



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Controlo de Gestão

Controlos culturais como práticas coletivas de autorregulação que influenciam comportamentos para a execução da estratégia – Estudo de caso IKEA

Tiago José Pinto Teixeira

Católica Porto Business School

2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Controlo de Gestão

Controlos culturais como práticas coletivas de autorregulação que influenciam comportamentos para a execução da estratégia – Estudo de caso IKEA

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

por

Tiago José Pinto Teixeira

sob orientação de
Luís Manuel Dionísio Marques

Católica Porto Business School

Abril 2023

Agradecimentos

Antes de começar a dissertação, início por agradecer ao conjunto de pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação e que ajudaram no meu percurso neste mestrado.

Quero, assim, iniciar por expressar o meu agradecimento a todo o estabelecimento de ensino que é a Universidade Católica Portuguesa do Porto, local que me permitiu concluir esta árdua etapa do meu percurso académico, levando-me ao grau de mestre. Aqui aprendi muito, quer a nível académico como a nível pessoal, pelo que saio daqui grato e com um leque alargado de ensinamentos e memórias fantásticas para um futuro que será, certamente, brilhante.

Agradecer também a todos os regentes desta instituição, mas principalmente aos professores Luís Marques e Miguel Soares que me foram atribuídos enquanto orientadores. Agradeço a sua disponibilidade e cuidado oferecido desde o momento da escolha do tema até à reta final.

O muito obrigado à empresa e aos seus colaboradores, em especial ao Valter e à Sónia, por tornarem este trabalho de investigação possível através do tempo que disponibilizaram para as entrevistas e pela ajuda na agilização de entrevistas com os restantes colaboradores. Agradeço pela partilha de conhecimento, experiência e percurso de todos os colaboradores pela IKEA, sempre prestativos no fornecimento de informação crucial.

Por fim, resta-me agradecer a um leque variado de pessoas das quais sem estas seria impossível manter-me motivado e focado em toda a jornada que foi o mestrado. Assim, o meu muito obrigado aos meus pais, irmãos, namorada, amigos e colegas de trabalho por me ajudaram nos momentos em que mais precisei.

Resumo

As empresas constituem uma fatia significativa da economia, quer mundial, quer portuguesa, e enquanto estudante de gestão surge o fascínio de as estudar e de ajudar a desenvolver material de apoio para que futuros gestores e restantes leitores possam aprender e aplicar os conteúdos.

Assim, o trabalho de investigação focou-se nos controlos culturais (Merchant e Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008; Hofstede et al, 1990) utilizados nas empresas como ferramentas de gestão que pretendem influenciar o comportamento dos colaboradores.

Considerando o enquadramento teórico, a presente tese de mestrado visou o estudo empírico de um caso da aplicação de controlos culturais na IKEA, mais especificamente na unidade de Braga.

Desta forma, estamos perante um estudo de caso. Este permitiu efetuar uma comparação entre as práticas da empresa e a revisão da literatura, no que se refere às principais características dos controlos culturais aplicados e, também na forma como estas influenciam comportamentos. Esta comparação foi facilitada pela leitura do estudo de caso escrito por estudantes da Universidade de Gotemburgo sobre a IKEA Bäckebol, em 2010.

Em suma, a análise efetuada vai no sentido de reforçar o papel que os controlos culturais podem ter na forma como os colaboradores se encontram interligados rumo ao cumprimento dos objetivos estabelecidos. A IKEA mantém os seus valores desde a sua génese, de forma bem delineada, fazendo com que apresente uma forte cultura organizacional que rege a atividade diária dos colaboradores, dando evidencia à relevância dos controlos culturais como uma das tipologias de controlo mais relevantes.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Sistemas de controlo de gestão; Cultura Organizacional; Controlos Culturais; Influência nos comportamentos; IKEA.

Número de Palavras: 9842

Abstract

Companies make up a significant slice of the world and Portuguese economy, and as a management student, the fascination arises in studying them and helping to develop support material so that future managers and other readers can learn and apply the contents.

The research work focused on cultural controls (Merchant and Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008; Hofstede et al, 1990) used in companies as management tools that intend to influence the behavior of employees.

Considering the theoretical framework, this master's thesis aimed at the empirical case study of the application of cultural controls at IKEA, more specifically at the Braga unit.

In this way, we are faced with the methodology: case study. This allowed a comparison to be made between the company's practices and the literature review, regarding the main characteristics of the applied cultural controls, and, also, in the way in which they influence the behavior of employees. This comparison was facilitated by reading the case study concerning IKEA Bäckebo, written by students at the University of Gothenburg in 2010.

Concluding, the analysis carried out aims to reinforce the role that cultural controls can play in the way in which employees are interconnected towards the fulfillment of the established objectives. IKEA maintains its values since its inception, in a well-defined way, making it present a strong organizational culture that governs the daily activity of employees, highlighting the relevance of cultural controls as one of the most relevant types of control.

Keywords: Management Control; Management control systems; Organizational culture; Cultural Controls; Influence on behaviors; IKEA.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução	17
Revisão da Literatura	20
1. Controlo de Gestão	20
1.1. <i>Definição</i>	20
1.2. <i>Relevância no Seio das Empresas</i>	21
2. Tipos de Controlos	22
2.1. <i>Controlos Formais e Informais (Langfield-Smith, 1997)</i>	22
2.2. <i>Tipologias de Controlos (Merchant e Van der Stede, 2007)</i>	23
2.3. <i>Package de Controlos (Malmi and Brown, 2008)</i>	26
3. Cultura Organizacional e Controlos Culturais	27
3.1. <i>Valores</i>	28
3.2. <i>Símbolos/Artefactos</i>	29
3.3. <i>Clãs</i>	30
4. Implementação e Regulação dos controlos	30
Metodologia	33
Estudo de Caso	37
1. Escolha da Empresa	37
2. Descrição da Empresa	38
3. Controlos Culturais na IKEA	40
Discussão de Resultados	49
Limitações e Proposta de Investigação Futura	53
Conclusão	55
Bibliografia	57
Apêndices	63

Índice de Figuras

Figura 1: Retrato do fundador da IKEA, Ingvar Kamprad, (tamanho da figura: 6,67 cm x 5 cm de margem a margem). Fonte: www.ikea.com	38
Figura 2: Logo da IKEA, (tamanho da figura: 3,2 cm x 8 cm de margem a margem). Fonte: www.ikea.com.....	39
Figura 3: Evolução temporal marcada pela inovação, (tamanho da figura: 5,6 cm x 9 cm de margem a margem). Fonte: www.ikea.com	39

Índice de Tabelas

Tabela 1: Especificação dos diversos tipos de Controlo de Gestão adaptado de Merchant e Van der Stede (2007)	26
Tabela 2: Pacotes de Sistemas de Controlo de gestão (Malmi e Brown, 2008, p. 291)	27
Tabela 3: Fatores que influenciam o sucesso dos controlos (Tessier & Otley, 2012)	32
Tabela 4: Representação de controlos culturais segundo Hofstede et al (1990) utilizados pela IKEA de acordo com as entrevistas realizadas.	48
Tabela 5: Descrição dos 8 valores da IKEA.	73

Introdução

O foco da tese são os controlos de gestão existentes nas organizações, dando uma especial atenção aos controlos culturais e na forma como estes influenciam ou não os comportamentos dos colaboradores. Neste âmbito, recorreu-se a estudos, investigações, análises e comparações do impacto dos controlos na atividade das empresas. Foi escolhido este tema pois, apesar de existir uma corrente de literatura que tem vindo a dar destaque à relevância dos controlos culturais, faz sentido dar mais evidencia empírica à área do impacto específico do controlo de gestão nos colaboradores. Dada a relevância dos colaboradores nas organizações, estudar estes controlos através de um modelo apropriado pode conduzir a uma melhor compreensão do modo como operam e influenciam (Helsen et. al, 2017; Merchant & Van der Stede, 2007).

Deste modo a dissertação irá numa fase inicial ser constituída por uma breve introdução ao tema, seguida do capítulo I para a revisão da literatura. Neste, vamos começar por relacionar a empresa com a necessidade do controlo de gestão e definição de objetivos. Seguidamente vamos abordar de que forma é exercido o controlo de gestão, os métodos aplicados e modelos existentes, evidenciando exemplos dos controlos mais utilizados pela gestão, bem com a forma como estes são implementados na organização por forma a obter sucesso na finalidade pretendida. Numa parte final deste capítulo, vamos conceptualizar a cultura organizacional e os controlos culturais, bem como aferir o impacto que estes representam na gestão das organizações e de que modo influência na concretização dos objetivos pelos colaboradores.

No capítulo II será apresentada a questão de investigação e a metodologia, o caso de estudo, uma vez que permite uma maior ligação com a empresa em causa e, assim, retirar informação mais credível e fiável. No capítulo seguinte, será executada a vertente mais prática da dissertação, que irá constar de uma breve descrição da empresa - empresa multinacional sueca, que exerce funções no âmbito do setor do retalho, representada também em Portugal de norte a sul, sendo que para esta dissertação foi analisado o estabelecimento de Braga - e do porquê de ter escolhido esta. Serão também exemplificados os controlos que esta utiliza à luz dos modelos revistos no capítulo I.

No final, a tese culmina com a discussão de resultados e a conclusão, onde se evidencia de que forma foram implementados os controlos, e o impacto que detém nos colaboradores. Através destes concluímos que a empresa tem uma forte vertente social e preza os controlos culturais, sendo estes os responsáveis por uma cultura organizacional forte que remonta a sua gênese e dita o sucesso da organização no que toca a influencia dos colaboradores para a obtenção dos resultados e objetivos propostos.

Capítulo I

Revisão da Literatura

Nesta sessão é efetuada uma contextualização sobre os vários domínios subjacentes e de influência para esta tese, de acordo com uma breve análise. Desta forma, tem como objetivo apresentação da contribuição dos estudos anteriores, de onde surgiu o suporte à formulação do problema para o trabalho atual (Hart, 2018).

1. Controlo de Gestão

1.1. Definição

De acordo com o Langfield-Smith (1997) e Pavlovska & Kuzmina-Merlino (2013) fazendo referência a Anthony (1965) surge a primeira definição de controlo. Este é definido como um sistema para coordenar a gestão e a eficiência dos controlos, ainda muito ligado a fatores financeiros, com o intuito da criação das condições que motivam as organizações a atingir os resultados estabelecidos. Mais tarde, com a revolução industrial, o desenvolvimento e expansão das empresas tornou-se mais rápido, e conduziu à estruturação destas, o que implicou a exigência de medidas financeiras, tendo-se iniciado o desenvolvimento dos diferentes tipos de controlo de gestão (Kaplan & Johnson, 1987). De acordo com investigações mais recentes, as definições foram sofrendo

alterações, para além de apenas resultados e foco em receitas/vendas, começa a privilegiar-se os mecanismos, métodos e a diversidade, surgindo temas de reconhecimento da aprendizagem organizacional e da inovação. Por exemplo, segundo Kloot (1997) e Atkinson, Waterhouse, & Wells (1997) o controlo de gestão é uma ferramenta utilizada também para incrementar a flexibilidade e suportar a mudança. Por último, já neste século, segundo Marques (2012) o controlo de gestão é um conjunto de sistemas, instrumentos e processos utilizados pela gestão para influenciar o comportamento cooperativo dos seus colaboradores no sentido da realização dos objetivos estratégicos pré-definidos e emergentes.

