

# CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTABILIDADE: APONTAMENTOS TEÓRICOS E PESQUISA DE CAMPO\*

**LEITE, Jéssica Gurian**

Faculdade Santa Lúcia  
*jessica\_gurian@yahoo.com.br*

**BOLOGNESI, Roselaine**

Faculdade Santa Lúcia  
*roselainebolognesi@hotmail.com*

## RESUMO

*Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizada no Programa de Iniciação Científica do curso de Ciências Contábeis, como parte do Programa de Incentivo à Pesquisa e Extensão (PROINPEX), da Faculdade Santa Lúcia. O artigo aborda as questões teóricas sobre cultura organizacional e as suas possíveis aplicações na contabilidade. O texto apresenta a contabilidade e faz uma síntese do que se compreende por cultura organizacional, apontando, no final, para as contribuições e os resultados que uma cultura organizacional bem definida pode produzir numa organização contábil.*

**Palavras-chave:** *Contabilidade; Cultura Organizacional; Organização contábil.*

## INTRODUÇÃO

Não se sabe ao certo como a Ciência Contábil surgiu, mas acredita-se

---

\* Este artigo é o resultado da pesquisa desenvolvida no Programa de Iniciação Científica do curso de Ciências Contábeis, da Faculdade Santa Lúcia, nos anos de 2016 e 2017, sob a orientação de profa. Dra. Roselaine Bolognesi. Tais resultados já foram apresentados no Trabalho de Conclusão de Curso, defendido publicamente em dezembro de 2018.

que sua origem está na sedentarização da humanidade, onde o homem iniciou o processo de armazenar e controlar seus bens. Em 1494, o frei Luca Pacioli, contabilista, matemático e teólogo, considerado “pai” da Ciência Contábil publica na Itália o *Tractatus de Computis et Scripturis*, dentro da obra *Summa de Arithmética, Geometri, Proportioni et Proporcionalitá* (PADOVEZE, 1996). Sua grande inovação foi o reconhecimento da introdução do método de escrituração contábil ou “Método das Partidas Dobradas”, criando-se a figura do Patrimônio Líquido (PL). Este método consiste em registrar de forma simples os bens e direitos, sem considerar dimensões de causa e efeito, com objetivo apenas de contar os bens, inventariar (PADOVEZE, 1996, grifos nossos).

Segundo Marion (2009), a contabilidade é responsável por registrar o máximo de informações úteis, com objetivo principal de fornecer relatórios que irão demonstrar a real situação da empresa para tomada de decisões tanto internas como externas. Além de sua principal finalidade, deve-se ressaltar que esta visa atender as exigências do governo.

Outra definição pode ser dada por Araújo e Neto (2010), que conceituam a contabilidade como sendo um sistema de informações responsável por orientar acionistas e proprietário a tomarem decisões assertivas, idealizando a evolução de seu patrimônio e situação financeira.

Sendo o principal objetivo prover informações para os usuários em geral da contabilidade, o papel do contador é fundamental para relatar de maneira correta e dentro das formalidades contratuais e legais as mutações do patrimônio da entidade (IUDÍCIBUS, *et al.*, 2010).

Dentro da contabilidade há diversos usuários que influenciam nas escolhas e padronização de sua aplicabilidade. Estes usuários são responsáveis por analisar o desempenho atual das entidades através de comparações com o que ocorreu em datas anteriores ou, até mesmo, com outras entidades, podemos citar alguns como administradores, auditores e governo (NIYAMA; SILVA, 2011).

São registrados mais de 320 mil contadores nos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs), e existem cerca de 1.400 cursos de ciências contábeis em todo o Brasil. Para obter o registro profissional é preciso ter concluído o curso de ciências contábeis e ter sido aprovado no Exame de Suficiência, prova de certificação da categoria. (CFC, 2015).

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), existem mais de 45 mil organizações contábeis em todo o Brasil, que empregam quase 150 mil profissionais. “Essa é também uma mudança significativa na carreira; o contador é cada vez mais um empreendedor, um profissional com uma visão empresarial completa”, observa Martonio Coelho, consultado pelo Conselho. A auditoria independente, a perícia contábil, o setor público e a contabilidade do

terceiro setor são alguns campos em que o contador pode atuar. (CFC, 2015).

A contabilidade exige tempo e análise das áreas fiscais, trabalhistas e tributárias de instituições ou entidades não governamentais e governamentais e empresas (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2017). As funções de um escritório de contabilidade não são limitadas a simples apuração de impostos. Raza (2006), em um artigo sobre tal assunto, apresenta que o contador deverá contribuir com o empresário fornecendo ferramentas para gestão dos negócios e preservação de seu patrimônio, desta forma o contador tem condições de auxiliar tanto diariamente como mensalmente, com decisões mais assertivas e corretas.

