

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRUNO BATISTA DE SOUZA CANELA

**A TIPIIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA
PERSPECTIVA DA CONTABILIDADE GERENCIAL: UM ESTUDO EM
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE
ARARANGUÁ - SC**

CRICIÚMA

2021

BRUNO BATISTA DE SOUZA CANELA

**A TIPIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA
PERSPECTIVA DA CONTABILIDADE GERENCIAL: UM ESTUDO EM
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE
ARARANGUÁ - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Ma. Ana Paula Silva dos Santos.

CRICIÚMA

2021

BRUNO BATISTA DE SOUZA CANELA

**A TIPIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA
PERSPECTIVA DA CONTABILIDADE GERENCIAL: UM ESTUDO EM
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE
ARARANGUÁ - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa na Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 23 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) - Orientadora

Prof. Dr. Silvio Paródi de Oliveira Camilo - (UNESC) - Examinador

Prof. Me. Leonel Luiz Pereira - (UNESC) - Examinador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e dedicar esta dissertação às seguintes pessoas:

Minha orientadora, que dedicou seu tempo para me auxiliar na construção deste estudo.

Minha irmã, que me ajudou em vários momentos e tirou muitas dúvidas que tinha.

Minha namorada e meus pais, por me apoiar durante esses quatro anos e meio de curso.

Meus amigos e colegas que tornaram este período de graduação mais divertido.

Meu chefe por proporcionar momentos que eu pudesse dedicar a aplicação da pesquisa durante meu horário de trabalho.



A TIPIFICAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA CONTABILIDADE GERENCIAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE ARARANGUÁ - SC

Bruno Batista de Souza Canela¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: A cultura de uma organização é semelhante à cultura da sociedade. Porém, é voltada à empresa, que também se norteia por meio de regras e princípios, influenciando seus colaboradores a agir conforme sua cultura. Desta forma a pesquisa objetiva identificar o tipo de cultura organizacional de empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC. Para o alcance do objetivo, foi utilizada uma pesquisa quantitativa, descritiva de levantamento onde foi aplicado um questionário com os colaboradores de três empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC. Relacionado aos resultados, as empresas possuem, majoritariamente, colaboradores mais jovens, de ambos os sexos e com formações superiores completas e incompletas. Relacionada às práticas de cultura organizacional, todas as empresas apresentam poder centralizado, liberdade e satisfação, desejo de foco nos resultados e consideram a empresa um ambiente pessoal, divergindo nas demais práticas. Relativo às tipificações, todas as empresas, referente ao poder, desejo da empresa, colaboradores e empresa foram representadas pelas tipificações de Zeus, Zeus, Atena e Clã, respectivamente, sendo que entre as demais práticas, também houveram divergências de tipificações. Por fim, a cultura organizacional predominante de Handy é a cultura de Atena, seguida da cultura de Zeus; e a cultura organizacional com base no CVM é a cultura de Clã, seguida da cultura de Mercado.

PALAVRAS – CHAVE: Cultura organizacional. Empresas prestadoras de serviços contábeis. Escritório de contabilidade. Charles Handy. *Competing Value Model*.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas presentes em uma organização e que influenciam nos padrões comportamentais existentes entre os indivíduos integrantes dela. Estes padrões, executados pelos indivíduos por meio de inúmeras ações sociais, formam a identidade da organização (DIAS, 2013).

Handy (2012) afirma que há quatro tipos de cultura organizacional e as simboliza utilizando deuses gregos. São elas: A cultura de Zeus, baseada em uma

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



estrutura de poder centralizado; a cultura de Apolo, que visa delimitar bem as regras e procedimentos que podem ser adotados (burocracia); a cultura de Atena, caracterizada pela liderança e tem foco na solução de problemas por meio da criatividade do indivíduo; e a cultura de Dionísio, cultura democrata que se baseia na identidade e liberdade individual do empregado.

Cada tipo de cultura organizacional tem seus pontos fortes e fracos. Assim, faz-se necessário avaliar qual é a mais alinhada com a necessidade da organização. Por exemplo, uma empresa que precisa de maior agilidade na tomada de decisões pode optar pelo modelo de Zeus, entretanto, esta agilidade pode refletir na qualidade. Já uma empresa que adota o modelo de Apolo tende a buscar em seus colaboradores um padrão, exigindo que estes executem determinada função da forma como é orientado, nem melhor nem pior. Dessa maneira, há melhor qualidade no resultado do processo, porém limita a capacidade de seus colaboradores, diferindo muito da cultura de Atena, que viabiliza de muitas maneiras a criatividade do indivíduo para a solução de problemas, mas que, ao tentar conciliá-la com situações repetitivas, tende a não obter bons resultados. A cultura de Dionísio é um pouco mais simples e específica, sendo recomendada para ambientes onde não há “chefe”, fornecendo aos integrantes maior liberdade (HANDY, 2012).

Santos (1998) e Tarifa e Almeida (2017) utilizam como base para seu estudo o *Competing Value Model* (CMV), também conhecido como Tipologia Cultural de Quinn, criado por Robert E. Quinn e John Rohrbaugh. Este modelo de tipificação tem como base para mensuração as características dominantes, a liderança, o gerenciamento de pessoas e os aspectos da união organizacional. De acordo com os autores, ao analisar estes pontos de uma organização, é possível classificá-las também em um dos quatro tipos: a cultura de clã ou grupal; inovativa; hierárquica; e de mercado ou racional.

Handy (2012) também afirma que não há um tipo de cultura organizacional correta, todos são bons e ruins, dependendo das circunstâncias. Por isso, cada empresa enxerga os tipos de cultura de forma diferente. Fato que não as torna certas ou erradas, visto que se baseia na opinião pessoal de cada indivíduo.

Diante disso, questiona-se: qual o tipo de cultura organizacional é predominantemente evidenciado nas empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá - SC?

Para a resolução desta pergunta, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de identificar o tipo de cultura organizacional de empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC. Desta forma, para o alcance do objetivo geral foram propostos objetivos específicos: evidenciar o perfil das empresas prestadoras de serviços contábeis estudadas; descrever práticas da cultura organizacional de empresas prestadoras de serviços contábeis; e categorizar as práticas da cultura organizacional utilizadas segundo a teoria de Handy e o modelo CVM.

De acordo com Handy (2012), toda cultura é considerada excelente, apenas deve ser escolhida com sabedoria de acordo com a necessidade da organização. A presente pesquisa se justifica pois contribuirá com outras empresas prestadoras de serviços contábeis, a fim de auxiliá-las na reflexão para a construção de sua cultura, conseqüentemente reflita em um aumento na qualidade dos serviços prestados para a sociedade, trazendo também ganhos para a comunidade acadêmica por se tratar de um tema pouco abordado.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Freitas (2012) entende que é muito arriscado determinar a data de nascimento de um campo de conhecimento, uma vez que sempre há um referencial teórico anterior, mesmo que discreto e modesto, que passa a ser utilizado para ascensão deste novo campo. Entretanto, Freitas (2012) afirma que os estudos referentes a cultura organizacional se iniciaram em 1980. Os autores da época utilizaram diversas áreas de conhecimento e ciências como base, em especial a antropologia cultural, de onde foi extraída a lógica fundamental e alguns conceitos. Alguns destes autores foram consagrados após estes estudos, desafiando a já conhecida administração que era utilizada por grande parte das organizações, que se baseavam apenas nos aspectos palpáveis. O sucesso destes estudos instigou a busca por novos métodos administrativos que fez com que esta temática fosse consolidada e despertasse grande interesse nas organizações no seu uso para a análise organizacional.