1.2. Relevância no Seio das Empresas

Nos seus processos de gestão, as empresas definem especificamente os seus objetivos (identificam, mensuram e estabelecem ações para que estes possam assim ser atingidos) e é fundamental a implementação de estratégias.

Segundo Langfield-Smith (1997) temos as estratégias relacionadas, por exemplo, com os seguintes aspetos: orientação/controlo dos custos; avaliação da performance; sistemas de recompensas; efeito partilha de recursos; orientação na mudança de estratégia; escolha dos sistemas de controlo.

Desta forma, evidencia-se uma relação entre estas e os sistemas de controlo de gestão com o especial intuito de alavancar a performance organizacional Govindarajan (1988). De salientar que esta implementação ganha ainda mais peso, dado que nos encontramos num período marcado por conjunturas turbulentas, dominado por muitas mudanças imprevisíveis e de difícil compreensão, para além de acontecerem em períodos de tempo relativamente curtos (Pavlovska & Kuzmina-Merlino, 2013) fazendo referência a Toffler (1980) e Ansoff (1989).

Com estas constantes evoluções e especificações, o controlo de gestão começa a ganhar o seu espaço como função fundamental nas organizações e a ser distinguido da contabilidade (Horngren, 2004). Este novo departamento entra assim em função, com o objetivo inicial de desenhar um conjunto de ferramentas e rotinas de informação que os gestores aplicam à medida numa empresa para atingir as metas desejadas (Simons, 1994), denominados de sistemas. Os sistemas também são implementados para comprovar se as escolhas dos funcionários estão de acordo com os objetivos da empresa, ou seja, sustentam a estratégia, apresentando como objetivo melhorar a performance (Merchant e Van der Stede, 2007). Com a sua correta implementação, permite às empresas de manter vantagem competitiva e até mesmo o ganho de quota de mercado (Dent, 1990).

Desta forma, vários mecanismos poderiam ser abordados, contudo escolhi os controlos pela sua maior frequência na literatura, bem como, de forma que, no final seja possível estabelecer comparações com a dissertação desenvolvida sobre a loja da IKEA Bäckebo. Esta escolha foi também influenciada pela aprendizagem realizada através da Católica Porto Business School.

2. Tipos de Controlos

Nesta secção vamos ver os controlos aos olhos da teoria desenvolvida por Langfield-Smith (1997) que diferencia os controlos formais de informais. Seguidamente, a separação segundo Merchant e Van der Stede (2007) que divide os controlos em 4 grandes grupos. Por fim será apresentada a tipologia desenvolvida por Malmi e Brown (2008).

2.1. Controlos Formais e Informais (Langfield-Smith, 1997)

Os controlos formais consistem naqueles que implicam regras, métodos e orçamentos padronizados. Estes são mais objetivos, pelo que mais visíveis e servem sobretudo para garantir que os resultados são alcançados, acompanhados e, se necessário, retificados através de medidas corretivas. Estes controlos incluem controlos administrativos, ou seja, os procedimentos e regras operacional padrão, controlos de pessoas – políticas de gestão de recursos humanos – e também os controlos comportamentais responsáveis por monitorizar as ações e decisões correntes.

Em contrapartida, os controlos informais abrangem as políticas que as organizações aplicam, que embora não sejam formuladas ou formalizadas fazem parte da cultura da empresa, não se expressando de forma direta às pessoas. Estes por vezes são estabelecidos de forma inconsciente, pelo que de mais difícil observação.

2.2. Tipologias de Controlos (Merchant e Van der Stede, 2007)

A primeira vertente desta abordagem refere-se à alternativa ao uso dos próprios controlos. Face a esta podemos observar as seguintes possibilidades: eliminação de atividades, como por exemplo através da subcontratação; criação de mecanismos mais autónomos (tecnologias de informação, visto que o erro humano ainda consiste na principal causa dos problemas); Centralização da tomada de decisão (diminui o poder dos colaboradores da linha da frente, levando a que as decisões sejam tomadas por menos pessoas e mais qualificadas); Partilha de risco (através de seguros ou *joint-ventures*).

A segunda, por sua vez, consiste na adoção de controlos que se encontram classificados em 4 alternativas (representados e explicados na seguinte tabela):

Tipo de Controle	Descrição do Controle	Exemplos
Controles de Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de gestão focalizado na influência das ações e comportamento dos funcionários, refletidos nas medidas que limitam os comportamentos dos colaboradores para que os objetivos sejam cumpridos por estes. - Consistem assim num modo mais direto e formal de controle: Implicam burocracias, regras, restrições e procedimentos comportamentais quer físicos quer administrativos. - Este controlo segmenta-se em quatro tipos: restrições de comportamento, revisão antes da ação, responsabilidade pela ação e redundância. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições à presença em locais ou de comportamentos específicos; separação de funções; - Bloqueios em ativos valiosos; - Revisão previa de ação (aprovação de investimentos e despesas pela chefia); - Responsabilização pela ação (regras, procedimentos, códigos de condutas); - Estabelecimento de preço mínimo de venda;
Controles de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Neste domínio a preocupação não surge na forma como se faz, mas sim com o resultado; - Consiste num mecanismo formal e dá maior autonomia, descentraliza a tomada de decisão e o método de execução; - Procura compreender e avaliar se os objetivos pretendidos foram atingidos, o que possibilita à direção controlar os trabalhadores mais eficientes e eficazes, bem como verificar quais as metas não alcançadas, e com isto efetuar as retificações devidas. - Para que seja eficaz, exige: conhecimento dos resultados por parte dos colaboradores; capacidade para influenciar os resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das dimensões do desempenho, indicadores de desempenho; metas; - Sistema de incentivos e recompensas, - Orçamento (note-se que este também pode ser definido como controlo de ação ao estabelecer limite nas despesas)

	<p>capacidade de medir de forma correta os outputs, com precisão e objetividade;</p> <p>- Tal controlo proporciona também que cada funcionário fique ciente do que atingiu em matéria de resultados, possibilitando-lhe uma avaliação crítica da sua performance individual, o que o incentiva a evoluir e contribuir para o êxito da empresa.</p>	
Controlos Pessoais	<p>- Baseia-se no domínio próprio e na capacidade de carácter de um indivíduo, procurando atenuar a carência de fiscalização e estimular a prática da autodisciplina;</p> <p>- Estes controlos estão numa primeira fase associados a gestão de recursos humanos, seguidamente, é indispensável transmitir de forma eficaz o que se deseja e controlar se a mensagem foi bem aceite e compreendida pelos indivíduos. Por último, devem ser tomadas medidas que vão de interesse aos objetivos individuais dos colaboradores, na medida em que estes também se sintam valorizados e em constante crescimento.</p>	<p>- Recrutamento e seleção, no qual não pode haver erros de <i>casting</i>, ou seja, a escolha dos colaboradores deve ocorrer em função dos objetivos que a empresa apresenta.</p> <p>- Criação de um ambiente que promova a automatização dos funcionários e condições de bem-estar</p> <p>- Formações relacionadas com as maiores dificuldades ou com a possibilidade de atingir patamares superiores.</p>
Controlos Culturais	<p>- A cultura de uma organização tem por base valores, normas, ideologias e comportamentos que são constantemente transmitidos por todos os indivíduos que a representam;</p> <p>- É um controlo mútuo entre a organização e os colaboradores, e representam mecanismos que criam laços emocionais entre estes;</p>	<p>- Celebração de datas festivas;</p> <p>- Implementação de ações de caridade em grupo,</p> <p>- Gestor presente e carismático que dá o exemplo;</p> <p>- Partilha e troca de tradições, normas, crenças, ideologia, atitudes e comportamentos;</p> <p>- Código de conduta;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Tem como finalidade a orientação dos trabalhadores, exercendo tensão de grupo nos indivíduos que não respeitam as regras e princípios fixados pela empresa; - Consiste num mecanismo de controlo maioritariamente informal, mas que tem grande impacto no dia a dia das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa de grupo; - Normas físicas e sociais (exemplo do vestuário) - Mobilidade interna; - Inclusão dos colaboradores como acionistas da empresa (uniformização dos objetivos individuais e organizacionais).
--	--	--

Tabela 1: Especificação dos diversos tipos de Controlo de Gestão adaptado de Merchant e Van der Stede (2007)

De salientar que os 4 controlos são todos autónomos, contudo a inconsistência com a estratégia pode originar comportamentos não desejados. É, assim, fundamental a implementação destes de forma relacionada entre eles, bem como com a estratégia da empresa.

2.3. Package de Controlos (Malmi and Brown, 2008)

Estes últimos autores desenvolveram um pacote de sistema de controlos que se encontra dividido pelos seguintes 5 grupos: Controlos Culturais (conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser partilhados pelos membros das organizações, e que por sua vez influenciam os seus pensamentos e ações (Flamholtz et al., 1985)); Planeamento (forma de estabelecerem metas para a própria organização, ou seja, é a forma de controlo *ex ante* que orienta e direciona os funcionários; geralmente dividido em planeamento de longo prazo e em planeamentos de ação); Controlos Cibernéticos (ciclo de *feedback* que resulta de padrões de desempenho, medição do sistema e comparações entre desempenhos e padrões); Recompensas e compensações (tem como intuito motivar os funcionários e criar a relação entre os objetivos da organização e do

indivíduo); e, por último, Controlos Administrativos (Utilizados para direcionar os comportamentos).

Controlos Culturais						
Clã		Valores			Símbolos	
Planeamento		Controlos Cibernéticos				Prémio e Compensação
Planeamento de longo prazo	Plano de ação	Orçamento	Medidas financeiros	Medidas não financeiras	Medidas híbridas	
Controlos Administrativos						
Estrutura administrativa		Estrutura organizacional			Políticas e procedimentos	

Tabela 2: Pacotes de Sistemas de Controlo de gestão (Malmi e Brown, 2008, p. 291)

3. Cultura Organizacional e Controlos Culturais

A cultura tem a função estabilizadora e deve ser transmitida aos novos colaboradores, uma vez que irá influenciar diretamente e indiretamente na estratégia e na eficácia organizacional. Esta refere-se a pressupostos, valores e normas sociais compartilhadas e exerce influência moldando o comportamento dos membros organizacionais e também a nível da indústria, pelo que é uma fonte de vantagem competitiva sustentada e um fator chave para a eficácia organizacional (Flamholtz et al., 1985).

