber que a cooperativa em estudo trata-se de uma organização institucionalizada. Isso significa que, durante a sua formação, a organização foi influenciada por diferentes forças sociais, que estão refletidas ao longo de sua história. Conforme preconizado por Selznick (1971) o principal significado de institucionalizar é infundir valor afora as demandas técnicas das atividades. Isso pode ser visualizado por meio dos relatos dos gestores que enaltecem os princípios éticos e cooperativos e a forma transparente de lidar com as situações do dia a dia, para além da competência técnica para prestar um serviço de qualidade aos clientes. Além disso, os colaboradores entrevistados também confirmam os relatos dos gestores, demonstrando seu comprometimento para com a organização que consideram sua segunda casa e um ótimo lugar para trabalhar, onde sentem-se reconhecidos e valorizados pessoal e profissionalmente.



Ademais, pode-se observar que a cooperativa possui rotinas formalizadas, institucionalizadas e em razão disso tomadas como verdadeiras, como as práticas relativas aos sistemas de controle gerencial: disseminação da filosofia empresarial, código de conduta, direitos e deveres do colaborador, sistemas de medição de desempenho, planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, reuniões face à face, envolvimento dos colaboradores nas discussões, estímulo ao aprendizado organizacional e à pró-atividade dos colaboradores. Essas rotinas são reforçadas mediante a repetição de práticas e englobam os comportamentos orientados por regras ou normas tácitas. Para que isso seja realizado, a organização busca apoio dos próprios colaboradores no sentido de que eles sejam de fato multiplicadores dessas práticas.

Somado a isso, de acordo com Scott (2008) a organização pode ser enquadrada no pilar normativo de classificação das instituições. Isso significa que os instrumentos institucionais que ela utiliza para promover o ajustamento dos indivíduos no que diz respeito às suas condutas e cumprimento de normas, estão fundamentados em valores e regras. Isto é, a organização convence o colaborador a ter uma atitude em detrimento de outra por meio da adequação, posto que, conforme os valores e normas vão sendo aplicados rotineiramente, são internalizados configurando-se em compromissos assumidos e tomados como certos (*take for granted*) pelos indivíduos.

No que se refere ao sistemas de controle, Berger e Luckmann (2012), estabelecem que as instituições controlam a conduta humana pela sua simples existência, mediante modelos de comportamento a seguir e que a natureza controladora é inerente à institucionalização. Por conseguinte, todas as normas ou acordos tácitos, procedimentos ou programas institucionalizados na organização, reconhecidamente legítimos e inquestionáveis, mesmo que de maneira velada, induzem e controlam o comportamento dos colaboradores, direcionando-os à consecução dos propósitos organizacionais.

#### **4.7 Relação com estudos anteriores sobre uso dos Sistemas de Controle Gerencial**

O estudo de Pletsch e Lavarda (2015) identificou como as alavancas de controle de Simons (1995) eram utilizadas na gestão de uma cooperativa agroindustrial. Os autores observaram que as crenças não eram claramente disseminadas na organização sendo o sistema de crenças pouco privilegiado. Todavia, mesmo pouco difundido, este sistema estava associado a atividades cotidianas da cooperativa. Este resultado concorda parcialmente com o encontrado nesta pesquisa, haja vista que o sistema de crenças da Beta é nitidamente

difundido entre os colaboradores e está relacionado com o dia a dia da organização, sendo disseminado em treinamentos, eventos, programas ou atividades informais da cooperativa.

Pletsch e Lavarda (2015) observaram que o sistema de restrições estava respaldado no sistema de crenças, tanto em relação aos limiares de execução de atividades, quanto aos limites comportamentais, previamente estabelecidos por meio de normas, regras e princípios. O sistema de restrições era empregado conforme demanda, entretanto após definidos os limites, estes tornavam-se preceitos institucionalizados. Os achados dos autores estão em consonância com os encontrados na presente pesquisa, visto que, de certa forma, o sistema de restrições da Beta possui uma associação forte com seu sistema de crenças, o qual, de maneira mais branda, orienta e reforça o comprometimento dos colaboradores e o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais, insumos para o controle exercido por meio do sistema de restrições. Da mesma forma, o sistema de restrições é utilizado sob demanda na Beta pois apesar da existência do código de conduta, os casos que fogem às regras são analisados individualmente pelo comitê de conduta, o qual irá definir as consequências da infração.

Pletsch e Lavarda (2015) ainda identificaram que os sistemas de controles diagnósticos eram empregados de forma cotidiana na empresa, considerando-se que a cooperativa necessitava acompanhar o desenvolvimento de suas atividades e seus resultados. Sendo assim, a empresa buscava incentivar seus colaboradores a se envolverem e se dedicarem aos seus propósitos. De maneira análoga, a Beta possui sistemas de monitoramento de desempenho empregados rotineiramente, cujos dados obtidos são utilizados como balizadores da performance individual e identificação das especialidades e oportunidades de melhoria da organização.

Os sistemas de controle interativos também eram utilizados constantemente na organização de estudo de Pletsch e Lavarda (2015), na qual os gestores mantinham contato diário com os demais membros, estimulando a aprendizagem organizacional e a geração de novas ideias. De acordo com os autores, isso facilitou a colaboração dos membros com a gestão da empresa, visando ao alcance de seus objetivos. De forma semelhante, na Beta, reuniões face à face são realizadas semanalmente, por meio das quais são repassadas informações, realizadas trocas de experiências e de sugestões de novas formas de fazer as coisas, ações que incentivam a pró-atividade do colaborador e a aprendizagem organizacional.

Arjaliès e Mundy (2013) observaram que as alavancas de controle de Simons (1995), permitem que os gerentes identifiquem e gerenciem ameaças e oportunidades na gestão de processos estratégicos que dão suporte à responsabilidade social empresarial (RSE). Além

disso, o estudo fornece evidências que sugerem que o uso dos sistemas de controle gerencial tem o potencial de contribuir com o programa de sustentabilidade da sociedade por meio de processos que favoreçam a inovação, a comunicação e a identificação de ameaças e oportunidades.