Segundo Perez (2016), o termo cultura organizacional é originário da antropologia e teve destaque na área de negócios após 1979, quando foi introduzido no meio acadêmico por Pettigrew. Este novo termo passou a ser tratado como um tema relevante a ser explorado pelas organizações com intuito de desenvolver maior entendimento sobre ele, desvendando sua real importância no meio de negócios.

A cultura organizacional é um sistema coletivo que inconscientemente estimula o indivíduo a realizar determinada ação por meio de símbolos presentes na organização. Estes símbolos são aprendidos e compartilhados entre os membros dessa sociedade, dando origem à cultura organizacional dela (PEREZ, 2016).

Freitas (1991) defende que a cultura organizacional é formada por objetivos básicos criados por seus integrantes com intuito de lidar com problemas presentes na organização. Estes objetivos são disseminados aos demais integrantes após ter-se o conhecimento de que funcionam bem na organização, formando sua cultura organizacional.

Já Perez entende que a cultura organizacional é “composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional” (PEREZ, 2016, p. 39), sendo uma extensão da já conhecida cultura, porém aplicada em determinada organização.

Paula *et al.* (2011) entende que a cultura de uma organização surge por meio da sua organização informal, onde procedimentos e ações informais são adotados pelos seus integrantes e a moldam com o passar do tempo.

2.1.1 Elementos da cultura organizacional

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional é constituída de elementos que transparecem aos colaboradores, aos clientes e à sociedade qual tipo de cultura organizacional é adotada. Estes elementos funcionam de forma hipnótica, fazendo com que os envolvidos nesta organização observem e repitam os comportamentos convenientes com naturalidade e de forma espontânea.

Freitas (2012) traz em seu estudo sete elementos: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; histórias; tabus; e normas.



Os valores são considerados o coração da cultura organizacional, dado que eles definem de maneira simples os padrões que devem ser seguidos para que o sucesso da organização seja alcançado. Os valores devem ser tratados como a base para o comportamento organizacional e normalmente são cobrados de forma rigorosa para que a empresa trilhe os valores corretos. Os valores de cada cultura organizacional normalmente são definidos e encarnados pelos administradores e líderes. Por essa razão, estes são uma espécie de influenciadores de comportamento dos demais (FREITAS, 2012).

Para Crozatti (1998), os valores de um grupo podem ser identificados e analisando como os indivíduos dele se ocupam, visto que os valores são elementos que definem sua importância e que são preexistentes em cada indivíduo.

Freitas (2012) defende que as crenças e pressupostos são verdades inquestionadas, indiscutidas e inconscientes, verdades naturais da organização. Estas se originam após a conclusão de processos realizados pelos membros da organização, que faz com que este processo seja considerado correto e pronto para ser utilizado novamente. Diante disso, identificar que uma cultura é formada por diversos pressupostos que estão em constante evolução, reforçados pelos administradores para que a teoria e a prática caminhem juntas.

Os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que ocorrem dentro da organização. Estas atividades têm diversos objetivos como sinalizar os padrões e definir o comportamento aceitável dentro da organização. Um exemplo bem conhecido é o ritual de boas-vindas, onde cada organização segue um padrão para que todas as informações necessárias sejam transmitidas para seu novo integrante. Alguns rituais são realizados de forma mais simpática, outros, de forma hostil e até mesmo indiferente (FREITAS, 2012).

As sagas e heróis são narrativas sobre eventos, obstáculos, que ocorreram na organização. Estas sagas sempre relatam a figura de um herói que realizou um determinado feito ou ação em benefício da organização, bem como a forma com que a situação foi administrada para chegar ao sucesso. Estes elementos têm como objetivo criar uma visão positiva da organização e despertar a admiração dos demais integrantes dela, promovendo uma influência motivadora para crescimento do indivíduo dentro da organização (FREITAS, 2012).

Fleury (1987) destaca que o nascimento de heróis em uma organização normalmente ocorre em seu início, quando esta passa por diversos problemas. Neste cenário, uma ou mais pessoas se destacam por meio de ações realizadas na tentativa de perpetuar as atividades da empresa evitando o fracasso. Após o sucesso, estes indivíduos são classificados como heróis da organização.

As histórias também são narrativas sobre eventos, porém, diferentes das sagas, elas têm o papel de delimitar ações, procedimentos e limites de forma clara aos membros da organização, funcionando como espécies de *scripts* para que o integrante da organização saiba como realizar os procedimentos necessários de forma correta (FREITAS, 2012).

Os tabus são preceitos semelhantes aos valores, já que orientam o comportamento dos integrantes da organização, no entanto, em caráter inverso. Os tabus definem as áreas e temas proibidos dentro de uma organização, os quais, normalmente, a administração tenta esconder e, até mesmo, negar a existência. Isto ocorre para que estes não sejam comentados ou acessados pelos demais. Todavia, é válido que a organização desafie estes tabus para que ela aprenda com seus erros e suas deficiências (FREITAS, 2012).



As normas são um conjunto de permissões que definem os comportamentos que são ou não aceitos pela organização, podendo ser explícitas ou tácitas. As normas fazem com que o comportamento dos integrantes da organização forme um padrão que deve ser seguido por todos, inclusive seu criador. Estas normas são baseadas em outros elementos como os valores, as crenças e as estórias (FREITAS, 2012).

2.1.2 Tipificação de Handy

Handy (2012) propõe quatro tipos de cultura organizacional em seu estudo. Estes tipos têm diferentes características na forma de administrar e grandes diferenças nos padrões seguidos pelos seus integrantes. Cada tipo de cultura organizacional foi simbolizado pelo autor utilizando deuses da Grécia antiga, uma vez que para ele “a administração de organizações não é uma ciência exata, mas antes um processo criativo e político” (HANDY, 2012, p. 9). Segundo o autor, por questão religiosa, na Grécia antiga os integrantes da sociedade podiam escolher um deus por partilhar dos mesmos valores representados por ele. O mesmo ocorre com as organizações que, voluntariamente ou não, estabelecem sua cultura organizacional com base em valores representados por algum dos deuses.

Handy (2012) defende que cada tipo de cultura organizacional é bom para uma situação e ruim para outra, não existindo um tipo de cultura ideal para todas as situações, mas tipos ideais para determinadas situações. O autor compara a organização à família ou tribo, onde cada uma tem sua forma de pensar e agir em determinada situação, sendo que estas formas podem não funcionar em uma outra família ou tribo. Isto acontece também com as organizações, onde cada uma deve buscar o tipo de cultura organizacional que melhor se adequa e traz mais benefícios.