A Cultura representa assim o elo existente entre os colaboradores e faz com que estes respondam de igual forma a realidades idênticas (Schein, 2004). Desta forma, é uma das fundações para que uma empresa tenha sucesso, portanto é imprescindível tomar medidas que levem a sua correta implementação e bom funcionamento. É imprescindível também o alinhamento entre a adequação da cultura interna e a adaptação da cultura externa para que a vantagem competitiva seja visualizada (Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S., 2021).

Nas últimas décadas, o estudo destes controlos mantêm-se no centro das teorias e domina como um dos tópicos fundamentais de análise (Zheng et al., 2010). Os controlos culturais representam maioritariamente um mecanismo informal e, de certa forma, o ponto de vista sobre a *performance* da empresa como um fator moral e uma obrigação social e ao qual se encontram predispostos a contribuir.

Neste seguimento, os controlos culturais podem ser utilizados para controlar os comportamentos das seguintes três formas: anunciar aos funcionários a forma como esta espera que os colaboradores atuem, os valores que estes devem ter, tendo em conta o ponto de vista dos visados, ou seja, se estes concordam ou não; deliberadamente procurar e empregar funcionários com determinados valores; ou por último, tentar mudar os valores dos funcionários. Para tal, surgem os controlos culturais como iremos ver de seguida (Malmi e Brown, 2008).

Uma das possíveis abordagens para estes controlos foi estabelecida por Hofstede et al (1990) e subdivide-os em 3 grandes categorias. Esta abordagem é também utilizada por autores com artigos mais recentes aquando da criação das tipologias de controlo, como é o caso de Malmi e Brown (2008).

3.1. Valores

Hofstede et al (1990, p.291) defende que os valores são fulcrais na cultura. Geralmente, estes consistem em definições organizacionais e um conjunto de ações tomadas e comunicadas pelos gestores de topo (formais) e pelos que se encontram a mais tempo nas organizações (informais), com um reforço sistemático para que haja adoção destas normas segundo os restantes colaboradores (Simons, 1995). Apesar de serem intencionalmente incutidos, os valores são caracterizados como "sentimentos, geralmente inconscientes e controversos, que dificilmente se observam diretamente, mas que se evidenciam no seu comportamento" (Hofstede et al., 1990, p. 291).

A harmonia entre os valores do indivíduo e os da empresa permitirá estabelecer o êxito da incorporação do funcionário na organização. Estes podem ser conciliados através dos 3 seguintes métodos (Alvesson & Karreman, 2004):

- A empresa pode recorrer a uma seleção mais meticulosa no processo recrutamento de forma a contratar apenas colaboradores que vão de encontro aos valores da empresa;

- A socialização entre colaboradores que pode resultar na partilha de valores, relevando a importância da relação saudável entre equipas de trabalho;

- Implementação de valores através de regras e normas.

Note-se que apesar dos valores contribuírem de forma positiva para os objetivos da empresa, tem a particularidade de que não carecem de estar ligados ao objeto do trabalho da organização. Portanto, torna-se mais abrangente do que a resolução de problemas relacionados com o trabalho da empresa.

3.2. Símbolos/Artefactos

Os artefactos representam o grau superficial da cultura e são o conjunto de cenários que são vistos, ouvidos e sentidos por um indivíduo que se depara com um grupo que apresenta uma cultura menos familiar (Schein, 2004).

Alguns autores conferem diversas funções aos artefactos relativos à cultura. Os artefactos, consistem na ilustração visual dos controlos culturais (Hofstede, et al., 1990), pelo que no entender dos autores ajudam a melhor compreensão da cultura. Contudo, Schein (2004) acredita que este nível de cultura é facilmente observável embora dificilmente decifrável. Tal situação é devido ao conhecimento implícito que não se traduz imediatamente quando o observador está em contacto com o artefacto.

Exemplificando, estes podem ser vistos nos logótipos das empresas que geralmente tem uma história associada, em roupas e uniformes que são usadas,

pelo design e localização dos diferentes escritórios, entre muitos outros aspetos (Malmi e Brown, 2008).

3.3. Clãs

Os clãs representam subculturas que se criam dentro das próprias organizações (Clegg & al. 2005). Este tipo de controlo é informal e é um sistema que se vai criando de forma autónoma e que se torna num sistema interno de controlos não elaborado com o propósito de atingir objetivos (Harris & Ogbonna, 2011). É um processo habitual que resulta da exposição a processos de socialização dentro de uma organização, os colaboradores associam-se naturalmente com quem se identificam mais ao partilharem interesses e valores comuns. Desta forma, encontra-se muito relacionado com o sentimento de pertença dos trabalhadores na empresa, com a forma como estes se interligam e onde de certa forma acabam por transmitirem os valores comuns uns aos outros e definir os objetivos comuns entre a organização e os colaboradores.

A constituição de clãs está, também, vivamente relacionada com a cultura nacional em que a empresa atua (Ouchi, 1979).

4. Implementação e Regulação dos controlos

Os mecanismos de controlo de gestão são um conjunto de ferramentas com o objetivo de facilitarem não só o trabalho dos gestores na sua performance, mas também regular as empresas no que se deve ao desenvolvimento e manutenção dos comportamentos (Otley, 1999). A essência destes é tida como uma forma para gerir e equilibrar o desejo de inovação, sem que os objetivos definidos deixem de ser cumpridos, bem como mensurar o grande dilema no que toca as polaridades do controlo versus flexibilidade Henri, (2006).

Desta forma, torna-se importante perceber como as empresas gerem, aplicam e acompanham ambos, uma vez que estes regulam as atividades diárias das empresas do ponto de vista: individual; da interação entre as diferentes atividades; e da interação entre as atividades e as pessoas (March et al. 2000).

Por sua vez, a ligação entre as ações diárias e o facto de estas serem desenvolvidas e controladas em grande parte pela ação humana, surge a importância das pessoas na organização e torna-se relevante a análise da influência nestes.

Assim, a utilização de controlos é fundamental, mas é necessário ter em atenção os vários aspetos que influenciam e levam ao sucesso dos controlos (Tessier & Otley, 2012), como por exemplo:

Fatores	Autor	Explicação:
Controlos enraizados na organização	March et al. (2000)	Os autores procuram padrões estatísticos de nascimento e revisão de regras. Uma vez que novas regras são implementadas e é dado o conhecimento aos colaboradores para um determinado problema, a necessidade de novas implementações de regras diminui. Existe assim a importância dos controlos se manterem durante períodos alargados, pois só desta forma estes estabilizam e ficam enraizados na organização e conseguem realmente influenciar os colaboradores.
Revisão de controlos e intolerância a regras obsoletas.	Schulz (2003)	Os controlos devem ser revistos regularmente e eliminados se necessário. A falta deste mecanismo faz com que os controlos não estejam adaptados ao contexto e que deste modo não sejam benéficos na ação dos colaboradores, desmotivando-os e degradando os resultados;
Mudança como um processo e	Burns (2000, p. 568)	Desta forma os gestores estão posicionados de forma mais favorável a influenciar o caminho e melhora também a

não como um acontecimento.		eficácia de perceber e antecipar os problemas potenciais que venham a surgir ao longo do caminho.
Rotinas dos colaboradores	Pentland and Feldman (2005)	Entender a estrutura interna das rotinas organizacionais é essencial para entender muitas das questões básicas da ciência organizacional (ponto de vista acadêmico) e como influenciá-las ou gerenciá-las (ponto de vista do praticante).

Tabela 3: Fatores que influenciam o sucesso dos controles (Tessier & Otley, 2012)

De forma adicional, segundo Chow et al., (1999) temos também a influência da cultura nacional onde está inserida a organização. Esta influência a preferência dos colaboradores pelas diferentes medidas implementadas e a forma como estas são abordadas. Esta também tem relação na forma como os colaboradores se relacionam entre eles. Também a forma como os controles se transmitem dentro da indústria é um fator a ter em conta segundo DiMaggio and Powell (1983).

Assim, de modo a nivelar competências nas organizações é necessário implementar o controle de gestão, estimulando o controle e a monitorização quer geral, quer individual (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002).

Capítulo 2

Metodologia

Através da análise da literatura existente, é perceptível que estamos perante um tema de grande análise, que perdura há já bastante tempo, e apresenta uma evolução contínua. Com o apoio de Harris & Ogbonna (2011) existem vários exemplos de limitações com potencial para serem desenvolvidos, tais como:

- Inexistência de um modelo sistemático que inclui estudos empíricos para este tipo de controlos, geralmente os estudos neste domínio são mais focados na crítica elaborada a gestão pela não implementação eficaz deste tipo de mecanismos;

- É um tema que ainda se foca muito na própria implementação dos controlos para influenciar o comportamento dos colaboradores, mas que não tem suficientemente em conta o ponto de vista destes para o desenvolvimento do controlo;

- Por outro lado, quando existe um conjunto de mecanismos que traz sucesso em algumas empresas, as restantes empresas acabam por utilizar controlos por serem modernas e porque a concorrência usa, nem sempre porque realmente criam valor (Siverbo e Akesson 2009);

- O número de variáveis a utilizar será sempre limitado e de muita complexidade, como é o exemplo das reações dos funcionários.

- Os fatores aparentemente relevantes para estudo neste domínio contrastam com a própria definição de controlo cultural (Ogbonna and Wilkinson, 2003).

No seguimento do concelho de Malmi e Granlund (2009), as pesquisas em controlo de gestão e em campo aplicado devem fornecer explicações úteis para aqueles que estudamos – gestores, organizações e sociedade. Bem como mostrar também como a pesquisa deve ser feita para ser mais útil para aqueles que realmente a fazem.

Concluindo, foi escolhida a relação entre a forma como os controlos influenciam o comportamento dos colaboradores e de que forma isso contribui para a concretização dos objetivos, através do ponto de vista dos próprios colaboradores. Chegando desta forma à questão de investigação escolhida para ser estudada através da metodologia que irá ser descrita de seguida: “Com a finalidade de executar a estratégia, de que forma é que os controlos culturais atuam como mecanismos de práticas coletivas de autorregulação para influenciar comportamentos dos colaboradores?”

Por forma a responder à questão existem diversos tipos de artigos académicos, tais como (Belcher, 2009, p.46-47): artigos de resposta; artigos de revisão; artigos teóricos; artigos de pesquisa qualitativo; e, por último, artigos de pesquisa quantitativos.

Para a execução da tese foi escolhido o método qualitativo. O objetivo foi o de entender o sistema e os controlos utilizados por uma determinada empresa e a visão dos colaboradores sobre estes, pelo que não irá haver comparações e suposições com base neste único estudo. Tal seria possível se fosse escolhido o método quantitativo abordando várias empresas. Contudo, devido à complexidade dos sistemas de controlo e o prazo e dimensão da tese, um estudo maior iria comprometer os índices de qualidades pretendidos.