Como uso do sistema de controle diagnóstico são definidos e mensurados indicadores-chave de desempenho para a estratégia de RSE frente aos seus objetivos. Como forma de operacionalizar isso os gerentes seniores da empresa empregam relatórios para gerenciar as atividades dos departamentos operacionais em relação ao desempenho de atividades críticas de RSE, utilizando sistemas de gestão ambiental, por exemplo. (ARJALIÈS e MUNDY, 2013). De forma análoga, a Beta utiliza um sistema de informações gerenciais e um *software* de monitoramento de indicadores, os quais fornecem informações de todas as áreas da organização. A partir dessas informações a Beta elenca os indicadores-chave que serão traduzidos nos objetivos a serem alcançados.

No que diz respeito ao uso do sistema de controle interativo a empresa do estudo de Arjaliès e Mundy (2013) buscou debater estratégias emergentes e identificar as oportunidades de inovação em relação às atividades de RSE. Fez isso por meio de discussões regulares e formais às quais compartilhavam as inovações, seja em reuniões entre gerentes seniores e operacionais ou por meio de sistemas de intranet para comunidades de profissionais. No caso da Beta, as reuniões face a face também são utilizadas para o compartilhamento de informações, troca e exposição de novas ideias, as quais podem gerar oportunidades de inovação. A intranet também é utilizada para o compartilhamento de documentos como o manual do colaborador, código de conduta, fluxo de processos, entre outros.

No estudo de Arjaliès e Mundy (2013) o sistema de crenças era responsável por gerar uma visão compartilhada da RSE, reunindo os funcionários em torno de um conjunto de valores organizacionais e inspirando-os a buscar oportunidades. As declarações formais e explícitas de intenções com relação à missão e aos valores da RSE eram comunicadas por meio de valores e propósitos, de planos estratégicos de RSE, conferências organizacionais, treinamento, ferramentas de comunicação como intranet, entre outros. O sistema de crenças da Beta também objetiva unir os colaboradores em torno de valores e objetivos comuns, reforçando a noção de coletividade e o comprometimento dos indivíduos. Assim, os achados comprovam que a organização estudada nesta pesquisa operacionaliza isso por meio do processo de integração, de treinamento, comunicação interna, da própria construção conjunta do planejamento estratégico da organização, etc.

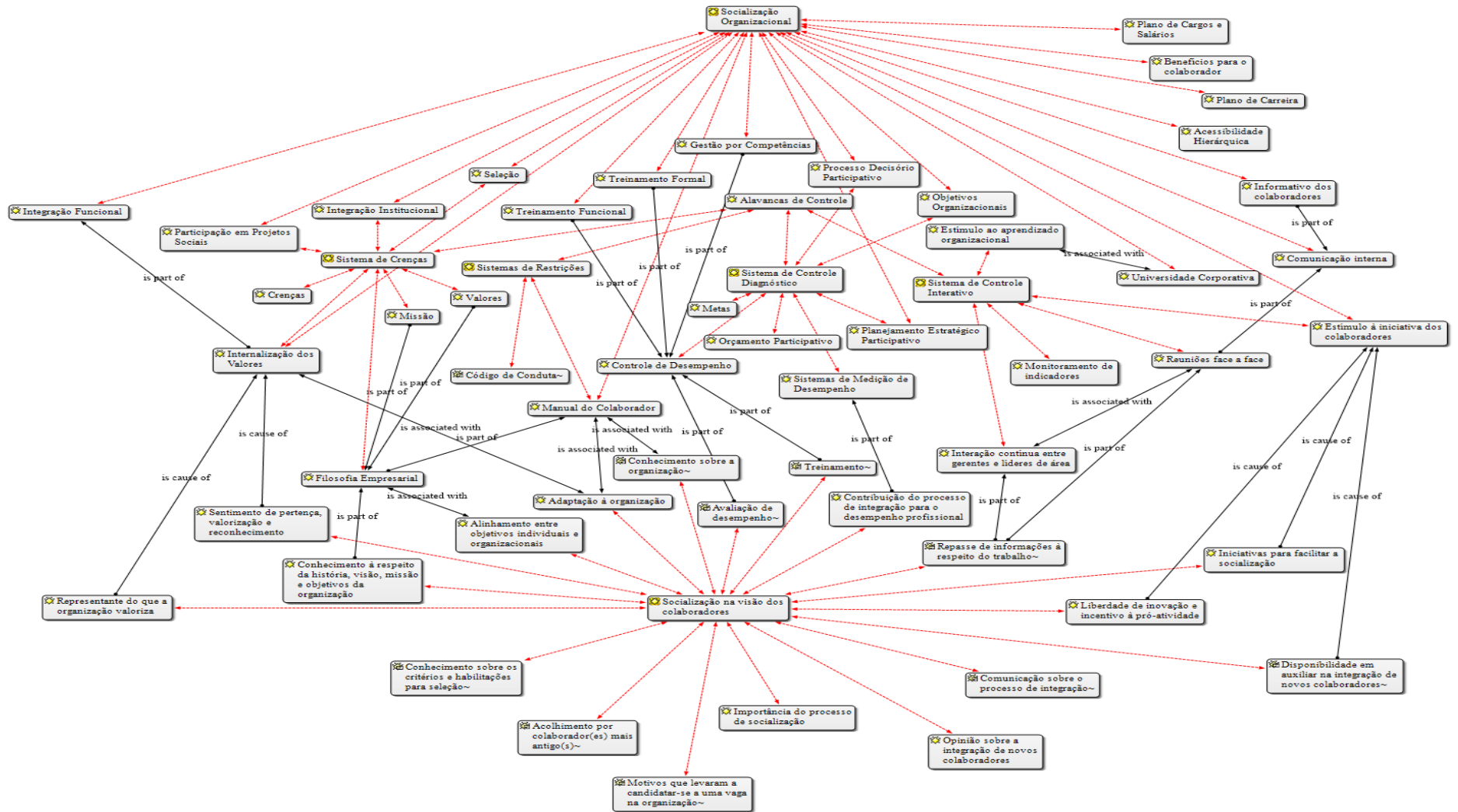
No sistema de restrições utilizado na organização do estudo de Arjaliès e Mundy (2013), eram estabelecidos os limites estratégicos e limites de conduta empresarial em torno de planos e atividades de RSE, as quais consistiam em declarações formais e explícitas sobre comportamentos aceitáveis e áreas adequadas ou não para consideração na estratégia de RSE. Para isso, utilizava-se de regulamentações, diretrizes sobre atividades aprovadas, códigos de ética e de conduta, diretrizes sobre práticas recomendadas ou não recomendadas, entre outros. De forma semelhante, a Beta lança mão de instrumentos do sistema de restrições como o código de conduta e a explicitação dos direitos e deveres no manual do colaborador. Contudo, não há definição de elementos punitivos a quem transgredir alguma norma, sendo cada caso analisado individualmente pelo comitê de conduta.