Quadro 1 – Tipificação de Handy

Cultura	Descrição
Zeus	Funciona como uma teia, onde o poder fica centralizado no meio.
Apolo	Funciona como um templo grego, onde o poder fica no topo e os pilares são as divisões de funções.
Atena	Funciona como uma rede, onde o poder fica espelhado por toda a organização.
Dionísio	Traz o indivíduo como peça principal para o sucesso da organização.

Fonte: Handy (2012).

De acordo com Handy (2012), a cultura de Zeus, também conhecida como cultura de clube ou cultura de poder, funciona como uma teia, interligando toda a organização por meio de linhas. Estas linhas dividem os postos de trabalho e funções, onde as centrais são consideradas mais importantes por ser onde o poder e a influência da aranha ficam concentrados.

Neste modelo de cultura organizacional o poder é concedido por meio da afinidade e vínculos pessoais, sendo exercido por meio da confiança, onde o indivíduo mais esforçado acaba sendo recompensado com atividades que necessitam de mais responsabilidades (NAVES; COLETA, 2003).

Zeus era considerado o rei dos antigos deuses gregos e demonstrava ser uma figura respeitada, temida e por vezes, amada. “Representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, impulsivo e carismático” (HANDY, 2012, p. 20).



Handy (2012) defende que a cultura de Zeus é excelente para organizações que prezam ou necessitam de rapidez nos processos de decisões, como bancos de investimentos e firmas de corretagem. Porém, este tipo de cultura é muito utilizado também por pequenas empresas em sua fase de ascensão e crescimento, onde o poder é centralizado em um ou mais indivíduos. Entretanto, Handy (2012) afirma que este modelo de cultura não preza pela qualidade, uma vez que o foco é a rapidez.

De acordo com Handy (2012), a cultura de Apolo, também conhecida como cultura de função, representa a organização como um templo grego, onde os pilares deste templo são as divisões de suas funções e são interligados pela diretoria, representada pelo topo do templo.

Esta cultura é considerada por Handy (2012) como burocrática, sendo baseada na definição das funções e não na personalidade dos integrantes da organização. Como Apolo era o deus das regras e da ordem, uma organização que adota este tipo de cultura também tem estas características, onde as tarefas são divididas e subdivididas até que se tenha um diagrama de funções com detalhamento dos procedimentos e regras de cada uma, para que assim o integrante da organização faça exatamente o que se espera dele. Para Russo *et al.* (2012), os funcionários deste tipo de organização se sentem seguros e seguem suas funções de forma disciplinada, aguardando oportunidades de crescimento dentro da organização.

Para o indivíduo fazer parte deste modelo de cultura organizacional é necessário que ele realize apenas o que for solicitado, nem mais, nem menos, sendo sua obrigação adaptar-se à função a qual foi designado e não o contrário. O autor ainda comenta que o indivíduo ter um nome não faz diferença para este modelo de cultura organizacional, sendo que um número já serviria. É interessante para a organização que o indivíduo não tenha personalidade, pois a expressão desta poderia modificar sua função, tirando a precisão da operação (HANDY, 2012).

Segundo Handy (2012), a cultura de Apolo é excelente quando o cenário é previsível e estável, sem grandes mudanças. Já que estas causam situações semelhantes à terremotos, onde os pilares do templo são afetados e podem ceder, fazendo com que o teto desabe.

De acordo com Handy (2012), a cultura de Atena, também conhecida como cultura de tarefa, funciona como uma espécie de rede, onde o poder se encontra em cada parte da organização, diferente das culturas de Zeus e Apolo que têm o poder no centro e no topo, respectivamente. Esta rede é formada por diversas unidades de comando que são interligadas entre si, cada uma com suas responsabilidades individuais, porém juntas em um objetivo global.

A cultura de Atena tem foco na resolução de problemas específicos que delimitam como estão os resultados da organização. Para resolução destes problemas, são recolhidos recursos de diversas partes da organização e concentrados em um determinado ponto em que é necessário realizar ou resolver algo (HANDY, 2012).

Para Handy (2012), este tipo de cultura recompensa muito a criatividade do indivíduo, que normalmente é abundante em jovens, os quais se adaptam muito bem à cultura de Atena. Todavia, o que realmente importa é a perícia do indivíduo e não sua idade. Tendo talento e criatividade para contribuir com os demais, o parentesco com o proprietário ou o tempo de serviço não fazem diferença neste tipo de cultura.

Para que este tipo de cultura dê certo, é necessário que os integrantes da organização saibam qual a sua função na mesma. Assim, todos têm um propósito conjunto e se comprometem com a solução de problemas. Na cultura de Atena



dificilmente ocorrem conflitos, uma vez que a liderança tem o mesmo propósito dos demais integrantes e há um respeito mútuo entre eles. Por essa razão, em momentos ruins todos se ajudam, sem exploração, diferente de outros modelos de culturas organizacionais (HANDY, 2012).

De acordo com Handy (2012), a cultura de Dionísio, também conhecida como cultura existencial, é muito diferente das três citadas anteriormente, visto que esta põe o indivíduo como o centro, pondo a organização como a base para o seu crescimento. Este modelo se diferencia dos demais, que trazem sempre o indivíduo como subordinado da empresa, sendo os empregados a base para o crescimento da organização.

A cultura de Dionísio é excelente para organizações que necessitam do talento e habilidade do indivíduo para o crescimento, sendo preferida por diversos profissionais, como médicos, advogados, arquitetos, que enaltecem a própria liberdade, independência e estabilidade. O autor ressalva que mesmo com todos estes benefícios, este modelo de cultura tende a ser difícil de administrar, já que os indivíduos dela não reconhecem ter um patrão e as sanções que poderiam ser tomadas pelo administrador para repreender certo comportamento não existem, tornando sua administração desafiadora devido à falta de controle (HANDY, 2012).

2.1.3 Tipificação CVM

Tarifa e Almeida (2017) utilizam em seu estudo de tipificação cultural o *Competing Value Model* (CVM) que divide os tipos de cultura organizacional também em quatro, porém diferentes dos abordados por Handy (2012). Os quatro tipos abordados no CVM são: a cultura de clã ou grupal; inovativa; hierárquica; e de mercado ou racional. Para definir qual tipo de cultura organizacional caracteriza a empresa, o CVM utiliza seis dimensões para análise: as características dominantes; a liderança organizacional; o gerenciamento de pessoas e equipes; os aspectos de união organizacional; as características voltadas à estratégia; e as características de sucesso da organização.

Quadro 2 – Tipificação CVM

Cultura	Descrição
Clã	É baseada no desenvolvimento de seus recursos humanos.
Inovativa	É baseada na flexibilidade e disposição para mudanças.
Hierárquica	É baseada na estabilidade e ordem, sendo considerada burocrática.
Mercado	É baseada em resultados, promovendo a competitividade.

