

Análise da Cultura Organizacional na Formação dos Recursos Humanos em Empresas de Contabilidade

Resumo

Pelo viés de uma análise exploratória, este trabalho busca entender, por meio dos valores atuais e desejáveis, as culturas organizacionais e essa na gestão de recursos humanos em empresas de prestação de serviços contábeis. É um estudo quantitativo, sendo duas empresas de Três Lagoas e duas de Campo Grande, e, para sua realização, foi utilizado questionário desenvolvido por Nelson (2006), o Perfil de Valores Agregados, que, por meio da percepção dos funcionários, levanta os valores organizacionais atuais e os desejados, estruturado com 20 afirmativas, subdivididas em conjuntos de 4 em 4, utilizando uma escala de prioridade que vai de 1 a 4. Por meio das análises, constatou-se que a cultura organizacional atual das empresas S2, R e S3 se comporta de forma homogênea, ou seja, os valores são percebidos pelos funcionários de forma mais similar. No que concerne à cultura desejada, somente na empresa S2 haveria, na percepção dos funcionários, alguma mudança na cultura; nas empresas R e S3, os funcionários declararam que não modificariam essa cultura. Já na empresa S1, foi encontrada uma cultura atual heterogênea e os funcionários também desejam mudanças na cultura. A técnica utilizada demonstrou ser útil na construção de uma cultura organizacional coesa com as necessidades impostas a este mercado.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Valores organizacionais, Contabilidade.

1. Introdução

Com o avanço da economia e das relações internacionais, a demanda por informações contábeis relevantes, fidedignas e confiáveis, tem aumentado ao longo das últimas décadas. As normas internacionais de contabilidade foram um avanço para esta condição, que aliada à tecnologia de informação e aos recursos humanos, são elementos que estão sendo alvo de estudos e aperfeiçoamentos constantes.

No ambiente empresarial, o somatório desses entre outros elementos contribui para a formação da cultura organizacional, que segundo Schein (2009) é a “cola” que une e mantém os membros da organização.

Cabe às empresas observar que a cultura organizacional é um fator impactante sobre a formação dos recursos humanos. Assim, muitos pesquisadores como Pettigrew (1979), Schein (1983), Jones (1983), Kotter e Heskett (1994), Cameron e Quinn (1999), passaram a observar, analisar e entender os vários tipos e características das culturas organizacionais e os elementos que a influenciam e conseqüentemente alteram o desempenho organizacional.

Se no âmbito da organização a cultura pode afetar o desempenho, é fundamental entender como essa relação poderá influenciar na qualidade da informação contábil para os usuários externos. Nesse sentido, é importante, tanto para gestores quanto para empregados, a identificação do tipo de cultura e seus valores adjacentes praticados dentro da organização (Hofstede, 1998).

Volume e dispersão de valores culturais podem indicar a presença de subculturas, eventualmente indesejáveis na organização, de forma que o provimento de gerentes de diferentes níveis, com mapas de subculturas da organização, permite-lhes avaliar a variedade cultural presente na organização e o quanto esta é desejável. Isso poderá evitar que partes da organização sejam inadvertidas e desnecessariamente negligenciadas por soluções de conflitos em não consonância com características subculturais existentes.

Com base nestas condições, apresenta-se como problema para este trabalho a seguinte questão: **Como a análise e projeção dos valores esperados e desejados podem interferir na formação da cultura organizacional e essa na gestão dos recursos humanos das empresas de contabilidade?**

O escopo deste trabalho delimita-se geograficamente as cidades de Campo Grande e Três Lagoas, localizadas no estado de Mato Grosso do Sul. Justifica-se esta escolha por ser a primeira a capital do estado, e a segunda, pelo crescimento industrial nos últimos 10 anos, aumentando a demanda dos serviços prestados por empresas de prestação de serviços de contabilidade. Essa estratificação permite maior aprofundamento nos casos e na abordagem metodológica que será apresentada.

Buscou-se objetivar as relações entre elementos formadores da cultura organizacional e a interferência na formação dos recursos humanos das empresas de contabilidade pesquisadas. Pretende-se também contribuir para a abertura de caminhos a pesquisadores que se interessem pelo tema e que o queiram investigar em outras cidades e unidades da federação.

Este trabalho clama pela necessidade de despertar em pesquisadores o interesse pelas pequenas e médias empresas no levantamento e estudo da cultura dessas organizações; por outro, estimular dirigentes de pequenas empresas ao conhecimento da formação da cultura de sua empresa, por meio de valores presentes, que podem auxiliá-los no processo de gestão, como no estudo de cultura organizacional realizado por Padoveze e Benedicto (2005), que visou a uma análise dos impactos dos instrumentos no processo de gestão.

Desta forma, justifica-se a importância do trabalho para o campo da ciência, a que se acrescenta o fato de não haver pesquisa utilizando-se do construto – cultura (valores organizacionais) em empresas de pequeno porte, assim como em empresas de prestação de serviços em contabilidade, conforme levantamento demonstrado na Tabela 1.