No seguimento da finalidade pretendida se debruçar num único objeto, foi selecionado o estudo de caso. Segundo Berg (2009), este método é adequado para estudar um único objeto, dado que proporciona um profundo domínio do tema em análise e das características intrínsecas ao mesmo e ideal para complementar

uma literatura que tem ainda dificuldades em satisfazer uma série de dúvidas sobre as empresas. Este tipo de estudo segue uma pesquisa efetuada de uma forma específica, que engloba o trabalho de campo. É um método que segundo Yin (2017) consiste numa solução alternativa quando pretender explicar "como?" e "porquê?" da ocorrência de um determinado acontecimento, num contexto real. Esta metodologia expõe a situação de trabalhar em algumas variáveis de maior interesse e outras fontes de informação para além das habitualmente concebidas e aplicadas ao estudo destas. Pretende-se desta forma tirar partido do desenvolvimento anteriormente redigido no enquadramento teórico, nomeadamente, os modelos de sistemas de controlo de gestão de Malmi e Brown (2008), Merchant e Van der Stede (2007) e Hofstede et al., (1990), de modo a nos guiar ao longo da extração de informação.

O estudo de caso início-se com uma pesquisa recorrendo as plataformas online de várias empresas, que culminou na escolha de uma organização de cariz mundial fundada na Suécia, a IKEA.

Seguidamente e após a escolha desta foi efetuada uma nova análise aos meios disponíveis, mas de forma mais pormenorizada. Para creditar informação não existente, escolheu-se o método das entrevistas. Estas consistem em fontes de informação importante dado que permite uma análise mais precisa e baseada em factos fidedignos e específicos da organização em estudo (Ferreira, 2014). As entrevistas permitem obter as perspetivas dos inquiridos que são de extrema importância para a análise. As entrevistas foram realizadas de forma online e presencial, sendo estas últimas no local de trabalho dos entrevistados.

Numa fase inicial foi realizada uma primeira reunião, via digital, dia 17 de janeiro 2023, com André Viana (do departamento de Business Navigation & Operations Manager) e Valter Silva (do departamento People & Culture), que amavelmente se disponibilizaram para conversar e partilhar informação para o desenrolar deste projeto, bem como de onde surgiu a marcação de uma segunda

entrevista presencial com Valter Silva e a Sónia Coutinho (ambos do departamento People & Culture). Nesta foram abordados os controlos culturais existentes na empresa, o ponto de vista de ambos sobre os controlos, bem como serviu de ponte para a realização das seguintes entrevistas a colaboradores de diversas áreas e funções de modo a serem analisadas as perspetivas pessoais destes sobre o tema.

Para as entrevistas, foram utilizados como apoio guiões semiestruturados¹, elaborados com cariz global e completados ao longo da entrevista com as perguntas novas que forma surgindo. Estes foram enviados dias antes, de forma que os entrevistados interiorizassem os aspetos a abordar, com vista a enriquecer a qualidade das respostas.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos colabores, de modo a poderem ser ouvidas novamente e fiabilizar as respostas dadas².

Seguidamente, no decorrer do trabalho, algumas perguntas que ficaram por responder, foram anotadas e questionadas numa entrevista final, tendo como fim aprimorar alguns tópicos já abordados.

Adicionalmente, no decorrer da tese é apresentado de forma incremental ao estudo de caso, a comparação entre a loja IKEA Braga e a loja sueca, em Bäckebo. Esta análise tem como referência um estudo de caso escrito por Berglund e Rapp em 2010.

¹ Evidenciadas nos apêndices.

² A reprodução destas não foi permitida, pelo que não irá constar em apêndice na presente dissertação.

Capítulo 3

Estudo de Caso

1. Escolha da Empresa

Nesta sessão, explico o porquê de ter escolhido a IKEA como empresa a abordar.

Em primeiro lugar surgiu o facto da empresa ter sido lecionada como exemplo numas das disciplinas do mestrado. Desde aí, mantive sempre um olhar atento e informado sobre a empresa, fazendo crescer o fascínio sobre a sua cultura e a forma como esta se encontra enraizada de forma coesa.

Seguidamente, seguiu-se uma análise mais detalhada para incrementar o conhecimento sobre os dados da empresa e comparar com as restantes. Esta análise permitiu tirar conclusões em relação a dimensão e ao peso da empresa, bem como relacionar que seria um ótimo exemplo a desenvolver para o tema em questão.

Por fim, a aprovação do professor orientador da tese, bem como a ajuda na disponibilização de contactos que permitiram avançar com a parte prática, também foram aspetos considerados para que optasse pela IKEA.

2. Descrição da Empresa

A Ingvar Kamprad (nome do fundador) Elmtaryd (quinta onde cresceu a empresa) Agunnaryd (aldeia onde cresceu) – IKEA - foi fundada em 1943 por Ingvar Kamprad em Smaland, na Suécia.



Figura 1: Retrato do fundador da IKEA, Ingvar Kamprad, (tamanho da figura: 6,67 cm x 5 cm de margem a margem). Fonte www.ikea.com

Desde o início, a IKEA lançou um modelo que veio revolucionar o mercado do design de móveis e decoração de casas. Este modelo surge, em grande parte, pelo contexto no qual Ingvar estava inserido, marcado pelos recursos escassos e humildade. Com a rápida evolução, a IKEA abriu a primeira loja em 1953, com 6700 metros quadrados, tendo-se seguido a esta muitas outras nas décadas de 1970 e 1980 com expansão para os diferentes países na Europa e fora desta.

Esta expansão efetuada de forma rápida correspondeu a um enorme desafio e tal só foi viável, porque a empresa manteve sempre a sua cultura organizacional bem definida, manteve as suas origens e os valores. Também o seu nome que é representado desde 1983 pelo inconfundível azul e amarelo do logotipo da marca.



Figura 2: Logo da IKEA, (tamanho da figura: 3,2 cm x 8 cm de margem a margem). Fonte: www.ikea.com

De igual forma, a sede de design da marca ainda se encontra na sua cidade de origem, bem como manteve firme o seu perfil estabelecido de baixo custo, cujo core business é a produção, distribuição e comercialização de artigos para casa. No seguimento da entrevista surgiu a curiosa afirmação de que os artigos são inicialmente pensados do ponto de vista do seu preço, por forma a enquadrar no *target* que é pretendido e só numa fase seguinte é que é realmente pensado o próprio produto.

Esta expansão foi também marcada pela inovação, caracterizada de encontro com a seguinte figura:

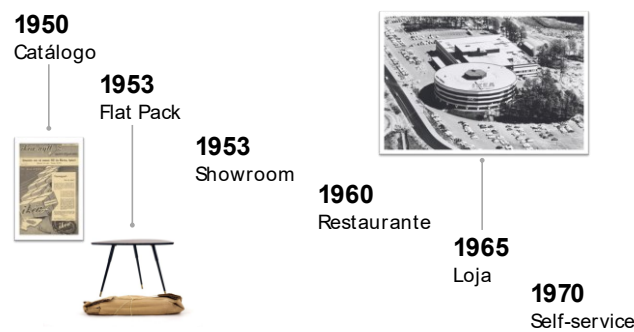


Figura 3: Evolução temporal marcada pela inovação, (tamanho da figura: 5,6 cm x 9 cm de margem a margem). Fonte: www.ikea.com

Nos dias de hoje, a IKEA conta com aproximadamente 175 mil colaboradores, opera em 482 estabelecimentos distribuídos por 31 países, bem como conta ainda com soluções digitais e de comércio eletrónico IKEA em todo o mundo (*Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report, 2022*). Destes números ínfimos fazem parte, em Portugal, 2800 colaboradores distribuídos por 5 lojas (com a

primeira a surgir no centro de Portugal, em Alfragide), 5 estúdios de planeamento, existindo ainda vários pontos de recolha distribuídos pelo país e o canal digital www.ikea.com que apresentou mais de 50 milhões de visitas.

Com esta taxa de expansão elevada, e no seguimento das entrevistas, os colaboradores IKEA são da opinião que tal só foi viável devido um controlo de gestão que funcionou bem, o que veio comprovar a revisão da literatura anterior.

Esta expansão incluiu um número elevado de pessoas, e sendo que estas têm diferentes crenças e objetivos a alcançar, foi e será sempre um grande desafio para a gestão das empresas fazer com que cada colaborador tome decisões tendo em conta o que é desejável. Neste seguimento, e dado que muito deste sucesso está associado aos controlos culturais da empresa, vamos no capítulo seguinte exemplificar e detalhar estes.

3. Controlos Culturais na IKEA

Este capítulo, baseia-se essencialmente a partir da informação recolhida no decorrer da primeira entrevista presencial com o departamento *People & Culture*. Através desta conseguimos uma melhor compreensão do modelo de gestão e dos controlos culturais da marca em Portugal, mais concretamente em Braga.

De acordo com Merchant Van der Stede (2007) os controlos culturais são essenciais e na IKEA é onde se baseia a essência. A empresa, como já referido, caracteriza-se por uma cultura forte, sendo esta baseada segundo 8 valores claramente definidos (Edvardsson et al., 2006): diferente com um propósito; união; dar e delegar responsabilidade; renovar e melhorar; cuidar das pessoas e do planeta, simplicidade; liderar pelo exemplo; consciência de custos³. De salientar que estes são transmitidos aos colaboradores aquando do recrutamento

³ pode observar-se a explicação de cada um na tabela do apêndice 4

e encontram-se visualmente representados no *backoffice* dos estabelecimentos. Desta forma, observa-se que os valores, crenças e normas são constantemente transmitidos aos colaboradores (Flamholtz et al., 1985).

Seguidamente, apoiado em Hofstede et al (1990) conseguimos identificar diversos controlos culturais implementados pela empresa que se encontram de seguida expressos.

O espírito de inclusão da IKEA deriva desde o seu nascimento e está vincado dentro do ambiente interno com a presença do diário escrito pelo fundador na base de dados interna partilhada com todos os colaboradores. Neste está identificada a missão: *“criar uma vida quotidiana melhor para muitas pessoas”* e o conceito de negócio *“que os preços baixos levam aos clientes artigos de decoração funcionais e bem desenhados para que todas as pessoas possam comprar”*. (Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report, 2022)

Os valores da empresa não estão apenas escritos, estes são realmente implementados, com a empresa a dar o primeiro passo e a dar o exemplo. As ações são sempre pensadas para chegar à maior parte dos colaboradores e a frase de *employer brand* na empresa é *“sinto-me em casa”*. De forma a corroborar esta afirmação temos o facto de a IKEA lutar pela homogeneização da população, sendo que para tal estabeleceu 4 grupos de afinidades, em que estão a trabalhar constantemente: Etnia, raça e nacionalidade; LGBT+; Pessoas com deficiência (parcerias com associações de forma a ter contacto direto para a contratação destas pessoas); e o gender equality. A IKEA atua segundo a não discriminação quer nas contratações, quer nos pagamentos que são executados com base na performance e antiguidade. Com o objetivo de melhorar a vida dos seus colaboradores, a empresa colocou em prática o aumento do salário mínimo aplicado na instituição, por considerar que o anteriormente praticado face aos preços atuais não permitia aos colaboradores de terem uma vida melhor nos padrões a que a IKEA se propõe.