Fonte: Tarifa e Almeida (2017).

A cultura de clã ou grupal é um modelo cultural baseado em normas e valores pertencentes à afiliação dos membros que a compõe, os quais lidam muito bem com o papel de autoridade na organização, pois esta visa o desenvolvimento de seus recursos humanos e permite sua participação nas decisões. Isso ocorre, pois a liderança deste modelo tende a ser comunicativa através do trabalho em equipe e oferece apoio quando necessário (SANTOS, 1998).

A cultura inovativa tem como principal característica a flexibilidade, que é extremamente necessária para que possam ocorrer mudanças na organização. Os colaboradores são frequentemente instigados ao crescimento profissional, ferramenta



de motivação utilizada pelos líderes da organização. Estes que são empreendedores e idealistas, buscando sempre estar à frente do problema e encarando os riscos com confiança (SANTOS, 1998).

A cultura hierárquica é um tipo de cultura organizacional burocrática que tem como base a estabilidade e a ordem. Os colaboradores são motivados por meio da segurança que a organização propõe, respeitando a autoridade e os papéis estabelecidos para eles por meio de regras e regulamentos. A liderança deste modelo é o oposto da cultura inovativa, sendo conservadora e preocupando-se com possíveis riscos (SANTOS, 1998).

As empresas que utilizam a cultura de mercado ou racional são movidas pelos resultados, logo, para motivação dos colaboradores, a competitividade e as metas são as formas mais utilizadas. Os líderes deste tipo de organização têm como foco o encorajamento da produtividade para que os objetivos sejam alcançados (SANTOS, 1998).

2.2 PERSPECTIVA CULTURAL NA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Tarifa e Almeida (2019), a contabilidade gerencial precisa cada vez mais repassar informações precisas, isto é necessário para que a administração das organizações tome as decisões corretas e continuem em constante evolução, acompanhando o processo evolutivo mundial que está sendo impulsionado pela tecnologia. Diante disso, a contabilidade gerencial deve estar cada vez mais presente nas organizações no decorrer do tempo. Os autores ainda afirmam que as empresas brasileiras devem buscar melhores resultados através da compreensão de práticas da contabilidade gerencial, realizando uma reestruturação de sua estrutura organizacional.

Chu e Wood Jr. (2008) explicam que os estudos sobre cultura organizacional no Brasil foram realizados na década de 1990 e tiveram como base a formação cultural, histórica e econômica. Estes estudos revelaram que os traços culturais dos indivíduos brasileiros influenciam na gestão das organizações no país. Pires e Macêdo (2006) complementam dizendo que a cultura brasileira reflete claramente na cultura organizacional das organizações brasileiras.

Tarifa e Almeida (2018) defendem que existem características culturais que podem influenciar no processo de gestão das organizações. Assim, a cultura passa a exercer certa influência nas práticas gerenciais. Isso ocorre, pois a contabilidade gerencial é considerada pelos autores como uma prática organizacional que está suscetível a receber influência da cultura. Vale ressaltar também que cada organização tem propriedades particulares em sua cultura, sendo possível que uma cultura organizacional forte passe a predominar em certo tipo de organização.

2.2.1 Cultura estratégica

De acordo com Freitas (1991), a cultura pode se integrar e passar a fazer parte do sistema organizacional de uma empresa de duas formas. A primeira entra como um subsistema que passa a fazer parte da estrutura, da estratégia, dos sistemas políticos e técnicos. Já a segunda entra como uma superestrutura, englobando toda a organização e definindo seus componentes. Esta inclusão da cultura na organização tem o objetivo de proporcionar um conjunto maior de possibilidades para alcançar o sucesso desejado.



Freitas (1991) ressalta que quando a cultura entra em uma organização em forma de superestrutura é difícil que ocorra uma mudança na cultura organizacional desta, entretanto não é impossível a longo prazo.

Freitas (1991) defende que na visão da contabilidade gerencial, a cultura causa impactos positivos na organização, podendo ser modificada com intuito de otimizar os resultados. A cultura causa grande impacto no desempenho da organização quando é definida através do planejamento estratégico realizado pelos administradores.

2.2.3 A função da administração no recurso humano

O administrador do recurso humano de uma organização tem máxima importância no âmbito cultural, dado que serve como seu guardião. A boa administração deste recurso pode trazer à organização ótimos resultados através do exercício de funções estratégicas, possibilitando que ocorram mudanças na cultura organizacional ou que esta possa ser fortificada para que os bons resultados se mantenham (FREITAS, 1991).

Freitas (1991) define algumas atribuições que podem ser utilizadas pelo administrador do recurso humano de uma organização. São elas: a) definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção; b) desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento, que passam a enfatizar a história da organização, incluindo depoimento dos heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de socialização; c) elaboração dos sistemas de compensação e de status, que visam a premiar não somente a competência, mas a lealdade; d) definição de carreiras e critérios de avaliação, buscando reforçar a filosofia, crenças e mitos existentes; e) recuperação de "desviantes", esclarecendo e aconselhando quanto às normas vigentes; f) preparação de solenidades para celebrar heróis e destacar o comportamento exemplar; g) veiculação de estórias que revigoram os valores, prioridades e mitos eleitos; h) definição e interpretação de mensagens adequadas, através da imprensa interna.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os métodos utilizados para a realização da presente pesquisa, o instrumento usado para a coleta de dados, o cenário e os indivíduos participantes da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo traz uma abordagem quantitativa, pois segundo Apolinário (2011), a pesquisa lida com os fatos, mensurando variáveis predeterminadas e analisando de forma matemática os dados, que são expressados de forma numérica. Desta forma, foi possível analisar qual o tipo cultura organizacional é predominantemente usado dentre as empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá - SC, tendo sido atingidos, de forma descritiva, os objetivos, refletindo a relação da cultura organizacional com a contabilidade gerencial e seus reflexos. Gil (1994) entende que um estudo descritivo tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos procedimentos adotados, foi realizada uma pesquisa de levantamento nas empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC



com intuito de obter os dados necessários para que fosse possível descrever os fenômenos presentes nestas organizações e assim delimitar o tipo de cultura organizacional de cada uma.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Visto que o estudo tem por objetivo identificar qual o tipo cultura organizacional é predominantemente evidenciado nas empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC, foi aplicado um questionário de dez questões em escala de Likert (APÊNDICE 1), das quais seis foram desenvolvidas com base no estudo de Tarifa e Almeida (2019), que utiliza o *Competing Value Model* (CVM), modelo internacional criado por Robert E. Quinn e John Rohrbaugh, professores da Universidade de Michigan nos EUA, e quatro foram desenvolvidas com base na tipificação criada por Handy (2012), que possui abordagem linguística que proporciona melhor assimilação de cada tipo com a realidade da organização.

Para seleção das empresas envolvidas na pesquisa, foi utilizada como base uma relação com todas as empresas de Araranguá - SC que utilizam o *software* contábil mais utilizado no país (67 empresas no total), organizando de forma decrescente com base na quantidade de usuários simultâneos.