Fernandes (2013) define o contador como o responsável por fornecer informações aos empresários necessários para obter:

- **Maior Controle:** identificando entrada e saídas referente a compras (dinheiro que sobra ou falta no caixa), monitorando estoque (auxilia na tomada de decisão, como incentivo a vendas ou aumento de estoque).
- **Melhor Planejamento:** o empresário pode montar planilhas de fluxo de caixa utilizando a base de dados do contador (lançamentos de compra, venda e documentos de bancos), balancetes mensais, planejamento de custos baseado em meses anteriores.
- **Definição de Preços:** o contador orienta a formação de preços, com base nos impostos e taxas, margem ideal de lucro e despesas gerais, além da base da concorrência.
- **Regulamentação com Órgãos Governamentais:** o contador documenta e registra todas as licenças e pagamentos de impostos necessários para a vida da empresa junto aos órgãos governamentais.
- Além das informações oferecidas aos empresários, o escritório também fornece essas informações aos Governos Federal, Estadual e Municipal, através da Receita Federal, Secretaria da Fazenda e Prefeituras, Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério do Trabalho, Fornecedores, Funcionários e o próprio empreendedor, segundo Monte (2016). Essas informações são concentradas em quatro departamentos sendo eles:
- **Departamento Societário:** aberturas de novas filiais, alterações no contrato social, emissão de licenças e alvarás, aumento de capital social, desembaraços burocráticos, entre outros.
- **Departamento Fiscal:** cálculo dos impostos e contribuições sociais através do faturamento e transmissão dessas informações através de declarações fiscais aos órgãos competentes.
- **Departamento Contábil:** fornecem informações gerenciais importantes para a tomada de decisões estratégicas e mensuração de resultado e patrimônio da empresa (lucro/prejuízo).

- Departamento Pessoal: emissão de contracheque, emissão e cálculos de folha de pagamento, rescisão, encargos sociais, décimo terceiro, tributos sociais e envio de declarações sociais dos empregados, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (GFIP)/Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP), entre outras.

Sendo assim, um escritório deve ser bem planejado (fundamental para a alma do negócio), com localização próxima aos principais centros comerciais e de fácil acesso aos principais órgãos (Junta Comercial, Prefeitura, Receita Federal, Secretaria da Fazenda, Secretaria de Finanças) e uma boa estrutura já que a equipe de profissionais e a organização dos processos produtivos necessitam do espaço e infraestrutura tecnológica para gerarem resultados e informações aos clientes e órgãos competentes, além da divulgação e *marketing*, necessários para atrair clientes (SAGE NEGÓCIOS, 2016).

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra organização vem do grego *organon* e significa uma ferramenta ou instrumento. Portanto, as organizações podem ser entendidas como instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas que não seriam possíveis de serem realizadas por um indivíduo particular. (DIAS, 2008)

Na sociedade as organizações são divididas em organizações do primeiro setor (público), do segundo setor (privadas com finalidade lucrativa) e do terceiro setor (privadas sem finalidade lucrativa). (DIAS, 2008).

Complementando, de acordo com Dias (2008), existem organizações no setor Público: que compreende as organizações do Estado, prefeituras, empresas públicas, autarquia, entre outras; no setor privado: onde se encontram as organizações com finalidade lucrativa, a exemplo de industriais, comerciais, financeiras, de prestação de serviços, de entretenimento, lazer, entre outras; e o terceiro setor: que são as organizações com finalidade social, sem o objetivo de produzir lucro, como as fundações, organizações filantrópicas, entre outras.

As organizações também podem ser consideradas agentes sociais porque influenciam e determinam a vida de outros agentes (coletivos e individuais). Por exemplo: Uma empresa (uma organização econômica) intervém, segundo Dias (2008):

- Na criação do mercado de trabalho.
- Contribuiu decisivamente na estratificação social (cria distinções e diferenciais sociais).

- Modifica o meio natural ou ecológico.
- Produz valor de uso, bens úteis, que respondem as necessidades individuais e coletivas, reais ou fictícias, naturais ou criadas.
- Produz valor de troca, cujos preços são influenciados pelas empresas.
- Cria identidade, não somente dentro das organizações, mas também no contexto da sociedade, ao relacionar o consumo a certos produtos com a posição social, ou com o pertencimento a determinados setores sociais.

A Cultura Organizacional pode ser sintetizada, segundo Dias (2008) e Castro (2011) como um conjunto de valores e crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes da organização. Um conjunto de valores, convicções, objetivos, normas e rituais compartilhados por seus membros ou empregados. A cultura dá sentido de integração aos empregados e lhes prescrevem regras de conduta interna.

Em geral, a origem da cultura organizacional está relacionada:

- As crenças, valores e suposições dos fundadores da organização;
- As experiências adquiridas entre os membros do grupo com a evolução da organização;
- Novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novas lideranças que foram se incorporando à organização ao longo do tempo. (DIAS, 2008)

Sendo as organizações um sistema social, pode-se dividi-las em quatro classes de participantes, que são todas as pessoas envolvidas que trazem contribuição para sua existência e recebem incentivos, conforme Chiavenato (2002) mostra na **Tabela 1** abaixo:

**Tabela 1** - Os parceiros do negócio

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
<b>Empregados</b>	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Motivados por salários, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades e reconhecimento.
<b>Investidores</b>	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos e retorno do investimento.
<b>Fornecedores</b>	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados.	Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
<b>Cientes</b>	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização.	Motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Segundo Chiavenato (2010), essas organizações existem em um contexto denominado ambiente que a envolve externamente, ou seja, sociedade constituída por um mundo humano, político, econômico e social, sendo necessários dois conceitos para análise Inter organizacional: interdependência das organizações e conjunto organizacional.

Interdependência das organizações nada mais é do que sua autossuficiência ou autonomia. Em geral uma organização é dependente da outra para sua sobrevivência, porém o impacto externo afeta o ambiente interno alterando objetivos organizacionais e liberdade de ação (CHIAVENATO, 2010).