Após a classificação do processo de socialização e dos sistemas de controle gerencial presentes na organização, no próximo tópico são discutidas as relações encontradas entre as estratégias de socialização e o uso das alavancas de controle na instituição estudada.

#### **4.8 Influência das estratégias de socialização no uso dos sistemas de controle gerencial**

Nesse tópico são apresentadas as relações encontradas entre as estratégias de socialização organizacional e o uso das alavancas de controle e entre essas e os elementos de socialização na percepção dos colaboradores. A Figura 7 ilustra as associações entre estes itens. No topo da figura encontram-se os elementos de socialização organizacional oriundos de pesquisa documental, observação e entrevistas com os gestores. Na parte central da figura estão as alavancas de controle e na sua parte final estão os itens a respeito de socialização provenientes das entrevistas com os demais colaboradores.

Figura 7 - Relações entre as estratégias de socialização e o uso dos sistemas de controle gerencial



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Figura 7 é possível observar que diversos elementos permeiam tanto a esfera da socialização quanto dos sistemas de controle gerencial, formando uma rede complexa de interligações. Analisando-se primeiramente o item integração funcional pode-se perceber que sua origem se encontra no elemento socialização organizacional, contudo ele possui ligação com outro componente da socialização organizacional e que ao mesmo tempo faz parte do sistema de crenças, que é a internalização de valores, constituindo esta última, um dos objetivos do processo de integração. Além disso, a internalização de valores é um dos elementos responsáveis por facilitar a adaptação do sujeito ao novo emprego e por gerar nos indivíduos o sentimento de pertença, reconhecimento e de representante do que a organização valoriza, os quais integram a socialização na visão dos colaboradores. Sendo assim, pode-se considerar a internalização de valores um instrumento catalisador do uso do sistema de controle gerencial, haja vista que ao induzir a padronização do comportamento dos indivíduos, favorece a adaptação deste à metodologia de trabalho e o seu consequente comprometimento e dedicação para com a organização.

Além da adaptação à organização estar relacionada à internalização de valores, ela também está associada ao elemento manual do colaborador da Figura 7, o qual é componente do sistema de restrições e do item socialização organizacional. O manual do colaborador também está associado ao conhecimento sobre a organização, que compõe um dos pressupostos mencionados nas entrevistas com os demais colaboradores a respeito do processo de socialização. Isso se deve ao fato de no manual constarem grande parte das informações necessárias ao desempenho da atividade profissional do novo membro, seja em relação aos seus direitos e deveres, à filosofia empresarial ou à estrutura da organização. Dessa forma, o manual do colaborador também atua como indutor do comportamento dos indivíduos, contribuindo ao controle do seu desempenho, um dos componentes do sistema de controle diagnóstico, atuando como mais um elemento catalisador do sistema de controle gerencial.

A filosofia empresarial, constituída da missão, visão e valores, além de constar no manual do colaborador, integra o sistema de controle de crenças. Ela contribui ao conhecimento à respeito da história, visão, missão e objetivos da organização, e promove o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, elementos provenientes da visão dos colaboradores sobre o processo de socialização. Essa promoção ocorre devido ao reforço da noção de coletividade, do comprometimento dos indivíduos e da identificação destes com a organização, fatores que também integram o sistema de crenças. A definição de propósitos e valores pela filosofia empresarial, constitui de modo geral, uma forma de controle social e

cultural, que se reflete na otimização do desempenho comportamental do colaborador. Sendo assim, a disseminação dessa filosofia também se configura em um indutor do sistema de controle gerencial.

O incentivo à participação dos colaboradores em projetos sociais é um dos elementos que compõem o processo de socialização organizacional e ao mesmo tempo faz parte do sistema de crenças. Essa premissa tem o objetivo de demonstrar e orientar o colaborador sobre o que realmente a organização acredita ser importante. Ao abraçar estes princípios como sendo seus, o indivíduo demonstra estar comprometido e alinhado com a cooperativa. Outros itens da Figura 7 que estão associados tanto à socialização organizacional quanto ao sistema de crenças são o processo de seleção e a integração institucional. O primeiro é responsável pela contratação de indivíduos cujas características pessoais demonstrem sua predisposição a aceitar as crenças e valores da organização, sendo selecionados candidatos que se identifiquem com os valores da empresa e que confirmem sua cultura. (PASCALE, 1984). A partir de então, o novo membro passa pela integração institucional, processo completo de orientação a respeito de normas, princípios e funcionamento da organização e de direcionamento de conduta. Esses dois métodos sinalizam o comportamento adequado esperado dos indivíduos e conseqüentemente refletem no seu desempenho profissional, sendo dessa maneira catalisadores do sistema de controle gerencial.

O treinamento oferecido pela organização apareceu de diferentes formas: como elemento da socialização organizacional, sendo dividido em treinamento formal e funcional e oriundo da percepção dos colaboradores a respeito do processo de socialização. Conforme ilustra a Figura 7, todos os tipos de treinamento estão ligados ao sistema de controle diagnóstico visto que são recursos utilizados para o controle de desempenho. Dessa forma, ao repassar as orientações ao desenvolvimento técnico do trabalho e à conduta esperada dos colaboradores, o treinamento ajusta o indivíduo às necessidades organizacionais, podendo ser considerado um propulsor do sistema de controle gerencial. Outro componente do processo de socialização organizacional e que pode ser considerado uma ferramenta do controle de desempenho, é a gestão por competências que a cooperativa utiliza. A partir deste instrumento, a organização determina o *know-how* e o comportamento necessários ao bom desempenho dos profissionais, sendo também uma prática que fomenta o uso do sistema de controle gerencial. Por fim, a avaliação de desempenho além de integrar a socialização na visão dos colaboradores também é um item crucial ao controle de desempenho, visto que é a partir dela que são apontados as aptidões e pontos a melhorar dos funcionários de acordo com

as competências previstas para o seu cargo. Sendo assim, pode-se considerar a avaliação de desempenho um elemento que colabora para que o SCG seja usado na organização.