Inicialmente, o objetivo era aplicar a pesquisa com todos os colaboradores das cinco empresas com maior quantidade de usuários, porém, devido às limitações de pesquisa, o contato se estendeu para as dez empresas com maior quantidade de usuários, das quais, apenas três tiveram quantidade de respostas suficientes para que pudesse ser realizada uma análise de sua tipificação (APÊNDICE 2).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão analisados e abordados os dados coletados durante a pesquisa aplicada com doze colaboradores de três empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Colaboradores x respondentes

	Colaboradores	Respondentes
Empresa A	7	6
Empresa B	8	5
Empresa C	10	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Araranguá, também conhecida como “Cidade das Avenidas”, é uma cidade do Extremo Sul de Catarinense que recebeu a categoria de município em 03 de abril de 1880, quando foi desvinculada de Laguna (PREFEITURA DE ARARANGUÁ, 2021).

Araranguá tem 303,91 km² e, segundo o IBGE em 2012, tem 62.308 habitantes, tendo uma população estimada de 68.867 habitantes em 2020. Da população, cerca de 27% tinha ocupação em 2018. Considerando o número de 18.226 habitantes ocupados, Araranguá está em 25^a no ranking de SC, composto de 295 municípios (IBGE).

O IBGE de 2018 traz Araranguá em 20^a, de 295, no ranking de quantidade de empresas em SC, totalizando 2801. Apesar dos bons números, o salário médio



mensal dos habitantes era de 2,1 salários mínimos, deixando Araranguá em 159ª em um ranking de 290 municípios catarinenses (IBGE).

Araranguá teve em 2018 um PIB per capita de R\$ 27.132,74. Este, movido pela economia local, teve como principais atividades a agricultura, a indústria e o comércio. O município é conhecido como polo regional do comércio e de serviços do Extremo Sul Catarinense (PREFEITURA DE ARARANGUÁ, 2021).

No setor agrícola, os principais cultivos do município são o arroz, a mandioca, o feijão, o fumo e o milho. Já no setor industrial, os destaques são a metalúrgica, a cerâmica, a indústria moveleira e as confecções (PREFEITURA DE ARARANGUÁ, 2021).

Araranguá se destaca também pela produção de mel, sendo o maior exportador do país. O mel produzido na cidade foi eleito o melhor mel do mundo em 2007, tal título foi concedido pela Apimondia, um dos maiores congressos de apicultura do mundo (PREFEITURA DE ARARANGUÁ, 2013).

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Com o objetivo de evidenciar o perfil das empresas prestadoras de serviços contábeis estudadas, foi analisada a tabela 2.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Idade (nº)			
De 18 a 27 anos	-	2	2
De 28 a 37 anos	1	-	3
De 38 a 47 anos	1	1	1
De 48 a 57 anos	1	2	-
De 58 a 67 anos	3	-	-
Tempo de empresa (nº)			
Menos de 1 ano	1	1	-
De 2 a 3 anos	-	-	2
De 3 a 5 anos	-	2	-
Mais de 5 anos	5	2	4
Subordinados (nº)			
Sim	2	1	2
Não	4	4	4
Sexo (nº)			
Feminino	1	3	4
Masculino	5	2	2
Escolaridade (nº)			
Ensino médio completo	2	-	1
Ensino superior incompleto	-	2	-
Ensino superior completo	4	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Após analisar a Tabela 2, é possível observar diversas características sobre o perfil dos respondentes. Há equilíbrio entre homens e mulheres trabalhando nas empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC, sendo 9 homens e 8 mulheres. Este é um importante dado, pois demonstra que ambos os sexos estão presentes de forma semelhante na vivência contábil.

Dos 17 respondentes, 12 tem ensino superior completo e 2 tem ensino superior incompleto, fato que demonstra existir maior interesse em formação adequada como requisito para atuar no ramo contábil.



A idade dos respondentes varia entre 18 e 67 anos, sendo que a maior parte deles fica entre 18 e 37 anos, demonstrando uma quantidade maior de pessoas mais jovens atuando nessa área. Por conseguinte, observa-se que há uma baixa rotatividade de colaboradores, visto que dos 17 respondentes, 11 tem mais de 5 anos de empresa e apenas 2 tem menos de 1 ano de empresa. Destes 17, 5 tem subordinados, remetendo uma visão de poder centralizado dentro da organização.

4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS E CATEGORIZAÇÃO

Com os objetivos de descrever práticas da cultura organizacional de empresas prestadoras de serviços contábeis e categorizar as práticas da cultura organizacional utilizadas segundo a teoria de Handy e o modelo CVM, foram analisadas as tabelas 3 até 12.

Tabela 3 – Referente às características da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Zeus (média – média P)	2,50 – 1,00	1,40 – 0,47	3,00 – 1,20	2,30 – 2,67
Apolo (média – média P)	3,50 – 1,40	2,20 – 0,73	3,50 – 1,40	3,07 – 3,53
Atena (média – média P)	3,67 – 1,47	4,80 – 1,60	3,33 – 1,33	3,93 – 4,40
Dionísio (média – média P)	3,67 – 1,47	4,00 – 1,33	3,17 – 1,27	3,61 – 4,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre as características da empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação de Handy (2012): é comum haver competição entre os funcionários (Zeus); é comum ver funcionários sem perspectiva de crescimento (Apolo); os funcionários são focados na solução de problemas (Atena); os funcionários são bem valorizados pois são considerados a chave para o sucesso da empresa (Dionísio).

Desta forma, com base na Tabela 3, observa-se que, em média, a predominância das características da organização remete à tipificação de Atena. No entanto, a empresa C tem predominância na tipificação de Apolo.

Tabela 4 – Referente ao poder da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Zeus (média – média P)	3,83 – 1,53	4,00 – 1,33	3,67 – 1,47	3,83 – 4,33
Apolo (média – média P)	3,67 – 1,47	3,60 – 1,20	3,67 – 1,47	3,64 – 4,13
Atena (média – média P)	2,83 – 1,13	2,80 – 0,93	3,17 – 1,27	2,93 – 3,33
Dionísio (média – média P)	3,00 – 1,20	2,20 – 0,73	2,33 – 0,93	2,51 – 2,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o poder da empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação de Handy (2012): é centralizado em uma única pessoa (Zeus); é representado por uma hierarquia (Apolo); é dividido em diversos pontos da organização (Atena); se encontra em cada indivíduo (Dionísio).

Com base nos dados apresentados na Tabela 4, a tipificação de Zeus se destaca dentre as demais quando avaliado o formato de poder dentro da organização, evidenciando a centralização de poder em uma única pessoa.