Já no conjunto organizacional, refere-se ao papel que cada organização desenvolve em outra, ou seja, seu *status* onde uma organização irá servir de referência à organização focal. Essas relações entre organização focal e conjunto organizacional são medidas de acordo com seu papel pessoal e o contato com outras organizações (CHIAVENATO, 2010).

O conceito de cultura organizacional foi trazido às áreas administrativas por volta da década de 50, segundo Fleury e Sampaio (2002). Neste período diversos eventos justificavam a necessidade de desenvolver o comportamento das organizações devido à expansão geográfica das multinacionais, que tinham por objetivo obter vantagem comparativa ao reproduzir suas estruturas em outros países. No entanto, tem-se a necessidade de estudar os ambientes culturais de cada um dos países, já que a percepção dos administradores é influenciada por sua cultura nacional.

A seguir (**Tabela 2**), são apresentados alguns dos principais desafios para desenvolver uma cultura organizacional no Brasil:

**Tabela 2-** Diversidade de mão de obra

<b>Sexo</b>	A maior parte da classe trabalhadora é constituída por mulheres, sendo assim as empresas devem assegurar que suas políticas internas permitam acesso e igualdade a todos.
-------------	---

<b>Etnia</b>	Nosso país é diversificado, sendo assim as políticas internas deverão contratar independente do país oriundo de cada indivíduo, permitindo acesso e igualdade.
<b>Idade</b>	Atualmente a classe trabalhadora acima de 65 anos vem crescendo, portanto, as empresas devem se adaptar às necessidades de cada faixa etária sem discriminação.
<b>Deficiência</b>	Há necessidade das empresas em se adaptar aos diversos tipos de deficiência incluindo todo e qualquer portador em seu quadro de funcionário, garantindo emprego e acessibilidade.
<b>Sexualidade</b>	A cultura da empresa deve garantir que não haja preconceito quanto à sexualidade de seus colaboradores, preservando a imagem, comportamento e ética profissional.
<b>Religião</b>	As empresas devem garantir tolerância em relação às crenças, rituais, feriados religiosos e aparência não admitindo discriminação entre os colaboradores.
<b>Origem</b>	Principalmente empresas multinacionais resididas em outros países devem ter flexibilidade quanto à comunicação e estabelecer uma língua dominante a todas as suas filiais para que não haja divergências administrativas.

**Fonte:** Adaptado de Robbins (2005)

Dias (2013) acredita que este conceito de cultura organizacional tenha sido estudado com mais profundidade a partir dos anos 80 e 90 do século XX, devido a alguns fatores como:

- Crescimento influenciado da Escola das Relações Humanas;
- Tecnologias de Gestão que buscam ampliar participação dos indivíduos nos processos administrativos com objetivo de aumento da eficiência;
- Necessidade de compreensão das características organizacionais, devido a momentos como reestruturação produtiva e de sistemas, onde alguns apresentam resistência às mudanças e seu comportamento;
- Desempenho em processos de cisão, fusão e incorporação;
- Necessidade de ampliação de desempenho do colaborador, estimulando-o a ser mais participativo, e estratégias e ações desenvolvidas pela empresa;
- Necessidade de compreensão comportamental dos colaboradores diante das mudanças constantes que o mercado exige.
- A cultura das organizações parte do princípio que os hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade interferem diretamente sobre o comportamento das organizações e em tomadas de decisões (MOTTA; CALDAS, 1997).

[...] A cultura organizacional dá sentido e coesão à ação dos

indivíduos de uma organização. Qualquer mudança que deva ser realizada encontra resistência no âmbito da cultura (...). Assim, a cultura organizacional serve como um marco de referência para os membros da organização, estabelecendo padrões de como as pessoas devem conduzir-se no interior [...] (DIAS, 2008, pag. 202).

O conjunto de hábitos, valores, crenças, costumes, ideologias e normas que os indivíduos compartilham entre si nas organizações, advindos da interação social, resultam em comportamentos coletivos que estabelecem a identidade entre os membros dentro da organização. Apesar de a organização possuir cultura própria, os indivíduos desenvolvem a sua percepção com base em seus próprios princípios culturais, ou seja, a forma de enfrentar e solucionar problemas organizacionais parte dos valores mais profundos de cada indivíduo com base nas experiências adquiridas ao longo da vida (DIAS, 2013).

Ressalta-se que a cultura não é algo estável, mas sim um processo dinâmico e interativo, de modo a ser transmitida, aprendida e alterada entre os diversos membros da organização que se manifesta como (SCHEIN, 2009 *apud* SOUZA, 2014): a) Artefatos: estrutura e processos visíveis da organização, ou seja, todos os fenômenos ouvidos, sentidos e vistos. Incluem a vestimenta, arquitetura, emoções explícitas, rituais, tecnologia e produtos, mitos, cerimônias e histórias, sendo de difícil compreensão externa já que a interpretação possui projeção de nossos próprios sentimentos e reações. Apenas com a convivência do observador no grupo, tornaria mais clara sua interpretação (SCHEIN, 2009 *apud* DIAS, 2013); b) Valores: são as estratégias, objetivos e filosofia que uma organização adota para justificar suas ações, ou seja, conjunto de valores compartilhados e normas que irão sustentar a cultura da organização, orientando e direcionando o comportamento dos funcionários e da própria empresa (PASETTO; MESADRI, 20012 *apud* SOUZA, 2014).