Note-se que os valores são de tal forma importante, que estes não se cingem apenas ao interior da empresa, são também comunicados a cultura externa. A IKEA trabalha com fornecedores e com alguns serviços terceirizados (empresa de transportes e reciclagem da roupa), bem como parcerias com instituições de caridade e ação social, dos quais são analisados por forma a manter os serviços enquadrados nos seus padrões. Esta partilha é efetuada através de formações dadas a empresas externas, essencialmente de segurança, e também da IKAW plataforma onde estão representados os princípios pelos quais a IKEA se guia e pretende que sejam assegurados pelas restantes empresas. Neste caso estamos também perante a partilha de risco, uma das alternativas ao uso de controlos segundo Merchant e Van der Stede (2007).

Por forma a que todos os valores anteriormente enumerados se mantenham vigentes na evolução da empresa e na sua cultura interna são adicionalmente desenvolvidos vários mecanismos. Iniciando pelos controlos baseados em valores. Este controlo aplica-se de várias formas, sendo a primeira o recurso a uma seleção forte e criteriosa dos colaboradores devidamente alinhada com os valores da empresa. Contudo, deve salientar-se que não é obrigatório que todos os colaboradores tenham presente todos os valores. O que realmente é pretendido é que para além dos valores que detenham, os colaboradores procurem evoluir a cada dia nos valores menos compatíveis, bem como ajudar os colegas a melhorar os seus valores.

No que concerne ao recrutamento, é importante salientar que a IKEA apresenta como ideologia a oportunidade de fazer os funcionários crescerem e se desenvolverem como pessoas, para que possam ser ainda mais eficazes. Assim o recrutamento tem foco inicial nos colaboradores já pertencentes da organização, ou seja, as vagas estão primeiramente expostas para os colaboradores da IKEA na plataforma interna (para qualquer pessoa, independentemente da sua nacionalidade, localização geográfica, cultura entre outros) e caso a vaga não seja

preenchida, dá-se o seguimento da publicação das vagas nas redes sociais da empresa para angariar candidatos externos, sendo que todas estas publicações redirecionam para o *website*, onde será posteriormente feita a candidatura.

Após as candidaturas existe uma análise prévia do perfil pela equipa centralizada em Lisboa em sintonia com os managers que se encontram a recrutar. Desta forma, conforme o tipo de pessoa e valências que procurem preencher nas suas equipas, após a equipa identificar equivalências no que toca aos valores e aquando da análise das competências de cada candidato, a colocação deste será no local ideal tendo em conta as suas características, dado o objetivo de minimizar as discrepâncias e aumentar a satisfação.

No seguimento da candidatura, são efetuados 4 passos seguintes até que se escolha o candidato para ocupar o cargo pretendido. O primeiro passo é análise dos currículos dos candidatos. Seguidamente são feitas 3 entrevistas, das quais a primeira é telefónica, a segunda presencial com o recrutador (departamento em lisboa) e a última com o *hiring manager*, por vezes em conjunto com os membros do departamento de People and Cultura do estabelecimento onde vai ser efetuado a contratação. Embora seja solicitado o currículo, o percurso académico e profissional não é o mais importante. O fator de maior foco são os valores do colaborador, analisados em entrevista, e o facto de este apresentar princípios e ambições idênticos aos da empresa. Este fenómeno é explicado porque as capacidades técnicas são facilmente aprendidas com o apoio da empresa, através de workshops, formações e experiência de trabalho adquirida após a contratação.

Adicionalmente, deve salientar-se que tendo em conta o número de candidaturas para uma vaga, nem todas as pessoas são colocadas. Nestas situações, a responsabilização da IKEA surge, dado que esta apresenta sempre consideração para todos os candidatos, e após a análise do perfil, os candidatos obtêm a sua resposta caso esta seja afirmativa, ou negativa, sendo que no último veredicto vem seguida de uma justificação.

Após finalizado o processo de recrutamento, seguido da contratação de um colaborador, inicia-se o plano de acolhimento formal. Surge então um período intenso de formação, adaptado ao cargo que o colaborador vai exercer, incluindo *workshops* gerais sobre segurança no local de trabalho, procedimentos internos (nomeadamente, conhecimentos sobre os códigos de emergência das diferentes situações), estrutura da empresa (valores e missão estão aqui incluídos) e também respetivas responsabilidades para cada departamento.

A IKEA disponibiliza a cada colaborador 44 horas de formação através de uma plataforma interna do *mylearning* e do *linkedin learning* sendo que cada um é responsável pela sua própria inscrição (em qualquer área, mesmo que não seja a sua de trabalho) e de forma consequente pelo seu desenvolvimento. Não há linha orientadora no percurso, no sentido em que a própria pessoa decide quais as sessões e as funções que deseja ter na IKEA, com vista a estar mais preparado a obter a vaga quando se candidatar ao programa de mobilidade. Contudo, a mobilidade é abrangida nas reuniões de controlo efetuadas de forma anual e nas sessões de follow up que vão surgindo de forma consequente, culminando na seção de fim de ano. Estas sessões consistem em conversas de desenvolvimento e incidem sobre os gostos e perspetivas futuras. Cabe, seguidamente, ao *manager* de cada colaborador, em conjunto com a equipa de recursos humanos ter um olhar atento sobre os colegas das suas equipas e ajudar caso haja interesse destes e competências para desempenhar novas funções. Na última sessão é avaliada a concretização dos objetivos e tendo em conta a evolução do colaborador é preenchido um formulário na plataforma, em que o colaborador submete as preferências de mobilidade e o manager carrega o potencial do colaborado medido numa escala entre 0 e 2⁴.

⁴ (0 - mesmo nível de potencial e deve manter-se onde está; 1 - potencial passar de colaborador para team leader; 2 - potencial para passar de colaborador para chefe de secção).

Estas sessões servem também como forma de avaliação interna aos colaboradores. Todos os colaboradores são avaliados quer pelo seu manager quer pela sua equipa direta, dado que a IKEA preza a importância da perceção que estes têm uns dos outros e é crucial para a avaliação individual de cada um. Para além desta, existe uma avaliação efetuada em grupo, de forma a alastrar o valor da igualdade que tanto preza a empresa, que culmina com recompensas de grupo alinhadas com o alcance de metas. Este mecanismo é comum aos controlos de resultados, contudo foi inserido também nos controlos culturais uma vez que a recompensa é distribuída de forma igual pela equipa⁵.

Dando continuidade à análise dos controlos baseados em valores, a IKEA impulsiona de forma propositada a socialização, comunicação e união entre colaboradores ao pedir um valor simbólico por refeição completa, com entrada, prato, sopa, sobremesa e café, incentivando as equipas a almoçar juntas (existem mesas em formato aberto presentes no refeitório, para que os colegas se possam sentar e desfrutar deste momento em conjunto). De salientar que mais uma vez neste domínio a IKEA coloca os seus valores em prática, ou seja, embora existam menus, os almoços são individualmente escolhidos por cada colaborador ao detalhe, por forma a minimizar o desperdício alimentar, e também não cobra nenhum valor por alimentos essenciais (fruta, pão, chá, entre outros)

Adicionalmente, para aumentar a ligação entre as equipas, cada departamento tem acesso a um orçamento para fazer uma atividade de *team building* e é o próprio departamento que escolhe o que fazer nestas atividades, muita das vezes através de votação de toda a equipa. Para além destas seções departamentais, são ainda realizadas outras de cariz global e tradicionais, tais como o jantar de Natal, neste são oferecidas prendas de Natal para todos os colaboradores, e, também, é celebrado o solstício de Verão (festa tradicional sueca).

⁵ através da mesma percentagem aplicada ao salário de cada membro

São ainda partilhados benefícios adicionais, que os colaboradores têm direito, que se encontram representados à entrada do *backoffice*, como forma a que sejam realmente executados e utilizados pelos colaboradores:

- 15% de Descontos nos produtos da empresa;
- Plano de apoio financeiro para colabores que estejam a passar dificuldades na sua vida pessoal. No local de trabalho existe uma assistente social com vista a pôr em prática esta medida;
- Ajuda monetária para colaboradores que foram pais recentemente; Oferta de KIT Bebe para receção do bebé; Oferta de 2 meses de licença além do indicado pela segurança social, sem perder valores monetários;
- Após 5 anos fiscais de trabalho consecutivo na IKEA, o valor acumulado é adicionado ao plano de fundo de pensão;
- Seguro de saúde para colaboradores efetivos que pode ser estendido a familiares por preços não conseguidos no mercado exterior.
- Existência de posto médico e de enfermagem nos estabelecimentos de trabalho;
- Parceria com a plataforma I Benefits que fornece um leque alargado de benefícios extra aos colaboradores;

Outra forma de controlo cultural, segundo Hofstede et al (1990), é o controlo baseado em símbolos/artefactos.

Quando se pensa na empresa em estudo, surgem vários aspetos à memória, essencialmente relacionados com o logo da marca, bem como as cores neste representadas, o azul e o amarelo. De igual modo, estas estão representadas nos uniformes utilizados. Estes têm também o objetivo de fomentar a igualdade entre os trabalhadores pelo que todos vestem o mesmo uniforme, incluindo a gestão de topo. O objetivo é transmitir o sentimento de união dado que todos trabalham para o mesmo.

Estas roupas são atribuídas a cada colaborador no início da sua viagem pela empresa, havendo liberdade para as diferentes conjugações que irão usar (nos departamentos em que a utilização de botas de biqueira de aço é obrigatória, estas são também oferecidas pela empresa). De forma a manter a vertente sustentável que a IKEA pretende, é efetuada a reciclagem da roupa. Esta é efetuada por uma empresa externa que faz o levantamento da roupa que os colaboradores colocam no cesto junto à saída das instalações.

No seguimento, mas já não observado pelo exterior, surge a disposição dos escritórios no *backoffice*. Existe um espaço amplo sem divisões para mostrar abertura e coletivismo, em que apenas existe uma obrigação, ou seja, a primeira ilha de trabalho tem de ser do departamento de *People and Culture*, por forma a mostrar abertura e receptividade a todos os colegas e serem os primeiros a mostrar disponibilidade para a resolução de problemas.

Por fim, temos a partilha dos hobbies fora da empresa que os colaboradores detêm, estes estão representados à entrada da loja para que possam ser vistos pelos clientes e desta forma ajudar os colaboradores em termos de visibilidade.

Como terceiro subtópico, temos os controlos baseados em Clã. Para este tipo de controlos, não existe nenhum mecanismo encontrado. Tal é explicado devido à grande afluência nos restantes, que engloba todos num só caminho e que não exista a necessidade de criação de subgrupos dentro da organização.