Tabela 5 – Referente aos colaboradores da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Zeus (média – média P)	2,33 – 0,93	1,80 – 0,60	2,67 – 1,07	2,27 – 2,60
Apolo (média – média P)	2,33 – 0,93	1,80 – 0,60	2,33 – 0,93	2,16 – 2,47
Atena (média – média P)	3,33 – 1,33	4,20 – 1,40	4,00 – 1,60	3,84 – 4,33
Dionísio (média – média P)	2,67 – 1,07	4,00 – 1,33	2,83 – 1,13	3,17 – 3,53

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre os colaboradores da empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação de Handy (2012): tem dificuldades para desenvolver habilidades devido à barreiras criadas pela liderança (Zeus); não tem liberdade para sugerir novas ideias (Apolo); tem liberdade e se sentem satisfeitos com o trabalho (Atena); costumam sugerir ideias e podem contar com um bom plano de carreira (Dionísio).

Percebe-se, ao observar a Tabela 5, que as três empresas têm a média de Atena bem superior as demais, mostrando com clareza que os colaboradores das empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC têm liberdade e sentem-se satisfeitos com o trabalho.

Tabela 6 – Referente ao desejo da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Zeus (média – média P)	4,33 – 1,73	4,60 – 1,53	4,33 – 1,73	4,42 – 5,00
Apolo (média – média P)	2,17 – 0,87	2,00 – 0,67	2,50 – 1,00	2,22 – 2,53
Atena (média – média P)	3,33 – 1,33	3,40 – 1,13	3,83 – 1,53	3,52 – 4,00
Dionísio (média – média P)	3,17 – 1,27	2,60 – 0,87	3,17 – 1,27	2,98 – 3,40

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o desejo da empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação de Handy (2012): que o colaborador trabalhe com foco nos resultados (Zeus); que cada colaborador execute apenas as funções que são definidas para ele (Apolo); ter profissionais específicos para a execução de algumas atividades para agregar conhecimento (Atena); atuar em prol da retenção de talentos e buscar formar líderes a fim de continuar seu legado (Dionísio).

Observa-se, ao analisar a Tabela 6, que o desejo das empresas é que o colaborador trabalhe com foco nos resultados, visto que as três tiveram os resultados predominantemente na tipificação de Zeus.

Tabela 7 – Referente à empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média – média P)	3,83 – 1,53	4,00 – 1,33	4,17 – 1,67	4,00 – 4,53
Inovativa (média – média P)	2,83 – 1,13	3,00 – 1,00	3,00 – 1,20	2,94 – 3,33
Hierárquica (média – média P)	3,17 – 1,27	2,40 – 0,80	3,17 – 1,27	2,91 – 3,33
Mercado (média – média P)	2,17 – 0,87	2,40 – 0,80	3,50 – 1,40	2,69 – 3,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre a empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação CVM: um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho (Clã); um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos (Inovativa); muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional (Hierárquica); um lugar muito controlado e



estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem (Mercado).

Assim, os dados apresentados na Tabela 7 remetem as empresas à tipificação de Clã, a qual compara a organização à uma família, onde os colaboradores trabalham em um lugar pessoal e compartilham suas experiências pessoais e de trabalho com os demais.

Tabela 8 – Referente à liderança da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média – média P)	3,83 – 1,53	3,40 – 1,13	3,50 – 1,40	3,58 – 4,07
Inovativa (média – média P)	3,00 – 1,20	2,80 – 0,93	3,33 – 1,33	3,04 – 3,47
Hierárquica (média – média P)	3,33 – 1,33	3,40 – 1,13	3,50 – 1,40	3,41 – 3,87
Mercado (média – média P)	3,33 – 1,33	3,60 – 1,20	3,33 – 1,33	3,42 – 3,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre a liderança da empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação CVM: mentora, facilitadora e estimuladora (Clã); exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos (Inovativa); exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados (Hierárquica); exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos (Mercado).

Com base nos dados apresentados na Tabela 8, avalia-se que as médias são bem parecidas, entretanto a média de Clã se destaca um pouco mais dentre as demais. Isso ocorre devido a média da empresa A, que se destacou mais, demonstrando que a empresa tem uma liderança mentora. A empresa B tem destaque na cultura de Mercado, evidenciando que a liderança tem coordenação, organização e eficiência. Já a empresa C teve média empatada entre a cultura de Clã e a cultura Hierárquica, mostrando que a empresa tem uma liderança mesclada entre mentora e organizada.

Tabela 9 – Referente ao estilo gerencial da empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média – média P)	3,67 – 1,47	4,00 – 1,33	3,67 – 1,47	3,78 – 4,27
Inovativa (média – média P)	3,00 – 1,20	2,60 – 0,87	3,50 – 1,40	3,03 – 3,47
Hierárquica (média – média P)	2,33 – 0,93	2,20 – 0,73	3,00 – 1,20	2,51 – 2,87
Mercado (média – média P)	3,33 – 1,33	3,40 – 1,13	3,83 – 1,53	3,52 – 4,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o estilo gerencial da empresa, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação CVM: trabalho em equipe, consenso e participação (Clã); aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade (Inovativa); uma competitividade energética, exigente para atingir objetivos (Hierárquica); estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações (Mercado).

Analisando a Tabela 9, observa-se que o estilo gerencial das empresas A e B é caracterizado pelo trabalho em equipe, havendo consenso e participação entre os colaboradores. Já a empresa C tem como base a estabilidade, no emprego e nas relações.



Tabela 10 – Referente ao que mantém a empresa unida

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média – média P)	4,00 – 1,60	4,00 – 1,33	3,33 – 1,33	3,78 – 4,27
Inovativa (média – média P)	3,00 – 1,20	3,80 – 1,27	2,83 – 1,13	3,21 – 3,60
Hierárquica (média – média P)	2,67 – 1,07	3,00 – 1,00	2,67 – 1,07	2,78 – 3,13
Mercado (média – média P)	3,67 – 1,47	3,80 – 1,27	3,50 – 1,40	3,66 – 4,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o que mantém a empresa unida, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação CVM: a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto (Clã); o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações (Inovativa); ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns (Hierárquica); ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante (Mercado).

Com base na Tabela 10, podemos observar que as empresas A e B entendem que a lealdade e a confiança mantém a empresa unida, uma vez que há comprometimento com a organização. Já a empresa C tem como base as regras e as práticas, para que a organização não tenha conflitos.

Tabela 11 – Referente ao que a empresa enfatiza

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média – média P)	3,50 – 1,40	3,60 – 1,20	3,83 – 1,53	3,64 – 4,13
Inovativa (média – média P)	2,83 – 1,13	3,00 – 1,00	3,33 – 1,33	3,06 – 3,47
Hierárquica (média – média P)	2,67 – 1,07	3,20 – 1,07	3,17 – 1,27	3,01 – 3,40
Mercado (média – média P)	3,67 – 1,47	3,60 – 1,20	3,50 – 1,40	3,59 – 4,07

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o que a empresa enfatiza, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação CVM: o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características (Clã); a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas (Inovativa); a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes (Hierárquica); a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentos em transtornos são importantes (Mercado).

Observando a Tabela 11, identificamos que a empresa A enfatiza a continuidade e a estabilidade, a empresa C enfatiza o desenvolvimento humano e a empresa B enfatiza ambos igualmente.