Segundo Robbins e Judge (2014), sete características primárias são comuns e essenciais entre uma organização e as diferencia de outras: 1) até que ponto os empregados são encorajados a inovar e assumir riscos; 2) o quanto as empresas esperam que os empregados tenham análise, precisão e atenção aos detalhes; 3) o quanto a gestão se concentra nos desfechos e resultados; 4) o efeito do resultado nas pessoas causado pela gestão; 5) o grau que as atividades são organizadas para as equipes ao invés de indivíduos; 6) o quanto as pessoas são competitivas e agressivas; e 7) o quanto a estabilidade das atividades organizacionais mantém seu

crescimento e *status*.

A cultura organizacional, portanto, tem funções importantes, como: definição de papéis internos entre os integrantes; transmitir senso de identidade entre os membros; facilitar compromissos maiores dos indivíduos do que os interesses individuais; fortalecer a estabilidade do sistema organizacional; dar sentido ao modo de fazer as coisas; influenciar o comportamento dos integrantes; ingressando na organização o indivíduo passa a ter os valores da empresa como referência pessoal; expressar memória histórica transmitindo de uma geração a outra; constituir fator de aglutinação entre os membros assegurando sua unidade; permite que a organização se adapte com o ambiente externo; expressa o caráter distintivo de identidade ou personalidade diante das outras organizações (DIAS, 2008).

Entre os elementos que ajudam a identificar a cultura organizacional estão: a) valores; b) Crenças; c) Ritos, cerimônias, etc; d) A linguagem; e) Normas e Costumes; f) Hábitos compartilhados; e g) Slogan, que seria uma versão sucinta, resumida de uma cultura organizacional. Reproduz, de modo geral, o valor predominante na organização. (DIAS, 2008)

Para definir um tipo de cultura organizacional, devem ser considerados alguns fatores importantes: estruturação organizacional, estilo de liderança e os tipos de grupos. Quando bem definido este tipo de cultura pode ser considerado forte, pois todos a percebem e sentem e o contrário é fraca ou ausente, porém, se poucos a percebam e sintam, denomina-se uma cultura moderada (FERREL *et al.*, 2001).

Ferrel *et al.* (2001) conceituam que uma empresa pode apresentar sua estrutura como centralizada (vertical) ou descentralizada (horizontal), ou seja, uma empresa centralizada concentra o poder de tomada de decisão nas mãos de um dos gerentes de nível mais alto e delega pouca autoridade aos de nível inferior, trabalhando de maneira mais formal. Já as empresas descentralizadas, possuem sua interatividade informal entre todos os colaboradores, ou seja, distribuem o poder de decisão em diversos níveis de comando, permitindo maior interatividade entre os departamentos e/ou setores.

Dentro dessa mesma estrutura podemos definir o estilo de liderança, que é a capacidade que o indivíduo tem para delegar autoridade e o impacto que produz sobre os outros. “O estilo de liderança influencia a maneira como os empregados agem”, sendo “importante porque os gerentes podem usar de recompensas ou punições para incentivar o comportamento dos empregados” (FERREL *et al.*, 2001, p 121).

Tais reflexões e elementos, portanto, ajudam a pensar na cultura de qualquer tipo de organização, incluindo uma organização contábil.

### **3. A CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO**

Um escritório de contabilidade deve ser bem planejado (fundamental para a alma do negócio), com localização próxima aos principais centros comerciais e de fácil acesso aos principais órgãos (Junta Comercial, Prefeitura, Receita Federal, Secretaria da Fazenda, Secretaria de Finanças) e uma boa estrutura, já que a equipe de profissionais e a organização dos processos produtivos necessitam do espaço e infraestrutura tecnológica para gerarem resultados e informações aos clientes e órgãos competentes, além da divulgação e marketing, necessários para atrair clientes (SAGE NEGÓCIOS, 2016).

Por isso, constata-se que a cultura organizacional de um escritório pode ser um diferencial importante no sucesso do negócio, visto que são várias as áreas envolvidas na contabilidade e funções a executar.

Para uma análise e compreensão científica sobre a influência da cultura organizacional em um escritório contábil optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, em um escritório de contabilidade situado em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, através de uma pesquisa de campo.

#### **3.1 A Pesquisa de Campo**

Segundo os autores Fernandes e Gomes (2003), pesquisa científica é o ato de se visualizar um problema ou situação existente na sociedade e buscar através de métodos, teorias e dados uma possível solução, sendo caracterizada como uma atividade inacabada e sujeita a novas alterações e complementações.

Para desenvolver uma pesquisa deve-se ter primeiramente o problema a ser investigado e um objetivo, para definir exatamente o que procurar, onde procurar e como se pretende alcançar os resultados, através das fontes de dados como: bibliografia, campo, laboratório e documental (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Entende-se que a pesquisa de campo permite outra perspectiva de investigação por parte do pesquisador, ou seja, sua observação direta, levantamento ou estudo de caso a respeito dos fatos, fenômenos e processos do problema abordado (SANTOS, 2007).