Na empresa existe liberdade e flexibilidade, “na IKEA não existe vocabulário de superiores ou inferiores no que se refere as sucessões hierárquicas”, as ligações entre os colaboradores e seus respetivos *managers* são caracterizadas por serem próximas e informais, todos se tratam por “tu” independentemente de se encontrarem em diferentes níveis hierárquicos.

Outro exemplo que enfatiza a não existência clãs na IKEA Braga, é a entreatajuda dos colaboradores de qualquer área como por exemplo no serviço de restauração, aquando de grande afluência ao restaurante os colaboradores do *backoffice*

voluntariam-se prontamente para ajudar, revelando assim o sentimento de igualdade que se vive dentro da empresa, tal é também possível devido a uniformização do vestuário da empresa.

Em suma, de acordo com Hofstede et al (1990) os controlos culturais implementados pela empresa ficam resumidos através da seguinte tabela:

Controlos Culturais	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Visão e missão e proposta de valor; • Mobilidade Interna e Recrutamento externo em função dos valores da empresa; • Desenvolvimento e Formação; • Avaliação; • Refeições baratas para incentivar a socialização; • Atividades de <i>team-building</i> (a nível empresarial e a nível de equipa); • Testamento aos fornecedores.
	Símbolos	<ul style="list-style-type: none"> • Logótipo; • Cores da empresa referentes a Suécia, país de origem – Azul e Amarelo; • Uniformes iguais para todos os colaboradores; • Escritório <i>open-space</i>; • Representação dos <i>Hobbies</i> dos colaboradores.
	Clã	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificado.

Tabela 4: Representação de controlos culturais segundo Hofstede et al (1990) utilizados pela IKEA de acordo com as entrevistas realizadas.

Capítulo 4

Discussão de Resultados

No presente capítulo efetua-se a discussão acerca dos controlos aplicados e se o observado no estudo de caso vai de encontro ao que é indicado na revisão da literatura, usando como ferramenta de apoio a investigação sobre um estabelecimento IKEA na Suécia (Berglund e Rapp, 2010). Iremos também desenvolver o tópico relacionado com a influência nos colaboradores, de forma a entender se existe e de que forma esta é percecionada pelos próprios colaboradores, tendo em conta as restantes entrevistas executadas a colaboradores de diversas áreas e departamentos do estabelecimento de Braga.

Como defendido na literatura, os controlos culturais tendem a ser caracterizados por serem intensos e estáveis, mas só é possível cumprir estas características se estiverem profundamente enraizados na empresa e os valores e crenças sejam partilhados por todos (March et al, 2000). No seguimento do anterior caso de estudo analisado (Berglund e Rapp, 2010), na presente investigação conseguimos identificar semelhanças entre os controlos, valores e ideologias utilizados, apesar da discrepância temporal de mais de uma década entre as duas análises empíricas. Esta semelhança sugere que as práticas no recurso a controlos culturais no contexto “IKEA” serão transversais nos diferentes estabelecimentos da empresa, quer nacionais quer internacionais, mantendo-se consistentes ao longo do tempo. Através das entrevistas foi possível de observar-se que estes valores têm como origem o fundador e o testemunho

deste, pelo que vão sendo mantidos desde a génese da empresa. Por forma a vincar a sua posição, a IKEA proporciona aos colaboradores a possibilidade de fazerem uma visita ao país onde se deu a origem da marca e de conhecer os estabelecimentos locais do seu desenvolvimento.

O estudo de caso efetuado sugere também que os controlos culturais são idênticos nas diferentes lojas e em diferentes países. Assim, em sentido contrário à literatura (Chow et al., 1999), a variação existente a nível cultural entre diferentes continentes e países não aparenta condicionar o ambiente vivido dentro das diferentes instituições da IKEA. Tal fator é explicado através da partilha dos valores que vem da origem, mas também através do sistema de contratação minucioso (referencia a tipologia dos controlos pessoais de Merchant e Van der Stede, 2007) e interligado com os objetivos e desenhado a volta dos próprios valores da empresa, que intervém desde o início na influência do comportamento dos colaboradores da IKEA fazendo com que estes atuem da melhor forma para o interesse da empresa. Esta divergência entre as influências das características das culturas locais e a transversalidade de práticas encontradas no presente estudo de caso pode, possivelmente, resultar do facto da imigração ser um fator cada vez mais atual, o que causa a presença de diversas nacionalidades, vivência e culturas, pelos diversos continentes, fazendo com que estes se tornem, cada vez mais homogêneos. Também o facto da IKEA proporcionar experiências internacionais aos colaboradores, sendo estes os principais a corroborar a igualdade vivenciada entre diferentes estabelecimentos da IKEA, poderá contribuir para a homogeneidade práticas encontradas.

De acordo com Malmi e Brown (2008) é possível influenciar o comportamento dos colaboradores através de controlos culturais. De acordo com as três possibilidades identificadas na revisão da literatura, podemos confirmar que na empresa analisada são colocados em prática o recrutamento em função dos valores, bem como se dá o anúncio da forma como se pretende que estes se

comportem. De forma a verificar, as entrevistas também recaíram sobre a forma como os colaboradores se identificam com os controlos vigentes, de que forma se sentem influenciados e em que medida faz com que desta forma os objetivos sejam atingidos.

Assim, os colaboradores sentem que o valor que lhes é dado é notório. Tal é efetuado através da estratégia de divulgação das vagas disponíveis inicialmente de forma interna, que permite evolução do próprio dentro da empresa. O facto de estes deterem o conhecimento das componentes, alinhado com a existência de inúmeras formações disponíveis, faz com que procurem evolução constante, uma vez que apesar de entrarem inicialmente numa função, ao longo do tempo podem vir a desempenhar aquela que realmente era desejada, bem como se não estiverem satisfeitos com o que se encontram a realizar, tem também maior facilidade em alterar para outra. De forma a confirmar temos que os colaboradores entrevistados iniciaram na função de part-time de 12/20 horas em caixa e que atualmente se encontram a tempo inteiro e em departamentos distintos. Este valor que é dado aos colaboradores expressa-se também nas reuniões que são feitas com os *managers* e departamento de recursos humanos e através dos questionários disponíveis na plataforma interna, onde partilham a sua opinião que será tida em conta aquando da revisão anual efetuada pelos responsáveis da empresa do país.

Apesar da existência de elevados controlos culturais, estes encontram-se desenhados para desenvolver o espírito empreendedor, iniciativa e capacidade de assumir responsabilidade pelos próprios atos. Algumas medidas foram implementadas para garantir a coesão e união do grupo, ou seja, como forma um mecanismo de regulação passiva e que permite a evolução e não como um mecanismo de controlo rigoroso que limita a atividade destes, o que consiste num mecanismo relevante de acordo com os entrevistados. Através das entrevistas podemos afirmar que existe satisfação por parte dos colaboradores e estes

afirmam que tomam ainda mais consciência nestes aspetos quando através de conversas de amigos que laboram noutras instituições.

Da mesma forma, e de acordo com a perspetiva dos colaboradores, o facto de estes vestirem o mesmo uniforme e serem incentivadas as relações próximas com os respetivos gestores, bem como os escritórios em plano aberto e a conciliação de todos os restantes controlos/benefícios existentes, consistem em mecanismos que realmente exerce poder na organização e que promove a igualdade e o bem estar, contribuindo para um melhor ambiente e dia de trabalho na organização, e com esta satisfação a melhor resultados.

Por fim e de forma a corroborar a importância destes controlos e da sua influência que exerce nos colaboradores IKEA foi perguntado se estes aplicam as mesmas regras e se partilham os valores e vivências adquiridas dentro da empresa no exterior, nas suas vidas pessoais, o que foi confirmado por estes.

Em síntese, na IKEA os controlos culturais distinguem-se como relevantes para o sucesso da empresa. Estes demonstram estar claramente definidos e enraizado na empresa, para além de serem constantemente transmitidos aos colaboradores. No seguimento, e com base na questão de investigação que foi enunciada anteriormente, temos que no presente estudo de caso existe influência positiva nos colaboradores, contribuindo para uma motivação extra destes e satisfação que se traduz nas equipas e, no compute geral, leva a atingir de forma mais saudável os objetivos propostos e estratégias definidas.

Capítulo 5

Limitações e Proposta de Investigação Futura

Devido à complexidade dos sistemas de controlo e ao prazo e dimensão limitada da tese, bem como a grande dimensão do estabelecimento abordado, um estudo maior não seria possível de ser feito mantendo os índices de qualidade pretendido.

Assim, é razoável que este estivesse limitado a incluir apenas uma loja do estabelecimento, com a abordagem ao seu sistema de gestão, controlos utilizados e a influencia que é exercida nos colaboradores. A inclusão de outras empresas e de mais lojas permitiria uma análise mais abrangente e conclusiva relativamente ao modelo de negócio, bem como comparar os controlos e impactos que estes tenham num maior número de colaboradores. Para desenvolvimentos futuros podem ser elaborados estudos de escala, ou seja, estudadas diferentes organizações, diferentes estabelecimentos IKEA, e um maior número de colaboradores de modo a aprimorar as conclusões e estabelecer relações entre eles.

O foco foi direcionado no domínio interno da organização, pelo que não foi considerado grande parte do ambiente externo, como por exemplo os fatores económico-políticos do local onde se encontra, nem a concorrência. Contudo, este não representa um fator crucial para o entendimento do pacote de sistema de controlo dentro da loja.

Por fim, a vedação à informação relativa à empresa e alguns dados internos que não foram revelados, também constam como uma das principais barreiras para a construção da presente tese.

Capítulo 6

Conclusão

A cultura organizacional peculiar da empresa funciona a nível global e transfere-se de forma uniforme para diferentes culturas, desde o mercado europeu a países emergentes. O modelo de negócio da IKEA baseia-se no princípio de que as lojas em regiões distintas operam como empresas individuais com autonomia dentro da cadeia hierárquica, contudo estas regem-se em grande parte pelo testemunho e ideologia do fundador, com a IKEA global a interferir diretamente no negócio caso estes fujam da estratégia e metas definidas.

Neste sentido, foi essencial a implementação de um sistema de controlo rigoroso de forma a garantir que todas as empresas do grupo estão alinhadas, permitindo assim a descentralização das suas responsabilidades.

Deste sistema, os controlos culturais distinguem-se como bastante relevantes para o sucesso da empresa, visto que implementado de forma correta nesta empresa faz com que haja uma similaridade entre todas as empresas do grupo e dão rumo aos colaboradores de modo que estes alcancem os objetivos propostos pela empresa. Estes exercem uma influência de forma extremamente significativa no comportamento dos colaboradores, dando ênfase a esta como característica diferenciadora da IKEA.

Tal é conseguido através da cultura empreendedora e de igualdade que estão incutidos desde a génese da IKEA. O processo de recrutamento que funciona de forma homóloga em todo o universo IKEA, priorizando os valores dos

candidatos e os membros já pertencentes à família, bem como, os colaboradores sentem que fazem parte do processo e que o seu contributo é altamente valorizado, consistindo num fator de motivação para acordarem todos os dias e ir trabalhar com o objetivo de crescerem e fazer crescer a empresa. Verifique-se que está diretamente relacionado com os controlos/benefícios implementados pela empresa.