O processo decisório participativo aparece fazendo parte do processo de socialização organizacional juntamente com o planejamento estratégico participativo, o qual também compõe o sistema de controle diagnóstico. O incentivo à participação dos colaboradores nas decisões, construção do planejamento estratégico e a acolhida de suas sugestões de melhoria nos processos de trabalho, os motiva e pode ser uma das fontes de sua satisfação no trabalho. Isso é refletido em uma das entrevistas na qual o colaborador menciona não ser apenas um número na organização, sentindo-se parte do sistema e percebendo que seu trabalho realmente importa e que as pessoas o reconhecem. Sendo assim, a satisfação dos indivíduos pode ser um determinante do desempenho individual, podendo essas duas formas de incentivo à participação serem consideradas fomentadoras do sistema de controle gerencial.

Outro recurso utilizado pelo sistema de controle diagnóstico demonstrado na Figura 7 são os sistemas de medição de desempenho. Associada a este sistema está a contribuição do processo de integração para o desempenho profissional, elemento proveniente da visão dos colaboradores a respeito do processo de socialização. Grande parte dos membros entrevistados relataram considerar o processo de integração importante para o seu desempenho profissional, visto que fornece um panorama geral de funcionamento da organização, regras, comportamento esperado, direitos e deveres, o que contribui para sua adaptação e melhor desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, o sistema de medição de desempenho detecta isso e de forma geral, o processo de integração pode ser um elemento catalisador do sistema de controle gerencial.

No que diz respeito ao sistema de controle interativo, foi possível estabelecer também diversas associações com o processo de socialização, conforme demonstra a Figura 7. A primeira delas é a associação entre o estímulo ao aprendizado organizacional, elemento pertencente ao sistema de controle interativo, e a universidade corporativa, programa oriundo da socialização organizacional. Uma das premissas do sistema de controle interativo é promover a aprendizagem por meio do diálogo aberto, onde os gerentes são responsáveis por despertar a atenção dos colaboradores para as incertezas estratégicas, incentivando-os a resolvê-las. Assim, por meio da universidade corporativa, são realizados cursos e compartilhados conhecimentos e práticas, seja por meio de empresas parceiras ou dos multiplicadores internos, promovendo a gestão global das atividades de aprendizagem. Dessa forma, o programa de universidade corporativa pode ser interpretado como um promotor do sistema de controle gerencial.



A comunicação interna, elemento relacionado com a socialização organizacional, é realizada de diferentes formas, seja por meio do informativo dos colaboradores, componente da socialização também, ou de reuniões face à face, as quais integram o sistema de controle interativo, conforme pode ser observado na Figura 7. As reuniões face à face estão associadas à interação contínua entre gerentes e líderes de área, que também fazem parte do sistema de controle interativo e do repasse de informações à respeito do trabalho, elemento proveniente da socialização na visão dos colaboradores. Essa rede de interligações demonstra que a comunicação interna além de ser um instrumento de socialização dos indivíduos, é uma estratégia importante para discutir e interpretar as informações oriundas do sistema de controle interativo, permitindo que gestores e demais membros possam identificar oportunidades, ameaças e traçar planos de ação que possam neutralizar as últimas. Sendo assim, as formas de comunicação utilizadas pela organização podem ser definidas como catalisadoras do sistema de controle gerencial, à medida que contribuem para o ajustamento dos indivíduos e incentivam sua contribuição aos processos decisórios.

No que se refere ao estímulo à iniciativa dos colaboradores é possível observar que este é tanto um elemento do processo de socialização organizacional quanto do sistema de controle interativo. A Figura 7 demonstra que esse estímulo é a motivação de outras três categorias que emergiram da visão dos colaboradores à respeito do processo de socialização: liberdade de inovação e incentivo à pró-atividade, iniciativas para facilitar a socialização e disponibilidade em auxiliar na integração de novos colaboradores. Isso se deve ao fato de que quando incentivados a contribuir com ideias, opiniões e propor novas maneiras de desempenhar o trabalho, os colaboradores sentem-se à vontade para atuar de forma pró-ativa e colaborar em outros processos ou atividades que não as específicas do seu cargo apenas, como por exemplo auxiliar na integração de novos membros. Somado a isso, essa abertura dada aos indivíduos os deixa confortáveis para assumir posturas que facilitem sua socialização e conseqüente adaptação à organização, o que poderá refletir no seu bom desempenho individual. Dessa maneira, é possível classificar o estímulo à iniciativa dos colaboradores como um elemento propulsor do sistema de controle gerencial.

Após a análise da Figura 7 é possível resumir a visão dos gestores e dos demais membros a partir das palavras de maior ocorrência nas entrevistas realizadas. As Figuras 8 e 9 ilustram essas palavras.

Figura 8 - Contagem de palavras oriundas das entrevistas com os gestores



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se a Figura 8 é possível perceber que em suas entrevistas, os gestores ressaltaram palavras relacionadas tanto ao processo de socialização organizacional quanto ao uso dos sistemas de controle gerencial. No que diz respeito à socialização organizacional evidenciam-se as palavras cooperar, integração, exemplo e seleção. E como representantes do sistema de controle gerencial pode-se destacar o seguinte: para o sistema de crenças, as palavras missão, crença e valor; para o sistema de restrições, as palavras lei, comitê e conduta; para o sistema de controle diagnóstico as palavras, indicador, meta, plano, desempenho e treinamento; e para o sistema de controle interativo, as palavras reuniões, equipe, grupo e informação.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como o processo de socialização organizacional desenvolvido na organização estudada, contribuiu para o uso do seu sistema de controle gerencial. Para isso, primeiramente verificaram-se as estratégias utilizadas no processo de socialização organizacional a partir da visão de gerentes e subordinados, tendo como base os autores Van Maanen (1996), Pascale (1984) e Jones (1986). Em segundo lugar, analisou-se como o sistema de controle gerencial é usado na organização a partir do modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995). Por fim, relacionaram-se os dois processos e identificaram-se alguns elementos do processo de socialização organizacional praticado na organização que influenciam, de alguma forma, o uso do sistema de controle gerencial.