Tal pesquisa de campo foi realizada através de estudo de caso, sendo realizada em um escritório de contabilidade da cidade de Mogi Mirim (SP)

através da aplicação de questionários que, por sua vez, foram analisados à luz das referências teóricas levantadas.

Com base nas indagações que poderiam surgir referentes às influências que o ambiente de trabalho dos escritórios de contabilidade sofre, questionou-se nessa pesquisa: como a cultura organizacional de um escritório de contabilidade influencia na rotina de trabalho do profissional de contabilidade?

O objetivo geral foi identificar a cultura de trabalho do escritório contábil investigado e como esta influência na rotina de trabalho.

Em relação a objetivos específicos, os principais foram: a) identificar se todos os integrantes do escritório têm conhecimento da cultura da empresa; b) identificar como a cultura organizacional foi originada e modificada ao longo do tempo; c) levantar se os colaboradores conhecem a cultura organizacional da empresa; d) e identificar como o Contador Chefe influencia na cultura organizacional da empresa e como ele é influenciado por ela.

Como hipótese considerou-se que a cultura organizacional é considerada forte e influencia significativamente na rotina de trabalho do escritório investigado. Tal cultura é fundamental para o sucesso da organização e para definir papéis profissionais e funções na organização. Ainda, partiu-se do princípio que essa influência é positiva sobre o setor contábil e que a influência principal é do Contador chefe.

Para a realização desta pesquisa optou-se por levantar os dados através da aplicação de dois questionários contendo questões abertas e fechadas, estruturadas da seguinte forma: um modelo para o Contador Chefe do escritório contendo 14 questões abertas; e outro modelo para os colaboradores contendo 8 questões fechadas e 9 questões abertas, totalizando 17 questões. Todavia, a observação e descrição física do local, também foram realizadas.

O questionário foi elaborado a partir dos objetivos geral e específicos da pesquisa, de modo a atingir as metas propostas, sendo entregue na versão impressa para os respondentes em julho de 2017, com um prazo de 7 dias para responder.

A intenção foi aplicar o questionário no maior número possível de colaboradores, todavia, nem todos retornaram o questionário. De um total de 35, obteve-se o retorno de 16. E, apesar do caráter sigiloso das respostas, entre os motivos apresentados para o não retorno foram constatados: a) desconfiança com relação ao uso dos dados; b) falta de interesse em colaborar com a pesquisa; c) e insegurança na transmissão dos dados. Sobre o questionário do Contador Chefe, este foi plenamente respondido dentro do prazo estipulado.

Após recolhidos, os questionários foram tabulados e as respostas apresentadas e analisadas, confrontando os dados obtidos com o levantamento bibliográfico.

### 3.2 Dados e Análise

O escritório investigado atua há mais de 40 anos na cidade de Mogi Mirim. A cor predominante no ambiente é o azul e branco, contido no *slogan* e uniformes, sendo que as paredes são brancas, decoradas com quadros de paisagens ribeirinhas, para transmitir tranquilidade e harmonia entre todos, tanto às funcionárias quanto aos clientes visitantes.

Uma observação do local e de sua rotina revelaram que todas as salas possuem um quadro com o barco do contador chefe e ar condicionado, mesas e cadeiras padronizadas novas e computadores atualizados nas últimas versões de sistema operacional e programas gerenciais e transmissores de obrigações acessórias.

O expediente tem entrada às 07h30min, fechando para almoço das 11h00min até 12h30min e término do expediente às 17h30min, com intervalo no período da tarde de 15 min., que se inicia às 15h00min e vai até às 15h45min., divididos entre os departamentos com a ordem: departamento pessoal com arquivo morto, departamento fiscal e departamento contábil.

Como ritual, a empresa adota confraternizações de final de ano e compensação de horas para o carnaval, abonando a segunda e terça-feira e retornando as atividades normais na quarta com o expediente corriqueiro, já que no município a data não é adotada como um feriado municipal.

#### 3.2.1 Resultados do questionário aplicado no contador chefe

O questionário aplicado no Contador Chefe do escritório continha 14 questões abertas e identificou que ele atua há 34 anos no escritório investigado, porém, apenas há 24 anos na área contábil, sem realizar a experiência de abrir outro escritório anteriormente. Com relação às atividades já exercidas na contabilidade, ele respondeu que já passou por diversos setores de trabalho do Escritório sendo: contabilidade, análise da Saúde Financeira das Empresas, Encerramento de Balanços Patrimoniais até chegar à função atual de chefia.

Conforme a resposta do Contador, a empresa representa total importância em sua vida pessoal, financeira e profissional assim como as empresas clientes, onde têm o objetivo de orientá-los da melhor forma no mercado,

para enfrentar as mudanças na legislação e na própria atividade desenvolvida, sendo que a cultura é diretamente atingida por estas variações, tanto interna quanto externa. Pensando sempre no social com ênfase na importância do lado humano dos clientes e funcionários, considera a cultura algo extremamente importante, segundo suas palavras: “Em um cenário cada vez mais complexo para as Empresas e pessoas, em um País com extremas dificuldades, tanto na área econômica e social, ter uma cultura de trabalho onde cada Empresa é tratada de forma única por quem as administra e orienta, seja executando de forma profissional e idônea é fundamental para a sobrevivência em uma área cada vez mais competitiva e que tem passado por várias mudanças a cada ano”.