2. Fundamentação teórica

As organizações são compostas por diferentes elementos. Tamayo (1998) afirma que, além das partes físicas, as organizações possuem uma estrutura de eventos, interações e atividades, que por elas são executadas, de modo que os determinantes na gestão organizacional se constituem de quatro elementos ligados à individualidade do colaborador – a) valores pessoais; b) representações mentais individuais; c) crenças individuais e; d) história de vida de cada um – e ainda dos valores organizacionais, os quais trabalham com a visão compartilhada por todos os membros da organização. Nesse sentido, os valores organizacionais constituem-se em crenças e princípios compartilhados coletivamente em uma organização, entretanto os valores pessoais influenciam de forma significativa a formação dos valores organizacionais (Rokeach, 1968; Meglino; Ravlin, 1998; Tamayo, 1998; Oliveira; Tamayo, 2004; Tinoco; Assêncio; João; Claro, 2011).

A cultura organizacional é constituída por valores que têm suas origens nos valores pessoais envolvendo todas as pessoas da organização, quer sejam colaboradores, fundadores e agregados. Assim verifica-se a interação entre os valores individuais e organizacionais segundo Oliveira e Tamayo (2004).

Evidencia-se também que, cotidianamente, as organizações se utilizam de vários meios de comunicação entre os indivíduos que a compõem (ofícios formais, memorandos, e-mails, contatos telefônicos e contatos presenciais), de forma que as redes sociais são estabelecidas por esses meios (Nelson; Vasconcelos, 2007). Cross e Thomas (2009) afirmam que a análise de redes organizacionais proporciona a vantagem de permitir aos líderes que observem como a distribuição da cultura é feita pela rede: se as crenças e os valores estão integrados para o atendimento dos objetivos estratégicos ou se valores, práticas e objetivos divergentes estão inevitavelmente dilacerando a organização de maneira invisível.

Dessa forma, para a compreensão do tema e das áreas que o compõem, são abordadas, em um primeiro momento, as origens e conceitos sobre cultura organizacional, bem como fatores que influenciam sua constituição. As próximas seções abordam concepções de cultura e de valores organizacionais.

2.1 Cultura organizacional

Foi realizado um levantamento bibliográfico a partir do construto “cultura organizacional”. Ressalta-se que não foram considerados artigos apresentados em congressos, atendo-se apenas aos publicados em revistas de relevância na área de Administração, e, conforme constatado, o levantamento aponta que as pesquisas são realizadas dentro das organizações ou entre as organizações, mas não entre os indivíduos (Vergara; Pinto, 1998; Feuerschütter, 1997; Oliveira; Tamayo, 2004; Neiva; Paz, 2012), sendo, em alguns casos, entre grupos de indivíduos, muitas vezes os que ocupam cargos gerenciais ou unidades organizacionais, conforme visto em Hofstede (1998).

A Tabela 1 sintetiza o levantamento realizado compreendendo o período entre 1996 e 2014, demonstrando as pesquisas que têm sido realizadas no Brasil e publicadas nas principais revistas.

Tabela 1: Resumo de publicações

REVISTA	QUANTIDADE ENCONTRADA	MÉTODO UTILIZADO	VARIÁVEIS ESTUDADAS
RAP	3	Qualitativo	- Cultura / organizações públicas
			- Cultura / traços culturais
			- Cultura / socialização
RAI	2	Ensaio teórico	- Cultura / organizações públicas
			-Dimensões culturais / implicações organizacionais
	1	Qualitativo e quantitativo	- Clima organizacional
RAI	1	Qualitativo	- Cultura / ética e liderança/desempenho
REGE	2	Ensaio teórico	- Cultura / poder / mudança
			- Cultura / poder
			- Cultura / ambiente inovador
REGE	1	Qualitativo e quantitativo	- Cultura corporativa/sistema de controle gerencial
			- Cultura / estratégias organizacionais
Revista de Administração	3	Ensaio teórico	- Cultura – discussão metodológica
			-Cultura / inovação / categorias profissionais / tendência brasileira
	1	Quantitativo	- Cultura / comportamento do empregado
RAC	5	Qualitativo	- Cultura / ambiente burocrático / indivíduo
			- Gestor de ética / instrumento de apoio; Códigos de ética / tomada de decisão
			- Cultura / poder
			- Cultura / sistema de planejamento e controle
			- Cultura / identidade organizacional
	4	Quantitativo	- Valores organizacionais / estresse
			- Tipo de cultura / pessoas e profissionais; Cultura / Comprometimento.
	1	Qualitativo e quantitativo	- Cultura / desempenho organizacional
	1	Qualitativo e quantitativo	- Cultura / processo sucessório
RAE	1	Ensaio teórico	- Cultura / mudança organizacional
TOTAL	17		

Partindo de tais estudos, a cultura organizacional tem sido, há algumas décadas, objeto de pesquisas no campo da Administração e áreas afins. E, na tentativa de acompanhar as mudanças sociais e econômicas, as teorias da administração passaram por algumas alterações ao longo dos anos, saindo da “administração por objetivos”, nos anos 1950, passando pela

“estrutura organizacional”, nos anos 1960, e pela “administração estratégica”, na década de 1970, para chegar à “cultura organizacional” nos anos 1980.