Tabela 12 – Referente ao que a empresa define como sucesso

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média – média P)	3,33 – 1,33	4,00 – 1,33	4,00 – 1,60	3,78 – 4,27
Inovativa (média – média P)	3,33 – 1,33	3,20 – 1,07	3,50 – 1,40	3,34 – 3,80
Hierárquica (média – média P)	3,17 – 1,27	3,00 – 1,00	3,33 – 1,33	3,17 – 3,60
Mercado (média – média P)	3,83 – 1,53	4,00 – 1,33	3,67 – 1,47	3,83 – 4,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre o que a empresa define como sucesso, os respondentes tiveram as seguintes opções com base na tipificação CVM: no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o



compromisso com as pessoas (Clã); em ter os serviços mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de serviços (Inovativa); na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais (Hierárquica); na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos (Mercado).

Observa-se, na Tabela 12, que a empresa A define seu sucesso com base na eficiência, priorizando prazos, programações e baixo custo. A empresa C prioriza o desenvolvimento de trabalho em equipe. Já a empresa B define como sucesso a mescla de ambos.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de identificar o tipo de cultura organizacional de empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC, foram analisadas as tabelas 13 e 14.

Tabela 13 – Resultado com base na tipificação de Handy

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Zeus (média)	3,25	2,95	3,42	3,21
Apolo (média)	2,92	2,40	3,00	2,77
Atena (média)	3,29	3,80	3,58	3,56
Dionísio (média)	3,13	3,20	2,88	3,07

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 retrata a média de cada empresa de acordo com a tipificação de Handy (2012), onde, ao observá-la, nota-se que as três empresas estudadas têm maior média no tipo de cultura nomeado pelo autor como Atena.

A cultura de Atena destaca-se pelo seu foco na resolução de problemas específicos, sendo que cada colaborador tem sua função individual, mas trabalha com o objetivo de solucionar os problemas. Assim, a criatividade por parte do colaborador é algo muito importante.

De acordo com Handy (2012), os jovens são os que melhor se adaptam neste tipo de cultura organizacional, pois normalmente são criativos e acabam sendo recompensados por isto. E, como observamos na Tabela 2, a maior parte dos colaboradores das empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC tem entre 18 e 37 anos, reafirmando a teoria apresentada pelo autor. Todavia, o autor ainda destaca que a perícia do indivíduo é o que importa, não sua idade.

Ainda analisando a Tabela 13, nota-se que as empresas A e C tem a segunda maior média na cultura de Zeus, enquanto a empresa B tem maior média na cultura de Dionísio. A cultura de Zeus é, segundo Handy (2012), excelente em organizações que necessitam de processo de decisão rápido, mas é muito comum estar presente em pequenas empresas que, normalmente, têm o poder centralizado, característica muito forte deste tipo de cultura. Já a cultura de Apolo é excelente em organizações onde pode-se prever os possíveis cenários que irão ser enfrentados pelos colaboradores. No entanto, cenários inesperados podem comprometer o bom andamento da organização, fator preocupante no ramo contábil.



Tabela 14 – Resultado com base na tipificação CVM

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Clã (média)	2,77	2,88	2,81	2,82
Inovativa (média)	2,25	2,30	2,44	2,33
Hierárquica (média)	2,17	2,15	2,35	2,22
Mercado (média)	2,50	2,60	2,67	2,59

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 retrata a média de cada empresa de acordo com o *Competing Value Model* (CVM), abordado com base no estudo realizado por Tarifa e Almeida (2017) e por Santos (1998), onde podemos observar que as médias das três empresas seguem o mesmo padrão de classificação, sendo: 1º Clã; 2º Mercado; 3º Inovativa; e 4º Hierárquica.

Este padrão observado na Tabela 14 é um dado importante, pois remete à situação onde todas as empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC estudadas têm o mesmo tipo de cultura organizacional quando classificadas pela tipificação CVM.

Santos (1998) explica que na cultura de Clã o trabalho ocorre em equipe, pois a liderança é comunicativa, oferecendo apoio aos colaboradores quando necessário. Este comportamento é algo comum em pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis, onde os colaboradores lidam bem com a autoridade do líder, trazendo conformidade entre a prática e a teoria abordadas pelo autor.

Santos (1998) defende que a cultura de Mercado tem como foco a produtividade, visando alcançar os objetivos propostos e utilizando metas como forma de encorajamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os resultados e análises, nota-se que a avaliação da cultura organizacional presente em uma empresa é importante, pois permite observar seus traços culturais e estudar se estes são ideais para o tipo de empresa que a possui, visto que, conforme já abordado neste estudo, nenhum tipo de cultura organizacional é certo ou errado, dependendo apenas dos objetivos da organização.

Com relação ao primeiro objetivo específico, evidenciar o perfil das empresas prestadoras de serviços contábeis estudadas, concluiu-se que elas têm um quadro de colaboradores relativamente mais jovem e com equilíbrio entre os sexos masculino e feminino, prezando pela contratação de profissionais formados ou em formação.

Referente ao segundo objetivo específico, descrever as práticas da cultura organizacional de empresas prestadoras de serviços contábeis, concluiu-se que todas as empresas apresentam o poder centralizado em uma única pessoa; têm liberdade e sentem-se satisfeitos com o trabalho; possuem o desejo de que o colaborador trabalhe com foco nos resultados; e veem a empresa como um ambiente muito pessoal, onde as pessoas compartilham suas experiências pessoais e de trabalho. Com relação as demais práticas, cada empresa apresentou uma prática de cultura organizacional diferente e própria.

Por fim, referente ao terceiro objetivo específico, categorizar as práticas da cultura organizacional utilizadas segundo a teoria de Handy e o modelo CVM, obteve-se também resultados convergentes e divergentes entre as empresas. Referente ao poder e o desejo da empresa, todas as empresas enquadram-se na tipificação de Zeus. Já referente aos colaboradores, todas as empresas apresentam estar melhor



inseridas na tipificação de Atena. Ainda, referente à empresa, todas as empresas são melhores representadas pela tipificação de Clã. Todavia, relacionadas as demais práticas, cada empresa é melhor representada por um tipo de tipificação, divergindo entre si e resultando na ausência de uma tipificação predominante para cada prática de cultura organizacional.

Referente ao objetivo geral, que buscava identificar qual o tipo cultura organizacional é predominantemente usado dentre as empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá - SC, concluiu-se que, de acordo com a tipificação de Handy, o tipo com maior predominância é a cultura de Atena, seguida pela cultura de Zeus. Enquanto que, com base no CVM, o tipo de cultura predominante é a cultura de Clã, seguida pela cultura de Mercado.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, foram encontradas barreiras importantes que limitaram a realização da pesquisa. A situação mundial atual, assolada por uma pandemia, foi a barreira principal, pois dificultou a aplicação da pesquisa, de modo que não houve a possibilidade de realizá-la nas empresas prestadoras de serviços contábeis de Araranguá – SC presencialmente. Por essa razão, o questionário foi aplicado eletronicamente, meio mais prático e seguro, mas que gerou grande resistência das empresas, dado que estas comprometeram-se a colaborar com a pesquisa, mas não responderam o questionário proposto quando este foi encaminhado. No Apêndice 2 é possível observar a quantidade de tentativas de contato com cada empresa, sendo importante salientar que estes contatos ocorreram via telefone, e-mail e *WhatsApp* em horário comercial, o qual o pesquisador também trabalha, sendo necessário solicitar folgas e pausas durante o horário de expediente.