Quanto às questões culturais internas, o Contador Chefe respondeu que procura dar as melhores condições a todos, para que exerçam suas funções de forma correta e digna, segundo os procedimentos e normas estabelecidas, mas com respeito às necessidades e individualidades, sendo este último o maior desafio, já que as áreas trabalham com prazos impostos pelo calendário de obrigações, pois as atividades rotineiras também devem permitir a adaptação dos colaboradores quanto às mudanças na legislação. Para a harmonia das atividades há divisão em três áreas: Trabalhista, Fiscal e Contábil, com responsáveis chefes em cada setor e interdependência. Ressaltou, também, que ambos procuram sempre respeitar as particularidades dos clientes e calendários de obrigações. Partindo desta visão geral, tem-se um ambiente saudável e propício à tomada de decisões dos colaboradores, devendo sempre passar pela orientação de um supervisor capacitado para conclusão de seus atos e ideias, onde estes profissionais reconhecerão sua importância e competências, além da dinâmica de trabalho, o escritório oferece aos funcionários confraternização de final de ano.

Portanto, pode-se concluir que o contador chefe classifica que seu escritório possui cultura de trabalho forte, ou seja, bem definida, dando autonomia aos integrantes (delegabilidade) para optarem pela melhor forma na tomada de decisão sem desconsiderar a opinião dos supervisores de cada setor (estrutura de gestão horizontal e descentralizada). Ele acredita que a cultura organizacional faz toda a diferença em qualquer ambiente de trabalho, dando sentido ao modo de realizar as tarefas, definir os papéis dos integrantes e transmitir o senso de identidade (DIAS, 2008). Também se pode analisar que tal cultura tem foco nas Empresas - Clientes, onde estas possuem sua formação diferente da dinâmica interna com interdependência, onde o impacto externo afeta o ambiente interno (CHIAVENATO, 2010), sem deixar de considerar os calendários de obrigações contábeis que influenciam

diretamente a ambos.

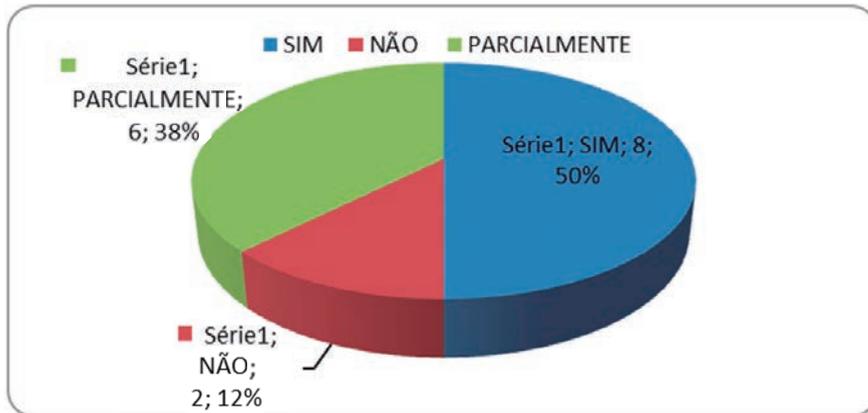
Como partes dos elementos culturais citados por Dias (2008), o Contador Chefe destacou a confraternização de final de ano, além da utilização de uniformes por todos os colaboradores.

### 3.2.2. Resultados do questionário aplicado nos colaboradores do escritório

Já o questionário dos funcionários foi aplicado em 16 colaboradores, com a observação de que são todos do sexo feminino. O questionário continha 8 questões fechadas e 7 questões abertas, que pertencem às três áreas citadas anteriormente pelo contador chefe, acrescidas do arquivo morto - que não é considerado por este como sendo uma área distinta, mas sim pertencente a todos as divisões do escritório. Pode-se constatar, pelas respostas obtidas das questões fechadas, que a maior parte da empresa possui colaboradores do sexo feminino e pertencentes ao setor fiscal, com idade entre 18 a 25 anos e maior grau de escolarização sendo o ensino médio.

Foi perguntado às funcionárias se a cultura da empresa influencia no cotidiano delas e o resultado constam na **Figura 1**:

**Figura 1-** Influência da cultura da empresa no cotidiano

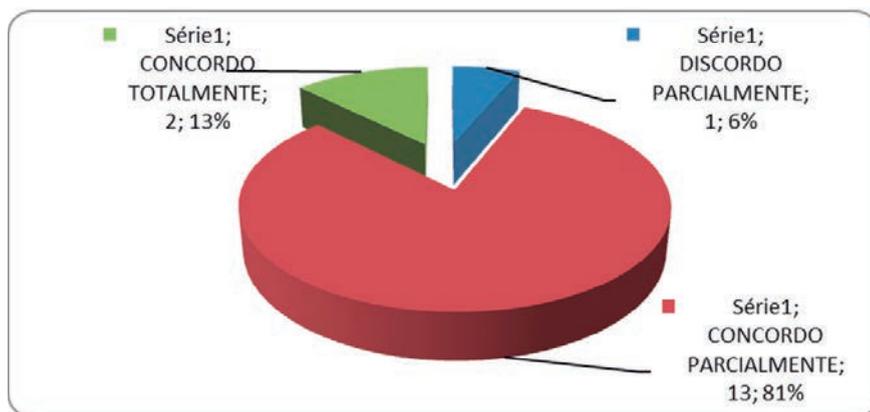


Observa-se que 50% das funcionárias admitem que há influência, 38% parcialmente e apenas 12% não percebem esta influência. Portanto, há coerência com a percepção do Contador Chefe neste ponto, já que a cultura

é importante para o bom relacionamento delas com a empresa e o trabalho a ser desenvolvido.