Nelson (2006) define “cultura organizacional” como um mecanismo ou fronteira organizacional que determinará o que será valorizado pela empresa, ou seja, uma fronteira que irá auxiliar na determinação de quais ideias e valores serão aceitos ou excluídos dentro da organização, por meio da identificação das prioridades para as pessoas dentro das organizações.

Na formação da cultura organizacional, tendem a emergir, em primeiro plano, os valores dos fundadores, complementados pelos de seus funcionários, que também influenciam a formação da cultura organizacional (Tamayo, 2007).

A cultura organizacional influencia a formação dos recursos humanos a medida que valores individuais e organizacionais não são congruentes (Nelson, 2006).

2.2 Valores organizacionais

Apesar do crescente interesse na área de Administração pelo assunto em tela, há poucos autores que tratam do assunto, com destaque para Santos, Lelis e Munhoz (2013); Oliveira e Tamayo (2004); Mendes e Tamayo (2001); Meglino e Ravlin (1998). Cabe ressaltar que, apesar de serem poucos os trabalhos realizados por pesquisadores da área de administração, há alguns estudos relevantes acerca dos valores individuais, sobretudo em revistas de psicologia.

Para Schwartz (2005), “valores” são tudo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas, sendo ordenados por sua importância relativa perante os demais. Afirma ainda que valores é um construto motivacional, ou crenças que transcendem situações e ações específicas ou que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos.

Na visão de Tamayo (2008), esses valores são inscritos nas organizações por seus fundadores, em especial, e repassados aos funcionários ou colaboradores como verdades que devem ser seguidas no desenrolar de suas atividades internas.

Os valores organizacionais constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (Hofstede *et al.* 1990; Tamayo, 1998; Peters; Waterman, 1982) e são compartilhados pelas pessoas em um grupo. Tamayo, Mendes e Paz (2000) utilizam duas abordagens para estudar os valores organizacionais. A primeira parte de documentos oficiais da empresa, analisando-os qualitativamente; a segunda, de perspectiva quantitativa, usa a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais, porém, segundo os autores, neste caso, como frequentemente existe incongruência entre os valores pessoais e os organizacionais, o resultado não expressa adequadamente os valores da organização.

Dessa forma, esses autores propuseram uma abordagem diferente: estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e que são praticados na empresa em que atuam. Eles acreditam que os empregados têm uma visão clara dos valores que predominam na organização. De fato, quando entram numa organização e nela permanecem, os empregados terão uma melhor percepção do que ocorre no dia a dia, sendo-lhes possível identificar quais valores predominam, assim como detectar as diferenças entre valores de cada setor da empresa.

Neste trabalho, foi utilizado um instrumento desenvolvido por Nelson (2006), que vem sendo aplicado, pelo autor, em várias pesquisas e também já vem sendo disseminado em programas de mestrado e doutorado.

Building Knowledge in Accounting

O quadrante “trabalho” está voltado à qualidade, ao prazo e ao esforço que cada indivíduo empreende em relação ao processo, enquanto as relações buscam conhecer as características presentes no indivíduo. Quando analisado o quadrante “controle”, busca-se reconhecer, dentro de cada indivíduo, a sua importância quanto ao “status”: se ele é muito político e tem domínio sobre os outros e como se comporta em relação à liderança. No quadrante “pensamento”, avalia-se o planejamento, ou seja, se a pessoa é ou não voltada a planejar, pensar, ser flexível e se também gosta de se expor.

Esses quadrantes compõem o questionário desenvolvido por Nelson, Perfil de Valores Agregados (PVA). Os indivíduos deverão declarar como sentem esses valores dentro da organização, por exemplo, se a empresa valoriza o trabalho árduo em detrimento da qualidade, ou como eles interpretam a relação trabalho, esforço e qualidade e como gostariam que fosse (Nelson, 2006).

O quadrante “relações” está intimamente ligado ao afeto. Todos seus subtemas estão relacionados às conexões voluntárias com o próximo, mas com ênfases diferentes (Nelson, 2006). “O afeto nos aproxima dos outros para podermos receber o calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva”, enquanto a empatia “nos coloca psicologicamente na situação do outro para poder dar o calor humano”. A sociabilidade está focada na interação e sua atividade desenvolvida em grupo, o que o autor chama de “orientação para grupos ou equipes” (Nelson, 2006). A lealdade está voltada para as relações duráveis, com grande confiança entre os grupos ou pessoas.