A tese focou-se muito no controlo cultural, contudo, é de salientar que as ligações entre os diferentes controlos e a forma como eles se interligam e relacionam tem de ser tidas em conta no seio das empresas sob o prejuízo de se chegar a conclusões erradas (Fisher, 1998). Assim, com o modelo de negócio certo e os respetivos sistemas de controlo de gestão apropriados à própria empresa, a IKEA criou um vasto império, que, para além de ser a maior empresa de móveis e decoração do mundo, as aspirações para o futuro continuam prósperas.

Em suma, o desenvolvimento da presente tese contribuiu positivamente para afirmar o impacto significativo dos controlos culturais no desempenho e satisfação dos colaboradores, que permitiu concluir sobre a importância dos controlos culturais no modelo de negócio da IKEA, conduzindo ao sucesso da empresa como um todo.

Bibliografia

- “Das Origens Humildes à Marca Global – uma Breve História da IKEA”.
www.ikea.com, (n.d.). Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/a-nossa-heranca-pubad29a981>. Acesso em: 10, novembro, 2022
- “Sobre a IKEA Portugal”. www.ikwa.com, (n.d.). Disponível em:
<https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/sobre-a-ikea-portugal-pub3c09f721>. Acesso em: 10 novembro 2022
- Alvesson, M., Karreman, D. (2004). Interfaces of control. technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society* 29, p.423–444
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. *Cambridge: Harvard University Press*.
- Astrachan, J., Klein, S. & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, 15(1): 45-58.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B., (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*.
- Belcher, L. (2009). Writing your journal article in twelve weeks: A guide to academic publishing success Los Angeles. *Sage Publications*.
- Berg, B. L. (2009). Qualitative research methods for the social sciences. 7. ed. Boston: Allyn & Bacon
- Berglund, M., Rapp, G. (2010). The Management Control System Package of IKEA Bäckebo - a Case Study Title: The Management Control System Package of IKEA Bäckebo-a Case Study. *University of Gothenburg*.

- Burns, J. and Scapens, R.W. (2000). "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework". *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, p. 3.
- Chow, C. W., Shields, M. D., & Wu, A. (1999). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations.
- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. SAGE, London.
- Dent, J. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting Organizations and Society* 15 (1/2), 3–25.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-60.
- Edvardsson, B., Enquist, B. and Hay, M. (2006). "Values-based service brands: narratives from IKEA", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 230-246.
- Ferreira, V. S. (2014). Artes de entrevistar: composição, criatividade e improvisação a duas vozes. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*. *Edições Húmus*.
- Fischer, J.G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavior Research in Accounting*, vol. 10, pp. 47-57
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and society*, vol. 10, no 1, p.35-50

- Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, 828-853.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*, 64(5), 437–445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.002>
- Hart, C. (2018). Doing a literature review: Releasing the research imagination.
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Horngren, C. T. (2004). Management Accounting: Some comments. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 16, p.207-211
- Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY22. (2022).
- Kaplan, R. S., & Johnson, H. T. (1987). The Rise and Fall of Management accounting. *Management Accounting*, Jan 1987, p.5-12.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), p.47-73.

- Langfield-Smith, K. (1997). MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND STRATEGY: A CRITICAL REVIEW*. In *Organizations and Society* (Vol. 22, Issue 2).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), p.287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Malmi, T., & Granlund, M. (2009). In Search of Management Accounting Theory. *European Accounting Review*, 18:3, p.597-620
- March, J.G., Schulz, M. & Zhou, X. (2000). The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes. *Stanford University Press, Stanford, CA*.
- Marques, L. (2012). Control of a network by a network coordinator. *Faculdade de Economia da Universidade do Porto*.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. *Pearson education*.
- Ogbonna E., & Wilkinson B. (2003). The false promise of organizational culture change: a case study of middle managers in grocery retailing. *J Manage Stud* 2003;40(5):1151–78.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. In *Management Accounting Research* (Vol. 10). <http://rrwww.idealibrary.comon>
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), p.833-848.
- Pavlovska, O., & Kuzmina-Merlino, I. (2013). Evolution of Management Controlling Framework: Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, p.1044–1053. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.578>

- Pentland, B.T. & Feldman, M.S. (2005). "Organizational routines as a unit of analysis". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14 No. 5, p.793.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: 4 edition. August 16: 2010.
- Schulz, M. (2003). "Impermanent institutionalization: the duration dependence of organizational rule changes". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12 No. 5, pp. 1077-98.
- Shapiro, B. & Matson, D. (2008). "Strategies of resistance to internal control regulation". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 Nos 2-3, p.199-228.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Siverbo, S. & Akesson, J. (2009). Overdos av styrning – har vi plockat för mycket av smorgasbordet. *CIO Suécia*, no 4, p.32-35
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). From management controls to the management of controls. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(5), 776–805. <https://doi.org/10.1108/09513571211234259>
- Waheeda, M., Iftikharb S., & Sarwar A. (2021). Integration of Cultural Fit, Strategy Fit and Strategic Fit to Harness the Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Paradigm. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 15, Issue 5.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: design and methods*: Sage publications.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Apêndices

Apêndices 1 – Mensagem de apresentação enviada para o IKEA

Bom dia

O meu nome é Tiago Teixeira, sou estudante da Universidade Católica do Porto, encontrando-me neste momento a realizar a tese para conclusão do mestrado em gestão com especialização em controlo de gestão.

A minha tese visa estudar mecanismos “culturais” de controlo e respetiva e a influência na motivação e no alinhamento dos comportamentos dos colaboradores com a estratégia da empresa.

Em termos metodológicos, pretendo efetuar um estudo de caso, concretizado essencialmente através de entrevistas e análise de informação.

Enquanto estudante deste mestrado (e cliente IKEA), foi surgindo o fascínio e o espírito crítico em todas as visitas que vos realizo, com uma profunda admiração dos princípios dos vossos colaboradores. Também no seguimento de um estudo prévio sobre a cultura da empresa, apercebi-me que a cultura foi enraizada desde os inícios da organização na década de 1940 e que se mantém constante ao longo de décadas sucessivas, para além de ser integrada nos mais de 30 países onde a IKEA atua, pelo que do meu ponto de vista é um sucesso a escala mundial.

Desta forma, e com a ajuda dos professores orientadores da minha tese, venho por este meio interceder para que a o meu estudo de caso possa ser elaborado junto da vossa empresa.

Tiago Teixeira

Apêndices 2 – Guião Entrevista – responsável de People & Culture

Uma das possíveis abordagens para estes controlos foi estabelecida por Hofstede et al (1990) e subdivide-os em 3 grandes categorias que se pretende detalhar de seguida. Esta abordagem é também utilizada por autores com artigos mais recentes aquando da criação das tipologias de controlo, como é o caso de Malmi and Brown (2008, p. 291-292).

1. De forma a iniciar e tendo em conta que os controlos se encontram ligados aos objetivos. Quais os principais objetivos da IKEA?
2. A IKEA define uma estratégia para cada objetivo?
3. Que tipologia de controlos são mais adotadas para garantir que os objetivos sejam atingidos?

A IKEA pela análise prévia é uma organização que preza muito os controlos culturais e aplica-os de forma eximia. Para os controlos culturais temos que são fortes e estáveis, mas que só é possível verificá-los se estiverem de forma enraizado na empresa e nos seus valores.

4. A IKEA apresenta os mesmos valores desde a sua génese, consideram este aspeto relevante?
5. De que forma acha relevante a manutenção destes e de que forma se traduziu na eficácia do desenvolvimento da empresa?
6. Enquanto funcionários, consideram esta cultura interna um fator essencial para o sucesso da empresa?
7. Sentem-se mais motivados por atingir objetivos por fazer parte de uma empresa com os valores da IKEA?
8. Controlos Culturais:
 - 8.1. A primeira categoria de controlos culturais Segundo Hofstede et al (1990) são os **Valores** (são fulcrais na cultura – consistem em definições organizacionais comunicadas pelos gestores de topo e pelos que se

encontram a mais tempo nas organizações) e com um reforço sistemático para que haja adoção destas normas segundo os colaboradores.

- 8.1.1. Iniciando pelo primeiro, a IKEA tem como missão: “Oferecer uma elevada quantidade de produtos elegantes e funcionais a preços tão baixos que seja passível de ser comprado pelo maior número de pessoas” e a visão: “criar uma vida quotidiana melhor para muitas pessoas”. De que forma são entendidos pelos colaboradores? Em que valores a IKEA pretenda que se traduzam para os funcionários?
- 8.1.2. Para esta sincronização perfeita, o processo inicia logo na hora do recrutamento na medida em que este é feito de forma orientada e com o objetivo de que o perfil do novo colaborador seja idêntico aos valores da empresa.
- 8.1.3. Quais são estes valores?
- 8.1.4. De que forma é efetuado o processo de recrutamento? Recrutamento interno seguido de externo caso se mantenham as vagas abertas e feito pelo departamento específico em Lisboa
- 8.1.5. Como são os valores analisados numa entrevista?
- 8.1.6. Para além dos valores quais os principais pontos fortes que devem ter os candidatos dado que o percurso académico e profissional está em segundo plano?
- 8.1.7. Como atua a empresa se um colaborador não apresentar na totalidade os valores da IKEA, mas apresenta as competências necessárias para a função pretendida?
- 8.1.8. Dos 12 valores considerados fundamentais para a IKEA, quais os que são realmente fundamentais e não podem faltar nos colaboradores novos?
- 8.1.9. Seguidamente ao recrutamento surge a necessidade de inclusão dos mais recentes colaboradores dentro da empresa – existe algum padrão

definido?? Este é feito com ajuda de uma pasta de diretrizes. Em que consiste a pasta?

- 8.1.10. No seguimento das etapas anteriores e dado que se preza a evolução. São adotadas formações subsequentes elaboradas tendo em conta a posição e função de cada colaborador – que tipos de formações e de que forma são elaboradas?
- 8.1.11. As formações podem abranger outros domínios que não os relacionados com a função? Que tipos de formações são as mais procuradas pelos colaboradores?
- 8.1.12. Existem também outros tipos de experiências enriquecedoras, como por exemplo as experiências internacionais? Como funciona, os funcionários candidatam-se? ou são abordados pelos seus superiores? Temos algum colaborador que já tenha vivenciado este tipo de experiência e que possa dar o contributo numa futura entrevista?
- 8.1.13. Estas experiências acabam por funcionar bem, muito pelo facto da ideologia IKEA se aplicar pelo mundo fora e os colaboradores se sentirem de igual forma em casa. Este feedback é obtido após as experiências? Consegue relevar alguns desses feedbacks?
- 8.1.14. Tendo em conta que os colaboradores em experiências internacionais estão afastados da família, existe alguma “recompensa” ligada a esse afastamento? Mesmo quando se encontram em Portugal existem benefícios relativos a colaboradores com família? Exemplos: flexibilidade de horários; Seguros de Saúde?
- 8.1.15. Existe também um testamento que os fornecedores da IKEA assinam? Temos um exemplo deste? Promove os valores IKEA para os fornecedores também?