Identificou-se que o processo de socialização estabelecido pela organização pesquisada influencia a conduta dos colaboradores a ponto homogeneizar seu comportamento, muitas vezes sem que isso seja percebido como uma forma de controle sobre eles. Esta pode ser considerada a forma de controle mais eficaz, visto que o sujeito age da maneira desejada pela organização, tomando isto como certo. Isso também é explicado pela Teoria Institucional: as práticas de socialização são institucionalizadas, o que confere a elas um caráter incontestável, cabendo aos indivíduos somente aceitá-las e cumpri-las. Assim, ao serem tomadas como verdadeiras, as práticas são perpetuadas na organização e fornecem variações ao longo do tempo que permitem que a Beta continue desenvolvendo suas atividades num horizonte de longo prazo.

O enquadramento das estratégias utilizadas na instituição nas diversas visões dos autores mencionados, corroboram estas conclusões. A literatura sugere que o processo de socialização é responsável pela internalização de valores e princípios organizacionais e persuasão dos indivíduos para que adotem determinadas atitudes e comportamentos desejados pela empresa e conseqüentemente sejam moldados e conduzidos a atingir as metas organizacionais. (VAN MAANEN, 1996; PASCALE, 1984).

Sendo assim, de todas as estratégias classificadas por Van Maanen (1996) não foram identificadas no processo de socialização da cooperativa apenas as denominadas variáveis, por competição, isoladas e de despojamento. Isso significa que todos os procedimentos possuem período de tempo claro de ocorrência, haja vista, a organização não utilizar a tática variável a qual não oferece ao novo membro um aviso sobre o seu período de transição. Além disso, o indivíduo nunca é socializado somente por meio de sua iniciativa, como menciona o procedimento isolado, e sim por regras pré-determinadas, o que evita sua desorientação

durante o processo. A organização não promove o uso das estratégias por competição pois não faz a separação dos novos membros em grupos ou diferentes programas de socialização. Independentemente de suas habilidades, ambições ou cargo que irão atuar, os novos membros são submetidos às estratégias por concurso durante a integração institucional, as quais os imbuem de um espírito participativo e colaborativo, em razão de que evitam a distinção entre eles.

A organização também não faz uso da técnica de despojamento, a qual visa destruir as características identificatórias dos novos integrantes, por meio da sua submissão à práticas vexatórias para que seja aceito. De outra forma, exaltam e beneficiam-se dos valores pessoais e características do sujeito contratado por meio da tática de investidura. Corroborando este entendimento, uma das fases do processo de socialização de Pascale (1984) que diz respeito às experiências indutoras de humildade também não é empregada pela organização. Nela, os indivíduos também são submetidos a experiências humilhantes com o objetivo de promover uma maior aceitação destes para as normas e valores da organização, reduzindo sua autocomplacência.

A não utilização dessas estratégias mencionadas possivelmente seja em função da natureza de cooperativa da organização, da postura que apresenta e dos princípios que defende. Por prezar pela conduta ética e por procurar sempre estabelecer relações justas seja com seus clientes, fornecedores ou colaboradores, a organização não faz distinção entre os indivíduos, independentemente da posição que ocupam. Além disso, por ter como uma de suas condutas a valorização do capital humano, não submete os indivíduos a experiências ou situações que possam constrangê-lo ou afetar sua autoestima pessoal ou profissional. De forma geral, os resultados demonstram que o processo de socialização é estrategicamente estruturado na Beta, isso porque as principais práticas dessa natureza estão em sintonia com os propósitos da organização.

Já algumas estratégias de socialização identificadas na organização como sendo formais e coletivas (VAN MAANEN, 1996), por mais que tenham tendência em segregar a função do novato gerando com isso maior tensão, e promover o desenvolvimento de uma consciência coletiva, que pode ser incompatível com os objetivos organizacionais, não apresentaram tais resultados neste estudo. Ao contrário, estas estratégias contribuíram para o desenvolvimento nos novos membros, de atitudes e valores desejados pela organização, além de estimular e promover as demandas de ajustes deles à organização.

No que diz respeito às estratégias informais e individuais identificadas na Beta, sabe-se que o resultado destas depende bastante da relação firmada entre o agente socializador e o

membro a ser socializado. Contudo, pelo fato do processo de socialização da cooperativa produzir indivíduos com padrões de comportamento extremamente semelhantes, não foram observadas diferenças consideráveis de conduta entre os colaboradores, conforme Van Maanen (1996) preconizou que poderia haver heterogeneidade nos resultados da socialização.

Dentre as táticas de socialização identificadas na organização segundo Pascale (1984), estão a cuidadosa seleção de candidatos e a aderência cuidadosa aos valores centrais da empresa, a partir das quais observou-se que a Beta busca selecionar indivíduos que se identifiquem com seus valores e que reforcem sua filosofia empresarial e conseqüentemente sua cultura. Outra forma importante de socialização empregada pela cooperativa é a denominada nas trincheiras de treinamento, nesta, por meio do treinamento, a organização busca além da transferência do conhecimento técnico necessário ao desempenho das atividades a adequação do comportamento dos colaboradores.

A Beta também reafirma sua imagem por meio do emprego da estratégia folclore do reforço (PASCALE, 1984), na qual nos diversos eventos e programas que promove busca sempre enfatizar os feitos da organização. Além disso, utiliza sistemas de recompensa e controle (PASCALE, 1984) por meio dos benefícios concedidos aos colaboradores e se vale também de modelos consistentes de papéis a desempenhar (PASCALE, 1984), por meio dos quais pressupõe informalmente em seu programa de reconhecimento, a forma como identifica seus colaboradores exemplares.

No que diz respeito ao uso do sistema de controle gerencial, a partir da perspectiva das alavancas de controle, foi possível observar que a organização faz uso de todas as alavancas propostas por Simons (1995). Em relação ao sistema de crenças as principais ferramentas usadas são: missão, visão, valores, compromisso com a sustentabilidade e política de qualidade. No sistema de restrições identificou-se que as normas da organização estão descritas no código de conduta e no manual do colaborador, os quais deixam claro os riscos a serem evitados.

No que se refere ao sistema de controle diagnóstico, a organização utiliza sistemas de medição de desempenho, monitoramento de indicadores e ferramentas de controle diagnóstico como orçamento e planejamento estratégico. No sistema de controle interativo foi identificado o emprego de reuniões face à face entre membros de diferentes níveis hierárquicos para análise crítica de indicadores, a realização de treinamentos e avaliações feitas junto aos colaboradores e o estímulo ao aprendizado organizacional e à pró-atividade dos indivíduos.