O terceiro quadrante vincula-se a “controle”. A dominância está ligada ao poder de domínio do indivíduo sobre os demais. Alguns indivíduos são muito ligados ao “status” que têm dentro da organização e utilizam-se fortemente da politicagem, ou seja, esse quadrante envolve o grau de manipulação ou negociação do indivíduo em relação aos outros membros. Há pessoas que nasceram para serem líderes, ou desenvolveram as habilidades para a liderança, e com isso se sobressaem na organização. A liderança está ligada ao poder de referência enquanto a dominância está mais voltada para o poder coercitivo (Nelson, 2006).

O último quadrante está voltado para “pensamento”. Para Nelson (2006), a abstração lida com conceitos tangíveis e as generalidades, enquanto o planejamento/organização está focado nos detalhes, ou seja, indivíduos que valorizam tanto a organização do local como os detalhes do trabalho. A exposição lida com a transmissão e apresentação de suas ideias; a flexibilidade está ligada à capacidade que cada indivíduo tem de se adaptar às mudanças, novas tecnologias, entre outros fatores.

Considerado o exposto, quando se trata de valores organizacionais, citam-se como exemplo, empresas que valorizam o esforço (trabalho duro) em detrimento da qualidade do trabalho, ou do cumprimento do prazo. Os funcionários podem, no entanto, preferir que a empresa valorize mais a qualidade e cumprimento de prazo e menos o trabalho duro, e assim por diante, em todos os demais quadrantes do instrumento PVA. Quando se fala na qualidade em detrimento dos prazos, há de se observar que, nas empresas que prestam serviços em contabilidade, os prazos são de vital importância para o desempenho organizacional e a manutenção da carteira de clientes, mas não se sabe se isso realmente está presente nos valores dos empregados como algo que seja mais importante do que outros atributos.

Este instrumento desenvolvido por Nelson deve ser aplicado constantemente nas organizações para avaliar o nível de cultura existente, bem como em novas contratações.

2.3 Seleção de pessoal, homogeneidade da cultura organizacional e gestão dos recursos humanos

Schneider (1987) afirma que, quando as empresas já existem há algum tempo, o comportamento dos indivíduos não se adequa aos que lá já existem, porque eles foram atraídos para esse ambiente, por eles escolhido, e abdicaram, de certa maneira, de seus valores pessoais. Há, todavia, organizações que atraem, selecionam e retêm as pessoas. Nesse sentido, esse autor sugere que os indivíduos podem ser atraídos para as organizações que percebem como tendo valores semelhantes aos seus. Além disso, as organizações tentam selecionar pessoas propensas a compartilhar seus valores. Os novos operadores são, então, mais socializados, e aqueles que não se encaixam saem, ficando somente os que assimilam os valores organizacionais.

Partindo do pressuposto de que todos aqueles que permanecem na organização estão ali por interesses comuns ou porque se identificam com ela, os valores desses indivíduos tendem a ser iguais, ou o mais próximo possível da homogeneidade. Disso resulta uma cultura única e forte, em que pode haver subculturas, mas estas não são conflitantes com a cultura dominante. Para Tom (1971), os indivíduos são suscetíveis a escolher atividades semelhantes àquelas em que têm conhecimento, e, portanto, é provável que se comportem semelhantemente, promovendo assim a homogeneidade de atributos.

Sendo a cultura partilhada, esta desempenha um importante papel na homogeneização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, alargando, assim, a estabilidade do sistema (Robbins, 2005).

Outro fator que exerce influência na cultura organizacional é a região onde a organização está inserida. A região cultural é um espaço territorial, não necessariamente idêntico às fronteiras oficiais, onde os traços culturais, tais como valores, atitudes e comportamento de seus membros, são reconhecidamente homogêneos entre si e heterogêneos em relação a outras regiões (Muzzio; Castro, 2008).

Todos estes elementos impactam sobremaneira na gestão dos recursos humanos (GRH), aumentando sua complexidade.

Segundo Jabbour *et al.* (2009), a GRH deve ser entendida como o conjunto de dimensões organizacionais (ou práticas empresariais) planejado para que se influencie o comportamento dos funcionários, orientando-os para a consecução de objetivos empresariais específicos, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente visando a geração de vantagens competitivas.

Segundo Collins e Smith (2006) a GRH deve estar voltada a construir valores culturais voltados ao desempenho e inovação, pois o desenvolvimento de novos produtos e serviços depende da capacidade de reter conhecimento e da cultura para novos desenvolvimentos. Segundo Lin (2011) essa é uma atribuição que não cabe apenas aos chefes de Recursos Humanos, mas sim a todos da organização.

Qualquer que seja a organização, ela estará sempre em busca de diferenciais competitivos que garantam sua existência.

2.4 Diferenciação, integração e subculturas

Para Lawrence e Lorsch (1973), Fayol, Gulick, Mooney e Urwick foram os primeiros a se preocupar com a diferenciação e integração, examinando a melhor maneira de dividir as tarefas e o modo de se conseguir a integração no interior das empresas.