8.2. Os artefactos representam o grau superficial da cultura e são o conjunto de cenários que são vistos, ouvidos e sentidos por um indivíduo que se depara com um grupo com uma cultura menos familiar (Schein 2004).

8.2.1. Seguindo para o segundo subconjunto, quais os símbolos existentes na organização?

8.2.2. Quem fornece as roupas?

8.2.3. Estas são individuais ou partilhadas?

8.2.4. Iguais em todas as categorias? Em que medida a igualdade é relevante?

8.2.5. A análise permitiu-me perceber que as roupas são recicladas ao longo dos anos, como é feito este processo?

8.2.6. Os escritórios no formato de planos abertos também se apresentam nesta categoria! Por vezes, não é um símbolo de fácil observação, mas sentem relevância por parte dos colaboradores?

8.3. **Por último temos os Clãs.** Este tipo de controlo é informal e é um sistema que se vai criando de forma autónoma e que se torna num sistema interno de controlos não elaborado com o propósito de atingir objetivos. Representam subculturas dentro de uma organização resultantes processos de socialização dentro de uma organização, os colaboradores associam-se naturalmente com quem se identificam mais ao partilharem interesses e valores comuns.

8.3.1. Consideram a existência de Clã na empresa?

8.3.2. Como caracteriza a ligação existente entre os colaboradores e superiores.

8.3.3. Através de análise consegui identificar alguns mecanismos, que contribuem para a união de todos os colaboradores.

8.3.4. Recompensas de grupo. Indexadas a que componentes? Que tipo de recompensas?

8.3.5. Refeições a 0,50€ para colaboradores. Estas são realmente efetuadas?

- 8.3.6. Momentos de Team Building. Exemplos das ações feitas pelos diferentes departamentos? São relacionadas à atividade ou sem relação?
9. Existe algum controlo cultural posto em prática que não tenha sido abordado no decorrer da entrevista?
10. Na sua opinião quais os controlos mais relevantes na prática e no dia a dia de cada departamento?
11. De que forma considera que todos estes mecanismos influenciam a concretização dos objetivos e estratégias impostas pela IKEA?
12. Como e com que frequência estes são estes controlos revistos?
13. Consideram algum desatualizado?
14. Acham vantajosa a obtenção de mecanismos novos com o decorrer do tempo?
15. Existe algum mecanismo para medir os efeitos destes controlos. As reuniões feitas entre os colaboradores e os Recursos Humanos abordam estes fatores? Existe algum questionário feito de forma regular?
16. Se sim, são comunicados aos colaboradores? Quer em casos afirmativos e negativos?
17. Existem recompensas associadas aos controlos culturais e a forma como os valores da empresa são representados? Caso não sejam atingidos são responsabilizados, de que forma?

Apêndices 3 – Guião Entrevista – responsável de People & Culture

1. Antes de iniciar as perguntas relacionadas com os controlos culturais gostaria, numa fase inicial que me descrevesse a sua jornada pela IKEA. Desde o momento em que se pretendeu inscrever, até ao momento atual.
2. O que o incentivou a candidatar-se a esta empresa?
3. Lembra-se de como foi o seu processo de recrutamento?

4. O seu percurso profissional e Académico antes da IKEA foi relevante para ter conseguido o emprego?
5. Dos 8 valores da IKEA sente-se compatível com a maioria deles? Quais os que vão mais de encontro aos seus?
6. No início, quando aqui chegou apresentava estes mesmos valores? ou com a sua passagem aqui pela IKEA foram-se desenvolvendo? Como fez/faz para trabalhar os restantes?
7. De que forma acha relevante a manutenção destes valores ao longo dos anos da empresa e considera este um fator relevante que se traduziu na eficácia do desenvolvimento e sucesso da empresa?
8. Do seu ponto de vista pessoal alteraria algum dos valores?
9. Sente-se mais motivados para atingir objetivos por fazer parte de uma empresa com os valores da IKEA?
10. Após o recrutamento como foi o seu processo de inclusão? O que mais o marcou? Sentiu desde início o espírito de inclusão quando começou a trabalhar com pessoas desconhecidas? Como caracteriza este ambiente?
11. Qual foi o seu percurso dentro da empresa? Foi submetido ao processo de recrutamento interno?
12. As reuniões feitas entre os colaboradores e os Recursos Humanos abordam estes fatores de desenvolvimento? Tiveram impacto e moldaram o seu percurso?
13. Ainda se lembra da pasta de diretrizes que lhe foi entregue? Acha relevante a entrega desta?
14. No que toca ao seu desenvolvimento dentro da empresa, tem a sua disposição vários tipos de formações disponíveis! É você que tem iniciativa de se candidatar a estas? Qual a categoria em que se inscreve mais? Por que razão escolhe estas – como objetivo de mobilidade?

15. Existem também outros tipos de experiências enriquecedoras, como por exemplo as experiências internacionais? Já teve alguma experiência destas?

16. Tem conhecimento de algum benefício extra para este tipo de experiências?

17. Por questão dos salários.

A IKEA tem vários símbolos visíveis que pela sua presença também consistem em controlos. Como exemplo temos o Logo IKEA, as roupas, escritórios em formato open space, entre outros ...

18. De que forma se sente mais motivado por trabalhar numa empresa reconhecida de forma positiva a nível mundial.

19. O logo representa um dos grandes símbolos da instituição. Quais os sentimentos que lhe surgem quando vê e pensa neste? O facto do logo estar visível em vários locais dentro da instituição tem algum impacto? Ou com o tempo passa despercebido?

20. Acha benéfica a utilização das fardas no local de trabalho?

21. Como se sente por saber que após a roupa apresentar desgaste esta é reciclada?

22. Relacionado com ambos temos também as cores Azul e amarelo que nos fazem logo pensar na IKEA, e que fazem referência a Suécia, país onde se fundou a empresa? Esta menção é sentida?

23. Por último temos os escritórios de plano aberto. Acha benéfico este formato? Torna-vos mais unidos? O facto de não ter separações e não ter que bater numa porta para falar com alguém, deixa-o mais a vontade para ir ter com essa pessoa?

Clã

24. Dentro da empresa, excluindo a sua equipa, tem mais afinidade com alguns do que com outros que o leva a dispensar menos tempo com estes últimos?
25. Como caracteriza a ligação existente entre os colaboradores e os managers?
26. De que forma acha benéfica a Recompensas de grupo em percentagem da concretização dos objetivos? No que toca a recompensas monetária, acha relevante introduzir novas? De forma individual não existe este tipo de recompensa, sente que poderia ser uma boa medida?
27. Almoça geralmente na cantina IKEA? Quando almoça geralmente escolhe a mesa “partilhada” ou as mesas mais reservadas?
28. Acha importante festejarem o Natal e a festa tradicional sueca na empresa? Tem impacto na união dentro da empresa?
29. Para além deste tem também momentos de team building por equipas? Quais foram as suas últimas experiências? De que forma estas contribuíram para um grupo ainda mais unido?
30. Na sua opinião de todos os controlos abordados quais acha mais relevantes? E quais acham que poderiam entrar em desuso? Existe algum controlo cultural posto em prática que não tenha sido abordado no decorrer da entrevista?
31. De que forma considera que todos estes mecanismos influenciam a concretização dos objetivos e estratégias impostas pela IKEA?
32. Sente que o questionário de satisfação que lhe é feito impacta e altera os controlos?
33. Quando os controlos são revistos a nível nacional, acha que o testemunho dos colaboradores impacta na decisão?
34. De que forma reage a implementação de um novo mecanismo de controlo?

35. No início de cada ano fiscal na IKEA teve uma start-up talk com o seu team leader e departamento de RH. Qual é a sua opinião sobre estas reuniões?
36. Definiram objetivos individuais para atingir no seu ano? Se sim, relacionados com que aspetos?
37. Foi-lhe apresentado um plano com estratégias para o ajudar a chegar de forma mais fácil aos objetivos?
38. De que forma sente que contribui para o objetivo sendo colaborador da IKEA? Utiliza os mesmo objetivos e padrões a título pessoal fora da empresa?
39. A IKEA pretende criar um dia a dia melhor na vida dos clientes, mas também na dos colaboradores? Do seu ponto de vista esta objetivo é atingido? De que forma sente o seu dia a dia melhor por fazer parte da instituição?
40. A IKEA tem a seguinte missão: “Oferecer uma elevada quantidade de produtos elegantes e funcionais a preços tão baixos que seja passível de ser comprado pelo maior número de pessoas” e Visão: “criar uma vida quotidiana melhor para muitas pessoas”. Sente-se em sintonia com a missão e visão da empresa? De que forma são entende estas e que relevância tem para si? Como é que lhe foram transmitidas estas?

Apêndices 4 – Tabela explicativa dos 8 valores IKEA, segundo entrevistas.

Diferente com um propósito	A Ikea não é como as outras empresas, mas também não tem o objetivo de o ser. Desejam pensar de forma não convencional, fazer experiências sem medo de errar, por um bom motivo;
União	No coração da cultura da IKEA. A empresa acredita que são mais fortes quando todos acreditam uns nos outros de forma a remar a mesma maré, com um sentido de alegria;
Dar e Delegar Responsabilidade	Desenvolver o sentido de evolução em cada um, tirar responsabilidade na medida em que dá mais liberdade aos colaboradores, mas inculcar-lhes responsabilidade na medida em que é necessário estarem a cargo e sentirem que colaboram para desenvolvimento de algo por forma a evoluir e desenvolver a nível individual;
Renovar e Melhorar	Pretende-se inculcar a aprendizagem constante, novas e melhores formas para o futuro, e a procura de melhoria naquilo que já é feito, mas também encontrar soluções para os desafios mais complicados;
Cuidar das pessoas e do planeta	Desejo de ser uma força positiva para a mudança, pretende-se desta forma criar impacto significativo e duradouro, por forma a que seja vivido pelas gerações atuais, mas também pelas gerações futuras;
Simplicidade	Inculcar nas pessoas a informalidade em vez do pragmatismo e das burocracias, de forma que todos sintam que são eles próprios e ligados a realidade;
Liderar pelo exemplo	a liderança e vista como ação, não uma posição. São analisados os valores antes das competências e das experiências. Assim pretende-se todos sejam a melhor versão deles próprios e que inculquem o melhor nas outras pessoas;
Consciência de Custos	Este surge da ótica de que deve ser permitido ao maior número de pessoas de terem casas bonitas e funcionais, desta forma pretende-se que se faça mais com menos, sem comprometer a qualidade;

Tabela 5: Descrição dos 8 valores da IKEA.