Diante disso foi possível observar a existência de interligação entre os elementos que compõem a socialização organizacional e as ferramentas dos sistemas de controle gerencial.

Identificaram-se relações diretas de causa e efeito, de associação e de inclusão entre os instrumentos de socialização e os empregados pelas alavancas de controle. A relação causa e efeito pode ser representada pela premissa liberdade de inovação e incentivo à pró-atividade como sendo a causa do estímulo à iniciativa dos colaboradores, por exemplo. A relação de associação é demonstrada por meio da vinculação entre o estímulo ao aprendizado organizacional e o programa de Universidade Corporativa. Por fim, a relação de inclusão se apresenta pelo fato das reuniões face à face integrarem a comunicação interna da organização.

Em suma, as diferentes formas de socialização descritas nesta pesquisa sugerem que as estratégias adotadas pela cooperativa representam uma função extremamente relevante, influenciando o comportamento e a compreensão do indivíduo sobre como deve desempenhar seu trabalho. Vale ressaltar que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo na organização é resultado direto da maneira pela qual o sujeito é socializado. Dessa forma, pode-se concluir que na Beta, a socialização organizacional é um elemento catalisador do sistema de controle gerencial usado na organização.

#### Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Como limitação do presente estudo salienta-se o fato de, por restrições de tempo, não se realizar uma investigação mais aprofundada, com observação e participação na construção do planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, orçamento e monitoramento de indicadores, por exemplo. Isso traria uma noção mais precisa sobre as ferramentas do sistema de controle gerencial utilizadas pela organização. De forma complementar, ao focar especificamente do uso das quatro alavancas de controle e nas estratégias de socialização adotadas pela cooperativa estudada, esta pesquisa não abordou a tensão dinâmica – elemento relevante destacado por Simons (1995).

Sugere-se, como futuras pesquisas, o estudo da influência do processo de socialização organizacional sobre o uso dos sistemas de controle gerencial em organizações de outras áreas como indústria e comércio. Apesar da importância das informações obtidas com este estudo sugere-se também uma pesquisa mais aprofundada no sentido de estabelecer outras relações de diferentes áreas com os sistemas de controle gerencial. Por fim, destaca-se que a discussão da tensão dinâmica enfrentada pelas organizações no processo de balanceamento do uso das alavancas de controle também representa uma oportunidade para futuros aprofundamentos.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1–21, 2009.
- ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em ciências contábeis) – Universidade de São paulo, São Paulo, 2010.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. 1. ed. Boston: Harvard Business Press, 1965.
- ARJALIÈS, DL.; MUNDY, J. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 4, p. 284–300, 2013.
- BABBIE, E. R. **The Practice of Social Research**. 10. ed. Michigan: Thomson, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 34 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management Control: Theories, issues and performance**. 2 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- BRESLER, R. R. B. **Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem**. 1993. 168 f. Dissertação ( Mestrado em administração) – Escola de administração de empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.
- BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, JM.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs : A methodological note on the risks of conceptual misspecification. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, p. 789–820, 2007.
- BORGES, L. O.; ROS-GARCIA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. **Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones**, v. 17, n. 2, p. 173–195, 2001.
- BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4–37, 2010.



- BURNS, J. The dynamics of accounting change. **Accountability journal**, v. 13, p. 566–596, 2000.
- CARVALHO, C. A; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. W; MILLER, D. L. Determining Validity in Qualitative Inquiry. **Theory into Practice**, v. 39, n. 3, p. 124–130, 2000.
- DAMKE, E. J.; SILVA, E. D.; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 65–87, 2011.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, G. M. S. **Socialização Organizacional : a integração de novos funcionários nas organizações**. 2014. 130 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação nas Organizações) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *In: Teoria das organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- EDWARDS, J. R; BAGOZZI, R. P. On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures. **Psychological Methods**, v. 5, n. 2, p. 155–174, 2000.
- ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.
- FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. *In: Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, p. 321.
- FARIA, J. H. **Economia Política do Poder – Fundamentos**. v, 1. Curitiba: Juruá, 2004.
- FARIA, J. H. **Economia Política do Poder – As práticas do controle nas organizações**. v, 3. Curitiba: Juruá, 2004.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. **Social Science Research Network**, 2005.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. **Working Paper Series**, 2006.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n.4, p. 263-282, 2009.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. Design and use of management control systems: An analysis of the interaction between design misfit and intensity of use. **Working paper**, 2010.

FOGARTY, T. J. Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research. **Accounting, organizations and society**, v. 17, n. 2, p. 129–149, 1992.

FREZATTI, F. *et al.* **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

GONTIJO, C. L. Socialização, cultura e constituição so sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 1–19, 2005.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial. *In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE,4.*, São Paulo, 2004. **Anais...**São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004.

HARLEZ, Y.; MALAGUEÑO, R. Do the top-level managers adapt the use of management control systems to the strategic priorities? The interaction effect of professionalism in a hospital setting. *In: Proceedings of the 35<sup>o</sup> Annual Congress of the European Accounting Association*, Slovenia, 9 -11/mai., 2012.

HARLEZ, Y.; MALAGUEÑO, R. Examining the joint effects of strategic priorities , use of management control systems, and personal background on hospital performance. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 2–17, 2016.

HENRI, J. Management control systems and strategy : A resource-based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, p. 529–558, 2006.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer’s adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 262–279, 1986.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências contábeis. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 2, p. 78–84, 2005.

MARTINS, M. R. **Uma análise do processo de socialização organizacional em uma instituição financeira**. Universidade Federal de Goiás, 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. *In: El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, 1999, p. 79–103.

MORAES, C. R. B. *et al.* Conhecimento e socialização organizacional: Processo sociocultural para a inovação na indústria de eletro-eletrônicos de Garça/SP. **Ibersid**, v. 8, p. 91–95, 2014.

MOTTA, F. P. Controle Social nas Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, p. 68–87, 1993.

NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F. Management accounting systems , top management team heterogeneity and strategic change. **Accounting, organizations and society**, v. 32, p. 735–756, 2007.

OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Control, organisation and accounting. **Accounting, organizations and society**, v. 5, n. 2, p. 231–244, 1980.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 289–299, 1994.