O indivíduo tem, em seu dia a dia ou ao longo de sua vida, algumas necessidades, entre as quais se destacam: i) realização – os indivíduos desejam fazer alguma coisa e, com isso, engajam-se em determinada tarefa que possam cumprir eficazmente –; ii) agregação – os indivíduos sentem grande necessidade de contato com outros –; iii) poder – os indivíduos têm o desejo de exercer qualquer tipo de controle sobre os outros –. Mesmo que tais necessidades possam ser satisfeitas, em algum momento, fora das organizações, serão uma força motivadora dentro delas, mesmo porque os indivíduos precisam de realização pessoal no trabalho (Lawrence; Lorsch, 1973).

As necessidades dos indivíduos podem apresentar-se, em alguns momentos, como característica integradora e, em outros, como desintegradora, pois, se a organização não consegue atender a necessidade do colaborador, poderá provocar tanto seu desinteresse como conflitos entre os membros da organização. Desse modo, a necessidade de poder pode provocar tanto a desintegração quanto a diferenciação, se aquele não for exercido com moderação e competência (Lawrence; Lorsch, 1973).

Nesse contexto, a integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura, enquanto a diferenciação enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. Há ainda o risco da fragmentação, que consiste na visão de que o que existe de cultura organizacional são valores partilhados apenas temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. São essas diferenciações que acabam por dar origem às subculturas dentro da organização (Lawrence; Lorsch, 1973).

Assim, Lawrence e Lorsch (1973), “comparando os estados de diferenciação e integração entre as empresas”, verificaram que, “quanto mais altamente diferenciadas fossem todas as unidades, mais dificuldade teria a organização de alcançar uma integração de alta qualidade”.

Com base na fundamentação teórica apresentada nesta seção, identificou-se os métodos necessários para a realização deste trabalho que sustentarão o construto a ser apresentado.

3. Métodos e procedimentos

Apoiando-se em Trivinos (1987) e Gil (2012), define-se este trabalho como uma pesquisa exploratória, com abordagem descritiva, com procedimento de análise de multicase, onde o instrumento escolhido para coleta de dados foi o questionário, que apresenta quatro dimensões e cada dimensão está subdividida em 16 subtemas conforme Tabelas 2 e 3.

Para identificação dos organizacionais, foi aplicado o PVA, elaborados por Nelson (2006), conforme descrito na seção 2.2.

Cada questionário contém 80 frases divididas em 20 conjuntos, e o respondente deverá ranquear as frases, colocando-as em ordem, para que sejam descritivas.

Os valores apresentados no questionário foram avaliados pelos trabalhadores por meio de uma escala de intensidade, desde o mais importante até o menos importante. Este método permite identificar a importância de cada um dos valores e determinar o grau ou a intensidade de compartilhamento dos valores entre os membros da organização.

A coleta de dados se deu em quatro empresas prestadoras de serviços de contabilidade, com número acima de 20 funcionários, envolvendo também o proprietário. Na cidade de Três Lagoas, estado de Mato Grosso do Sul, participaram da pesquisa dois escritórios com mais de vinte funcionários. Já em Campo Grande foi solicitado ao Conselho Regional de Contabilidade a colaboração na divulgação da pesquisa, conseguindo a participação de duas empresas.

Apoiando-se Nelson & Gopalan (2003), Nelson e Vasconcelos (2007) e Nelson (2012), a análise dos dados teve uma abordagem quantitativa, para a qual foi utilizado o *software Culture and Value Analysis Tool (C-VAT)*, que permite a inserção dos dados e cálculos das médias de cada subitem dos quadrantes, assim como o desvio-padrão de cada média dentro das tabelas.

Também foi utilizado o *software* estatístico r, calculando a análise da homogeneidade, utilizando a matriz de correlação, que segundo Appolinário (2011) é “a estrutura de dados em forma de tabela que mostra todas as correlações possíveis entre as variáveis da pesquisa”. O coeficiente de correlação é a medida objetiva do nível de relacionamento entre duas variáveis. O critério adotado para validar as informações e afirmações foi o teste de significância T de *Student*, que visa testar se a diferença entre duas médias é significativamente diferente.

A próxima seção destina-se a apresentação dos resultados obtidos a partir da aplicação dos métodos e procedimentos ora descritos.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Conforme apresentado, o questionário de PVA possui quatro quadrantes e, dentro de cada um, há quatro subitens, que foram apresentados e descritos no referencial teórico.

Nas Tabelas 2, 3 e 4 são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas quatro empresas de prestação de serviços de contabilidade. Por ser uma pesquisa exploratória, pretendeu-se olhar as várias facetas que os dados poderiam fornecer, verificando se há um isomorfismo entre os diversos valores identificados. Em um primeiro momento, são apresentados os valores atuais das empresas, ou seja, aqueles percebidos pelos funcionários como presentes dentro da organização. Os nomes dos funcionários e seus respectivos cargos são ocultados, porém essas informações individualizadas foram fornecidas pela empresa e são utilizadas para o aprimoramento da análise dos resultados.