Porém, quando questionado quanto à importância dessa cultura em seu cotidiano, 81% delas afirmam que concordam parcialmente e 8% discordam parcialmente. Apenas 13% concordaram totalmente, demonstrando divergência em relação do ponto de vista do Contador Chefe, que citou anteriormente que ele busca orientar e dar condições de trabalho através de normas e procedimento estabelecidos, sendo apresentando na **Figura 2**:

**Figura 2-** Importância da cultura empresarial no cotidiano



Quando solicitado que classificassem a cultura da empresa em fraca, moderada, forte ou inexistente, 62% afirmam ser moderada, 13% inexistente e 6% fraca, reafirmando a resposta obtida acima sobre tal influencia. Tal fato aponta que a cultura da organização investigada pode ser fortalecida, pois 19%, apenas, acreditam ser forte.

Sobre o questionamento: o que mais influencia a tomada de decisão no dia a dia, o resultado foi extremamente interessante, pois 75% delas tem consciência de que é necessário sempre realizar o que é certo, relevando a pouca influência da cultura da organização ou ineficiência dos padrões de conduta adotados internamente pelo escritório nas tomadas de decisão; 19% seguem as orientações e normas de conduta prescritas pelo escritório.

Quanto às respostas das questões abertas, entre as dificuldades

encontradas no dia-a-dia, mais de 50% das entrevistadas responderam que um dos maiores desafios é devido ao convívio social tanto internamente como externamente, pois opiniões diferentes podem ser consideradas construtivas ou não conforme a situação pelas quais se deparam. Em relação aos Clientes, muitas vezes há exigências demasiadas, sendo de diversas Empresas diferentes, haveria também falhas na entrega de todos os documentos necessários para lançamentos em ambos os setores, dificultando a conclusão das tarefas rotineiras, sendo que dentro das entrevistadas citadas anteriormente, 19% apontam que os equipamentos não estão adequados às necessidades da empresa, 31% das funcionárias disseram que são os prazos muito curtos para entregas das atividades e vencimentos de impostos e 6% afirmam que a falta de padronização é um obstáculo na execução diária.

Em relação à influência que o Contador Chefe exerce sobre elas, a opinião foi quase unânime. Ele é o responsável para atualizar todas as áreas perante as leis, normas e obrigação procurando sempre manter-se em sintonia com a equipe, auxiliando nos pontos positivos a serem trabalhados. Por mais que nem todas tenham contato direto com ele, este sempre procura solucionar e esclarecer as dúvidas, com qualidade, responsabilidade, coerência e coesão tanto com as colaboradoras quanto com os clientes e terceiros que realizam consultoria no escritório investigado. Para um bom desempenho das equipes, ele determinou uma rotina de acordo com os prazos e vencimentos dos impostos.

As funcionárias acreditam que a positividade do ambiente organizacional é oriunda do trabalho em equipe, cumplicidade, respeito, disciplina, conhecimento, além de estarem cientes de que o Contador Chefe sabe e respeita os limites individuais, além da organização ambiental com coordenadores de equipe.

Quanto à negatividade do ambiente de trabalho, foi respondida que impera a falta de incentivo, a indiferença com algumas funcionárias, liderança ineficiente, comunicação falha com os clientes devido à demanda de trabalho em determinados períodos, indelegabilidade de responsabilidade às funcionárias – que elas consideram competentes – e que não são valorizadas da mesma forma pelos superiores, centralização das informações e o descontrole emocional com falta de separação entre vida pessoal e profissional.

Uma das principais mudanças notadas pelas respondentes é em relação às obrigações fiscais e contábeis e na legislação trabalhista, além disso, há também alteração nas tarefas individuais, troca de responsável pela área, estabelecimento de rotinas, alteração da carteira de clientes e maior frequência de reuniões.

Os dados levantados nos questionários aplicados apontam diversas falhas e problemas na questão cultural do escritório investigado, principalmente na questão da delegabilidade apontada anteriormente pelo Contador Chefe como característica do escritório, todavia não identificado como um ponto positivo da organização para as colaboradoras investigadas. As respondentes não identificam a presença desta situação e ainda manifestaram visão negativa sobre a eficiência da liderança, falta de limites profissionais claros e ausência de incentivos. Sendo assim, a cultura da organização investigada pode ser classificada como moderada, de acordo com a teoria de Ferrel, et al (2001), pois não há consenso sobre a percepção que o Contador Chefe possui de sua equipe e várias contradições foram identificadas nas respostas. Dias (2008) aponta que a cultura deve integrar e prescrever todas as regras de conduta aos empregados, do contrário, torna-se ineficiente e até colabora com o fracasso da organização.

Vale ressaltar que cada membro da empresa possui o desenvolvimento de sua própria percepção em seus hábitos, valores, crenças, costumes, ideologias e normas, com base nas experiências adquiridas para solucionar e enfrentar os problemas organizacionais (DIAS, 2013), e que poucos indivíduos questionados relataram que esta cultura seja forte e o influencie e mais da metade concorda em partes que seja importante para tomada de decisão.