OYADOMARI, J, C. T. *et al.* Análise dos trabalhos que usaram o modelo levers of Control de simons na literatura internacas no período de 1995 A 2007. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, p. 25–42, 2009.

PASCALE, R. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, v. 27, n. 2, p. 26–41, 1984.

PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. *In: 9º Congresso IBEROAMERICANO de Contabilidad e Gestión*, 2015.

RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade : Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 45–72, 1997.

SCHEIN, E. H. Occupational socialization in the professions: The case of the role innovator. **Journal of Psychiatric Research**, v. 8, p. 521–530, 1971.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. [s.l.: s.n.], 2008.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5–20, 2013.

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

SIMONS, R. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 80–88, 1995b.

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. **Management Accounting Research**, v. 26, p. 40–53, 2015.

TESSIER, S.; OTLEY, D. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171–185, 2012.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. *In: Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 170.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. **Research in organizational behavior**, v. 1, p. 209–264, 1979.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. FGV. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, organizations and society**, v. 32, p. 757–788, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANIBBI, L. R. A Concept Map for Management Control System Design. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 12, n. 6, p. 54–61, 2011.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista para os gestores

#### Socialização Organizacional

1. Como é feito o processo de seleção de novos colaboradores no que tange ao perfil desejado pela organização, em termos valores?

1. Esta seleção consiste de etapas coletivas ou ocorre somente de forma individual?

2. Durante a seleção é informado ao candidato qual a postura que a organização espera dele?

3. Os novos funcionários recebem informações sobre qual setor irão trabalhar, quais tarefas irão executar e quem serão seus colegas de departamento?

2. Tive a oportunidade de participar de uma integração e vi como funciona. É sempre naquele formato?

1. Existe alguma etapa do processo de integração que seja feita individualmente?

2. No manual do colaborador é solicitado que o colaborador o leia de preferência antes da integração. Em que ocasião é entregue uma cópia deste manual ao colaborador?

3. Os novos funcionários são submetidos a algum treinamento para o desempenho de suas atividades? Caso afirmativo este treinamento:

1. É ministrado interna ou externamente? Caso seja de forma interna, é elaborado pela instituição?

2. De forma coletiva ou individual?

3. Os conteúdos ministrados são apenas técnicos ou de conteúdo comportamental também?

4. É realizado em etapas estabelecidas previamente?

5. Caso negativo, como ocorre o aprendizado por parte dos novos membros? Seu superior ou algum colega mais antigo assume a função de seu mentor?

6. Existe algum tipo de levantamento das necessidades de treinamento? Ou são treinamentos padronizados?

7. E, eles são oferecidos regularmente na instituição? Quando os funcionários recebem treinamento?

8. Como você considera que o treinamento oferecido aos funcionários facilita a internalização dos valores e princípios defendidos pela empresa?

9. Como você considera que o treinamento oferecido aos funcionários promove comprometimento com as tarefas e objetivos da empresa?

10. Como você considera que o treinamento oferecido aos funcionários promove a busca e construção de conhecimento e estimula a criatividade e pró-atividade?

11. Como você considera que o treinamento oferecido estimula a melhoria do trabalho executado tanto individualmente quanto coletivamente?

4. Além do informativo mensal existente na organização há algum outro tipo de comunicação interna?

1. Qual seu conteúdo?

2. É direcionada a todos os membros ou específica para cada departamento?

3. É divulgada em que periodicidade?

5. Há incentivo para participação dos funcionários nos projetos sociais? De que forma?

6. Como você enxerga o processo de tomada de decisões administrativas ou relativas à estrutura da organização? De maneira centralizada, um meio-termo ou participativa? Alguns assuntos são mais centralizados ou participativos que outros? Quais?

1. A empresa promove acessibilidade hierárquica e diálogo aberto com os funcionários? Se não, quais os tipos de comunicação existentes entre o nível operacional e os gestores?

7. No que diz respeito às práticas de gestão de pessoas:

1. Quais benefícios a organização oferece a seus funcionários?

2. Existe um plano de carreira na organização? Como se desenvolve?

3. Ocorrem promoções por tempo e/ou mérito ou os funcionários necessitam passar por algum tipo de avaliação ou processo?

8. Você considera os processos de socialização empregados na organização eficazes quanto à internalização de valores e objetivos pelos funcionários?

1. Os objetivos do processo de socialização são atingidos?

2. São utilizados na organização outros tipos de socialização? Quais?

Fonte: dados da pesquisa, Moraes, Woida, Abreu, e Silva (2014), Borges; Ros-Garcia e Tamayo (2001).

## **Sistemas de Controle Gerencial**

### Sistema de crenças

1. Você considera que os colaboradores compreendem claramente a missão organizacional?

1. Você considera que a missão inspira os colaboradores? Como exatamente você acha que acontece essa inspiração?

2. Para você o que significa essa missão?

2. Na sua opinião, quais são os valores fundamentais da organização? Você acredita que os gestores comunicam esses valores para a força de trabalho? De que forma?

1. Você considera que a força de trabalho está ciente dos valores centrais da empresa?

3. A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes? (inovação, sustentabilidade, gestão democrática...).

1. Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados e propósitos que a organização deseja atingir?

2. Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias?

### Sistema de Restrições

1. Já foi possível analisar o código de conduta da empresa, contudo gostaria de sanar algumas dúvidas:

1. A divulgação do código ocorre de outras formas além da integração?

2. Sabe-se que a força de trabalho está ciente do código de conduta. Na sua opinião, os colaboradores estão cientes do seu conteúdo também?

3. Além do código de conduta, existe um sistema que comunica os riscos que os membros organizacionais devem evitar?

4. O código de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização, contudo não menciona as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas. Existe algum documento onde constam estas sanções? Os colaboradores possuem acesso a ele?

#### Sistema de controle de diagnóstico

1. Quais as medidas de desempenho ou sistemas de medição de desempenho são utilizados por vocês?

1. Como os controles são usados para acompanhar o progresso em direção às metas, monitorar resultados e avaliar o desempenho?

2. Esses controles são individuais, por equipe/setor? Como vocês conseguem sensibilizar o grupo sobre a necessidade de buscar as metas da organização como um todo?

3. Os controles são usados para identificar exceções às expectativas e tomar medidas apropriadas? Como se dá essa correção? Como o grupo reage a essas correções?