Analisando os resultados da Tabela 2, observa-se que a empresa S1 possui a maior variação entre médias, variando de 9,6 no item afeto até 15,9 no item tempo. Na opinião dos funcionários o item que apresenta menor relevância dentro da organização é quanto à política, ou seja, a organização não valoriza pessoas que fazem jogos políticos para atingir algum objetivo, assim como o *status* não é tão importante. Mas, vale destacar que realizar as tarefas dentro do prazo é muito importante para a organização, assim como a qualidade dos serviços que são prestados pela empresa cuja média foi de 15,2. A lealdade entre os colegas também obteve significativa média de 14, enquanto que o afeto é pouco valorizado com média de 9,6, ou seja, as pessoas possuem empatia, mas não são muito afetivas umas com as outras. O nível de abstração é alto, demonstrando que a capacidade de pensar é valorizada dentro da organização.

Quanto à empresa S2 o grupo que apresenta maiores índices são os ligados ao controle, ou seja, na percepção dos funcionários esta é uma empresa onde dominância é muito forte. Também manter algum *status*, ser uma pessoa politizada e ter liderança são fatores relevantes. Terminar os serviços dentro do prazo e com qualidade também é valorizado, mas não com a intensidade da empresa S1.

A empresa R apresenta pouca variação entre suas médias, mas os principais resultados estão localizados no grupo do controle, onde o *status* e política apresentam média de 14,2 e 13,3 respectivamente, demonstrando que o *status* dentro da organização é relevante e leva o funcionário a ser mais ligado à politicagem interna. Pode-se observar ainda que o item exposição apresenta também uma diferenciada média de 13,5, e isso pode ocorrer pelo fato

destes dois fatores serem mais intensamente presentes na organização. Nesta empresa, prevalece o equilíbrio entre os demais fatores pesquisados e apresentados nos quadrantes.

Tabela 2: Média dos valores atuais das quatro organizações

CVAT S1 Perfil Geral	CVAT S2 Perfil Geral	CVAT R Perfil Geral	CVAT S3 Perfil Geral
=====			
TRABALHO	TRABALHO	TRABALHO	TRABALHO
	Média DP	Média DP	Média DP
A Esforço	13.5 2.38	A Esforço 11.1 3.10	A Esforço 12.3 3.29
B Tempo	15.9 2.40	B Tempo 13.0 1.99	B Tempo 11.5 2.60
C Terminar Tarefas	13.8 2.21	C Terminar Tarefas 12.6 2.51	C Terminar Tarefas 12.0 2.55
D Qualidade	15.2 2.37	D Qualidade 13.6 2.34	D Qualidade 11.9 4.02
RELAÇÕES	RELAÇÕES	RELAÇÕES	RELAÇÕES
	Média DP	Média DP	Média DP
E Afeto	9.6 2.73	E Afeto 10.2 2.70	E Afeto 13.3 3.45
F Empatia	12.2 2.82	F Empatia 10.5 2.33	F Empatia 13.1 3.09
G Sociabilidade	12.9 2.18	G Sociabilidade 11.8 2.66	G Sociabilidade 12.8 2.37
H Lealdade	14.0 3.83	H Lealdade 11.5 2.52	H Lealdade 13.4 3.40
CONTROLE	CONTROLE	CONTROLE	CONTROLE
	Média DP	Média DP	Média DP
I Dominância	13.0 2.35	I Dominância 14.5 2.87	I Dominância 12.2 2.57
J "status"	10.6 3.03	J "status" 13.8 2.79	J "status" 14.2 3.53
K Política	9.9 2.51	K Política 13.4 2.77	K Política 13.3 3.31
L Liderança	12.6 2.19	L Liderança 13.1 2.98	L Liderança 12.5 2.11
PENSAMENTO	PENSAMENTO	PENSAMENTO	PENSAMENTO
	Média DP	Média DP	Média DP
M Abstração	13.5 2.60	M Abstração 12.6 2.41	M Abstração 13.9 2.74
N Planejamento	12.1 2.58	N Planejamento 12.4 2.53	N Planejamento 12.3 2.67
O Exposição	11.0 2.43	O Exposição 12.1 2.35	O Exposição 11.7 2.65
P Flexibilidade	10.4 2.79	P Flexibilidade 13.5 2.60	P Flexibilidade 11.8 3.11
Número de Questionários: 28	Número de Questionários: 24	Número de Questionários: 20	Número de Questionários: 20
Desvio-padrão (DP): 1.79	Desvio-padrão (DP): 1.16	Desvio-padrão (DP): 0.78	Desvio-padrão (DP): 0.67

Na empresa S3 os relacionamentos são muito presentes entre os funcionários, o que é perceptível pelos altos valores registrados neste quadrante. O resultado da pesquisa demonstra que a lealdade entre os funcionários é o ponto forte desta organização. Mas na percepção dos funcionários a abstração também é bastante valorizada pela empresa.