De acordo com o referencial teórico, as principais funções da cultura organizacional são fortalecer a estabilidade do sistema organizacional, dar sentido ao modo de fazer as coisas, facilitar compromissos maiores dos indivíduos do que os interesses individuais, influenciar o comportamento dos integrantes e constituir fator de aglutinação entre os membros, assegurando sua unidade (DIAS, 2008). Nesse sentido os dados apontam que a ausência de uma cultura forte, está desestabilizando o sistema organizacional. Problemas de comunicação, convívio social e liderança estão dificultando a instauração de um clima estável e coeso, sendo que o clima é formado pela percepção coletiva e expressado individualmente (DIAS, 2008).

Tal contradição aponta que há necessidade de um sistema mais claro e definido de liderança, que seja percebido e aceito por todos de forma coesa. Funções precisam ser mais estáveis e autônomas, gerando um sentimento maior de positividade, confiança e respeito.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar a cultura de trabalho de um escritório de contabilidade situado na cidade de Mogi Mirim

e se tal cultura influencia na rotina de trabalho. Partiu da hipótese de que este escritório possui uma cultura fortemente definida e que esta influencia muito na rotina de trabalho do escritório investigado, definindo os papéis profissionais e funções.

Como resultado obteve-se que esta cultura não está bem definida, pois conforme relatado, há divergência de percepções entre a visão do Contador Chefe e a visão das colaboradoras investigadas. O Contador Chefe acredita que a cultura do escritório é forte e a gestão estruturada de forma horizontal, com delegabilidade de funções à todas as colaboradoras. Já as colaboradoras que contribuíram com a pesquisa afirmam que a gestão estrutural é verticalizada, com liderança ineficiente e pouca influência do Contador Chefe, conforme indicaram os dados levantados, pois nem todas tem acessibilidade de consulta a este. Por outro lado, é destacado que ele busca solucionar e executar seu trabalho com responsabilidade, qualidade, coerência e coesão tanto com as colaboradoras quanto com os clientes.

Conclui-se que a hipótese inicial da pesquisa, ou seja, de a cultura organizacional do escritório investigado seria considerada forte e influenciaria significativamente na rotina de trabalho dos colaboradores não se confirmou, já que a cultura do escritório pesquisado apresentou-se moderada de acordo com a conceituação de Ferrel *et al* (2001), devido a maior parte das entrevistadas não sentir a presença de uma cultura forte em sua atividade diária e demonstram resistência à hierarquia imposta a elas e controvérsia com a informação transmitida pelo Contador Chefe, já que este acredita que a cultura é forte e todas as colaboradoras possuem boa consciência de suas responsabilidades.

Como sugestão, esta pesquisa aponta para a necessidade de que a cultura organizacional do escritório investigado seja reavaliada pelo Contador Chefe e um melhor clima organizacional seja desenvolvido, visando melhorar a produtividade e eficiência da organização.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. M. P. de; NETO, A. A. **Aprendendo Contabilidade**. Ribeirão Preto: Inside Books, 2010.

CASTRO, C. A. P. de. **Sociologia aplicada à administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Contabilidade: uma carreira em transformação**. 2015. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/noticia.php?new=23196>. Acesso em janeiro de 2018.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

- DIAS, R. **Cultura Organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatórios de Pesquisa nas Ciências Sociais**: Características e Modalidades de Investigação. Con Texto, Porto Alegre, v. 3, n<sup>o</sup> 4, 1<sup>o</sup> semestre 2003.
- FERNANDES, R. **Afinal, o que faz um escritório de contabilidade?** 2013. Disponível em: [https://capitalsocial.cnt.br/escritorio-de-contabilidade/..](https://capitalsocial.cnt.br/escritorio-de-contabilidade/) Acesso em junho de 2017.
- FERREL, O. C. *et al.* **Ética Empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. **As pessoas na Organização**. 7<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- IUDÍCIBUS, S. (Coord.) *et al.* **Contabilidade Introdutória**. 11<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMONGI, A. C. *et al.* **As pessoas na Organização**. 7<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 10<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2009,
- MONTE, L. **O que faz um Escritório de Contabilidade**. 2016. Disponível em: <http://monteassessoria.com.br/o-que-faz-um-escrit%C3%B3rio-cont%C3%A1bil.html>. Acesso em junho de 2017.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. **Teoria da Contabilidade**. 2<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica**: uma introdução à prática contábil. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTAL DE CONTABILIDADE. **Escritório de Contabilidade**: análise de negócio. Fonte adaptada do SEBRAE pela equipe do Portal de Contabilidade. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/escritorio.htm>. Acesso em junho de 2017.
- RAZA, C. O papel dos escritórios de contabilidade na sobrevivência das micro e pequenas empresas. In: **Portal da Profissão Contábil**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-dos-escritorios-de-contabilidade-na-sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas/12024/>. Acesso em junho de 2017.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

---

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Ana Júlia Perrotti Garcia e Cecília Maduro. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SAGE NEGÓCIOS. **Como abrir seu próprio escritório de contabilidade**. Disponível em: <http://blog.sage.com.br/como-abrir-seu-proprio-escritorio-de-contabilidade/>. Publicação: 25 de setembro de 2016. Acesso em junho de 2017.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SOUZA, C. P. da S.. **Cultura e clima organizacional: compreendendo o clima das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.