Considerando os fatos expostos, recomenda-se que futuros estudos sobre este tema utilizem amostragem maior e que a aplicação da pesquisa ocorra de forma presencial, facilitando a adesão dos colaboradores. Seria interessante também a aplicação em outra cidade, a fim de identificar se há diferenças nos resultados, como também filtrar a amostragem por porte das empresas.

REFERÊNCIAS

APOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica** um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR. Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 969-991, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>. Acessado em: 29 nov. 2020.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 1-20, mai./ago. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional** construção, consolidação e mudança. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n.



4, p. 7-18, out./dez. 1987. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional** evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HANDY, Charles. **Deuses da administração** como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, p. 205-222, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa11.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

PAULA, Patrícia de. *et al.* Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 59-73, set./dez. 2011. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279/1048. Acessado em 01 dez. 2020.

PEREZ, Francisco Conejero. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acessado em 29 nov. 2020.

RUSSO, Giuseppe Maria. *et al.* Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 73, n. 3, p. 651-680, set./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v18n3/v18n3a04.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a04.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. Cultura Organizacional e Práticas de Contabilidade Gerencial no Agronegócio Cooperativo. **Revista Universo**



Contábil, v. 14, n. 1, p. 93-114, jan./mar. 2018. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/download/52572>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, 33-46, jan./abr. 2019. Disponível em:
<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/39441/pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.



APÊNDICES



APÊNDICE 1

Pesquisa de cultura organizacional

Prezado colaborador:

O presente questionário tem o intuito de obter a sua opinião sobre aspectos internos da empresa, os quais são relevantes para a análise e melhoramento da satisfação no trabalho dos colaboradores, tendo em vista que são os mesmos que estão lidando com as variadas situações cotidianas advindas das atividades da empresa. Todas as informações aqui registradas são confidenciais e só serão utilizadas para fins de pesquisa e melhorias, ou seja, sua opinião será computada de forma anônima e utilizada para sugestões de mudança e melhoria na empresa. Responda de acordo com o que você observa em relação às situações vivenciadas por você. Sua opinião verdadeira é essencial para a correta identificação da cultura organizacional da empresa.

Muito obrigado por participar desta pesquisa!

***Obrigatório**

Perfil

1. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- Até 17 anos.
- De 18 a 27 anos.
- De 28 a 37 anos.
- De 38 a 47 anos.
- De 48 a 57 anos.
- De 58 a 67 anos.
- 68 anos ou mais.



2. Tempo de empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano.
- De 1 a 2 anos.
- De 2 a 3 anos.
- De 3 a 5 anos.
- Mais de 5 anos.

3. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

4. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo

5. Caso possua ensino superior incompleto/completo, qual a graduação?



6. Possui subordinados? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. Função *

Marque todas que se aplicam.

Administrativo

Folha

Fiscal

Contábil

Outro: _____

Questionário

Questões destinadas à identificação da cultura organizacional da empresa.

8. Nesta empresa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
é comum haver competição entre os funcionários.	<input type="radio"/>				
é comum ver funcionários sem perspectiva de crescimento.	<input type="radio"/>				
os funcionários são focados na solução de problemas.	<input type="radio"/>				
os funcionários são bem valorizados pois são considerados a chave para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>				

9. O poder da empresa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
é centralizado em uma única pessoa.	<input type="radio"/>				
é representado por uma hierarquia.	<input type="radio"/>				
é dividido em diversos pontos da organização.	<input type="radio"/>				
se encontra em cada indivíduo.	<input type="radio"/>				



10. Os colaboradores: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
tem dificuldades para desenvolver habilidades devido à barreiras criadas pela liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
não tem liberdade para sugerir novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tem liberdade e se sentem satisfeitos com o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
costumam sugerir ideias e podem contar com um bom plano de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. O desejo da empresa é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
que o colaborador trabalhe com foco nos resultados.	<input type="radio"/>				
que cada colaborador execute apenas as funções que são definidas para ele.	<input type="radio"/>				
ter profissionais específicos para a execução de algumas atividades para agregar conhecimento.	<input type="radio"/>				
atuar em prol da retenção de talentos e buscar formar líderes a fim de continuar seu legado.	<input type="radio"/>				

12. A empresa é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	<input type="radio"/>				
um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	<input type="radio"/>				
muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.	<input type="radio"/>				
um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	<input type="radio"/>				



13. A liderança na empresa é geralmente considerada: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
mentora, facilitadora e estimuladora.	<input type="radio"/>				
exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos.	<input type="radio"/>				
exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.	<input type="radio"/>				
exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.	<input type="radio"/>				



14. O estilo gerencial na empresa é caracterizado por: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
trabalho em equipe, consenso e participação.	<input type="radio"/>				
aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.	<input type="radio"/>				
uma competitividade energética, exigente para atingir objetivos.	<input type="radio"/>				
estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	<input type="radio"/>				



15. O que mantém a empresa unida é: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.	<input type="radio"/>				
o comprometimento para a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.	<input type="radio"/>				
ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.	<input type="radio"/>				
ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.	<input type="radio"/>				

16. A empresa enfatiza: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características.	<input type="radio"/>				
a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca de novas oportunidades são valorizadas.	<input type="radio"/>				
a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.	<input type="radio"/>				
a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamentos em transtornos são importantes.	<input type="radio"/>				



17. A empresa define sucesso com base: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
no desenvolvimento de trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.	<input type="radio"/>				
em ter os serviços mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de serviços.	<input type="radio"/>				
na satisfação do mercado em ficar sempre na frente de concorrentes potenciais.	<input type="radio"/>				
na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.	<input type="radio"/>				



APÊNDICE 2

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4 (C)	Empresa 5
19/abr	2	2	2	2	1
20/abr			1		
26/abr	1	1	1	1	1
28/abr	1	1	1	1	1
03/mai	1			1	
05/mai	1	1	1	2	
10/mai	2	1	2	1	
12/mai	2	3		2	
14/mai			2		
18/mai	1	1	1	1	
19/mai				1	
21/mai				3	
22/mai				1	
25/mai				1	
26/mai				1	

	Empresa 6 (A)	Empresa 7	Empresa 8 (B)	Empresa 9	Empresa 10
19/abr					
20/abr					
26/abr					
28/abr	1				
03/mai					
05/mai					
10/mai		1	1	1	
12/mai	2	2	1	1	1
14/mai	1	3	1	1	2
18/mai	5	2	1	7	2
19/mai					
21/mai					
22/mai					
25/mai					
26/mai					