Quando comparadas as empresas, considerando a percepção dos funcionários, percebeu-se que a empresa S2 e R apresentam valores mais significativos nos quadrantes ligados ao controle, mostrando uma cultura mais ligada à dominância e mais voltada ao *status*. Na empresa S1 os itens mais relevantes estão no quadrante relacionado ao trabalho, onde os itens tempo e qualidade são mais significativos, demonstrando que para a empresa terminar os

trabalhos dentro do prazo e com qualidade são fundamentais. Na empresa S3 as médias não possuem uma variação muito grande entre os quatro quadrantes, apesar de serem encontrados os maiores valores no quadrante relativo às relações, demonstrando que para a empresa a lealdade e o afeto são fatores importantes.

O desvio padrão das médias das quatro empresas no que se referem aos valores atuais presentes na organização, tem-se que a empresa que apresenta o maior desvio padrão é a S1 e o menor a S3.

Quando questionado aos funcionários quais os valores que eles gostariam de encontrar dentro da organização, quais estariam adequados aos seus anseios no ambiente de trabalho no qual estão inseridos, encontrou-se os resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Média dos valores ideais das quatro organizações

CVAT S1 Perfil Geral =====			CVAT S2 Perfil Geral =====			CVAT R Perfil Geral =====			CVAT S3 Perfil Geral =====		
TRABALHO			TRABALHO			TRABALHO			TRABALHO		
	Média	DP		Média	DP		Média	DP		Média	DP
A	Esforço	15.6	2.27	A	Esforço	13.8	2.68	A	Esforço	12.2	3.65
B	Tempo	14.3	2.88	B	Tempo	14.4	1.78	B	Tempo	11.7	3.05
C	Terminar Tarefas	14.4	2.27	C	Terminar Tarefas	14.9	2.18	C	Terminar Tarefas	12.6	3.23
D	Qualidade	15.2	2.62	D	Qualidade	14.8	2.60	D	Qualidade	10.9	3.56
RELAÇÕES			RELAÇÕES			RELAÇÕES			RELAÇÕES		
	Média	DP		Média	DP		Média	DP		Média	DP
E	Afeto	12.2	3.28	E	Afeto	11.9	3.05	E	Afeto	13.0	2.85
F	Empatia	13.8	2.30	F	Empatia	12.6	3.64	F	Empatia	12.2	3.68
G	Sociabilidade	14.1	2.00	G	Sociabilidade	13.2	2.37	G	Sociabilidade	13.5	2.46
H	Lealdade	14.1	3.35	H	Lealdade	12.1	3.09	H	Lealdade	12.6	2.85
CONTROLE			CONTROLE			CONTROLE			CONTROLE		
	Média	DP		Média	DP		Média	DP		Média	DP
I	Dominância	12.1	2.38	I	Dominância	11.3	2.54	I	Dominância	11.9	2.57
J	“status”	8.8	2.44	J	“status”	10.3	2.61	J	“status”	13.2	3.70
K	Política	8.8	2.70	K	Política	9.9	2.73	K	Política	13.5	3.61
L	Liderança	12.3	2.53	L	Liderança	13.0	3.34	L	Liderança	12.3	2.57
PENSAMENTO			PENSAMENTO			PENSAMENTO			PENSAMENTO		
	Média	DP		Média	DP		Média	DP		Média	DP
M	Abstração	12.3	2.28	M	Abstração	12.3	1.83	M	Abstração	11.9	2.06
N	Planejamento	11.8	2.77	N	Planejamento	12.6	2.87	N	Planejamento	12.8	2.42
O	Exposição	10.1	2.59	O	Exposição	11.7	2.46	O	Exposição	12.6	3.86
P	Flexibilidade	10.3	2.45	P	Flexibilidade	11.4	2.87	P	Flexibilidade	13.1	3.36
Número de Questionários: 28			Número de Questionários: 24			Número de Questionários: 20			Número de Questionários: 20		
Desvio-padrão (DP): 2.08			Desvio-padrão (DP): 1.42			Desvio-padrão (DP): 0.68			Desvio-padrão (DP): 0.68		

Na Tabela 3, para a empresa S1, percebe-se que nos itens relativos ao controle, os funcionários declaram que deve ser dada menor importância em relação ao que percebem atualmente presente na empresa, ou seja, desejam que seja dada menos importância ao *status* e política, apesar da pesquisa revelar que estes aspectos já são pouco significativos. Preferem que a organização valorize mais o esforço dos funcionários na realização de suas tarefas e que enfatize mais as relações entre os funcionários. O afeto, por exemplo, na Tabela 2 apresenta uma média de 9,6 e eles gostariam que fosse mais valorizado entre os funcionários. Conforme a Tabela 3, a média apresenta um aumento significativo, passando a média de 9,6 para 12,2.