2. Os controles são usados para planejar como as operações devem ser realizadas em conformidade com o plano estratégico?

1. Além do evento de integração Este planejamento é formalmente divulgado de outras formas?

#### Sistema de controle interativo

1. Há uma interação contínua entre os gerentes executivos e os líderes de área na preparação e interpretação das informações dos sistemas de medição de desempenho?

1. Os líderes costumam agendar reuniões face a face com os gerentes para discutir o uso destes controles?

2. Os controles são usados pelos gerentes executivos para discutir mudanças que estão ocorrendo dentro da unidade de negócios?

3. Os gestores procuram envolver os subordinados nas discussões?

4. Os controles geram informações que se tornam presentes nas discussões entre os gerentes executivos e os líderes a fim de apontar estratégias de melhoria?

2. Os gerentes/líderes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários?



1. Os gerentes/líderes estimulam a iniciativa dos funcionários e os desafiam com novas ideias e maneiras de fazer as tarefas?

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista para demais funcionários

Apresentação e breve explicação sobre o estudo que está sendo desenvolvido, sobre a entrevista e sobre o significado de socialização organizacional.

1. Quando foi selecionado para trabalhar nesta organização você foi comunicado como iria ser feita a sua integração?

1. Que formas de integração foram apresentadas?

2. Foi informado de quais atividades iria desempenhar, em qual setor e quem seriam seus colegas?

2. Já conhecia a empresa antes de trabalhar na mesma?

1. Quais os motivos que o/a levaram a candidatar-se?

2. Tem conhecimento de quais foram os critérios e habilitações para a seleção dos candidatos?

3. Foi submetido a um treinamento para desempenhar suas atividades?

1. Individualmente ou de forma coletiva?

2. Qual o conteúdo deste treinamento?

4. O processo de integração e formação efetuado pela empresa teve influência no seu desempenho profissional?

1. De que forma se realizou?

2. Durante esta fase tomou iniciativas integradoras? Pode dar um exemplo?

3. Algum funcionário mais experiente o acolheu e facilitou o processo de integração?

5. Que tipo de iniciativas tomou perante os funcionários e superiores para facilitar a socialização?

6. Você foi avaliado? Como foi o retorno por parte da organização e de superiores hierárquicos acerca do seu desempenho?

7. Já se mostrou disponível para receber e ajudar na integração de novos funcionários na organização? Como correu o processo, que iniciativas tomou?

8. Atualmente sente-se perfeitamente integrado na organização? Quanto tempo demorou o período de adaptação ao posto de trabalho, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da empresa?

1. É possível afirmar que você conhece a história, a missão, a visão e os objetivos da organização onde trabalha?

2. Você se sente valorizado, identificado e fazendo parte desta empresa? Se considera um exemplo que representa o que a empresa valoriza?

3. Você considera que seus objetivos individuais coincidem com os objetivos da empresa onde trabalha?

4. Você é estimulado a trabalhar de forma pró-ativa e possui liberdade para inovar no desempenho de sua função?

9. Qual a sua opinião em relação à formação e integração de novos funcionários na organização? (Concorda com as formas de aprendizagem e processos de integração?)

1. Com outros casos de novos admitidos observou idênticos procedimentos?

10. Considera o processo de socialização importante? Porquê?

Fonte: dados da pesquisa, Dias (2014).

## **APÊNDICE C**

### **PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO**

#### **Pessoas envolvidas:**

Pesquisadora: Alini Gomes Ferreira

Professora orientadora: Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz

Gestores entrevistados: Gestor de Desenvolvimento Humano e Organizacional; Gestor de Finanças e Patrimônio e Gestor de Mercado e Relacionamento

#### **Título**

Socialização Organizacional como elemento catalisador do Sistema de Controle Gerencial sob o olhar da Teoria Institucional: um estudo de caso de uma cooperativa

#### **A pesquisa**

Esta pesquisa é elaborada por Alini Gomes Ferreira, aluna do curso de mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande. Este estudo possui a finalidade de investigar como o processo de socialização organizacional adotado na organização estudada, contribui para o uso do seu sistema de controle gerencial, sob a ótica da Teoria Institucional.

#### **Objetivos específicos:**

a) Analisar as estratégias utilizadas no processo de socialização organizacional a partir da visão de gerentes e subordinados.

b) Verificar como o sistema de controle gerencial é usado na organização a partir do modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995).

c) Analisar se o uso do sistema de controle gerencial está condicionado/moldado pela forma de socialização organizacional praticada na organização.

Os resultados deste estudo visam contribuir para o aprimoramento de práticas gerenciais ao oferecer às organizações, subsídios para identificar um método adequado de direcionar os indivíduos à execução de sua estratégia.

#### **Colaboração da organização e coleta de dados**

Para atingir os objetivos da pesquisa será necessário a sua colaboração. A coleta de dados ocorrerá por meio de análise documental, observação, observação participante e entrevistas realizadas com gestores e demais colaboradores de diferentes setores. Para isso, serão necessários informações e documentos internos, manuais, código de conduta e a

apresentação dos documentos será conforme a sua disponibilidade. Cada entrevista possui duração estimada de 30 minutos. Caso haja consentimento, as entrevistas serão gravadas, e posteriormente transcritas. Esse procedimento é necessário para assegurar a interpretação confiável das respostas obtidas. Tanto o sigilo dos entrevistados quanto da organização serão mantidos.

### **Delineamento metodológico**

Estudo com abordagem qualitativa que emprega o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

### **Setor**

Cooperativa Médica

### **Coleta dos dados**

Documentos internos, observação, observação participante e roteiro de entrevista.

### **Instrumentos de coleta dos dados**

Apêndices

### **Análise dos dados**

Triangulação dos dados por meio de diferentes fontes de coleta, categorização dos dados e apresentação das informações. Para auxiliar a análise de conteúdo dos dados provenientes das entrevistas foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos ATLAS.ti.

### **Compromisso**

Assegura-se a total confidencialidade dos dados coletados, da identificação da organização e dos entrevistados. Ao final da pesquisa, será elaborado um Relatório Executivo contendo os resultados do estudo.

### **Cronograma**

A análise dos documentos, a realização das entrevistas, bem como as observações serão agendadas no melhor dia e hora definidos pela organização.