Já na empresa S2 as médias relativas ao item controle, que eram mais presentes na organização não se revela um desejo de seus funcionários. Eles preferem que a organização se importe mais em cumprir os prazos para realizar as atividades, com a qualidade na sua realização e com valorização de seus esforços, ou seja, o trabalho árduo dos funcionários para realizar suas atividades. Também desejam que a empresa valorize mais as relações entre os funcionários, tornando-a mais afetiva.

Na empresa R, apesar de apresentar um desvio padrão maior, as médias entre os subitens dos quadrantes não apresentam muita variação. As maiores médias encontram-se nos quadrantes de relações e controle, ou seja, os funcionários gostariam de trabalhar numa empresa onde o afeto e a sociabilidade fossem mais valorizadas, assim como nos subitens que dizem respeito ao controle, o *status* e a politicagem. Olhando dessa perspectiva pode-se dizer que isso pode ser mais difícil de realizar, afinal como ter empresas que valorizem a política interna assim como o *status* elevado e fazer com que seus funcionários sejam mais sociáveis e afetuosos entre si, parece ser impossível. Tanto na Tabela 2 quanto na Tabela 3, o item relativo à flexibilidade também é próximo, e com médias acima de 13, demonstrando que a empresa é flexível e isso é agradável aos funcionários.

Na empresa S3 os funcionários encontram-se satisfeitos com o ambiente em que trabalham e não mudariam quase nada.

Já a empresa S2, onde os itens mais dominantes estavam no grupo de controle, eles dizem que terminar o trabalho com qualidade e dentro do tempo deveria ser mais importante do que ter domínio e *status*, ou seja, preferem uma empresa que valorize mais os funcionários que se esforçam para fazer o trabalho e que o façam com qualidade do que conseguir as coisas por meio de politicagem.

Antes da realização da pesquisa acreditava-se que não haveria diferenças significativas entre os valores atuais e os desejados e, portanto, foram realizados teste de significância para confirmar ou não. Os resultados do teste não são apresentados aqui devido ao espaço disponível, somente apresentada a discussão.

Pode-se então afirmar que na empresa S1 os valores atuais relativos ao trabalho estão mais fracos que os desejados. As médias dos valores organizacionais se diferenciam bastante no quadrante relacionado ao trabalho, e a trabalho revela que o desejo dos funcionários é que sejam mais significativos do que percebem atualmente, diferença também significativa percebida pelo teste de significância nos subitens “esforço” e “tempo”. Nos subitens “afeto” e “empatia”, apresenta-se também uma diferença significativa entre as médias dos valores organizacionais atuais e os desejados, demonstrando que os funcionários preferem uma empresa mais afetuosa e empática. No quadrante “pensamento”, nenhum subitem apresenta diferença significativa, o que significa que os funcionários manteriam como está atualmente. Nessa empresa, levando em consideração o teste de significância entre os valores atuais e

desejados, há uma diferença entre seis dos 16 subitens, não caracterizando uma diferença total entre eles.

Na empresa S2, os valores organizacionais atuais demonstram que a empresa é caracteristicamente controladora, pois os valores relacionados a “controle” são os mais fortes, porém os funcionários preferem uma empresa que valorize mais as relações e o trabalho, em especial o afeto. Dentre os quatro subitens das relações, o afeto e a empatia apresentam diferenças significativas, confirmando que os funcionários preferem uma empresa mais voltada às relações, ou seja, mais afetiva. Olhando de forma geral os índices de significância, dentre os 16 subitens, sete se apresentam com diferenças e nove com similaridades, podendo afirmar que os funcionários mudariam um pouco essa empresa.

Em suma, não foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos valores nas empresas R e S3, enquanto nas empresas S1 e S2 foram encontradas algumas diferenças entre as médias dos valores atuais e desejados, conforme apresentados acima.

Em relação aos itens 2.3 e 2.4 que define o tipo de cultura instalada e desejada pelos funcionários, levando-se em consideração a homogeneidade ou heterogeneidade da cultura, foram realizados o teste de correlação, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Matriz de correlação dos quadrantes

Empresa S1										
Matriz das Médias					Matriz de Correlação					
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]		[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	
A	13.5	9.6	13.0	13.5	[1,]	1.0000000	0.5285042	-0.1705374	-0.3604536	
B	15.9	12.2	10.6	12.1	[2,]	0.5285042	1.0000000	-0.3589628	-0.9819449	
C	13.8	12.9	9.9	11.0	[3,]	-0.1705374	-0.3589628	1.0000000	0.3283723	
D	15.2	14.0	12.6	10.4	[4,]	-0.3604536	-0.9819449	0.3283723	1.0000000	
Empresa S2										
Matriz das Médias					Matriz de Correlação					
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]		[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	
A	11.1	10.2	14.5	12.6	[1,]	1.0000000	0.6090646	-0.9090722	0.4280779	
B	13.0	10.5	13.8	12.4	[2,]	0.6090646	1.0000000	-0.8790200	0.1076882	
C	12.6	11.8	13.4	12.1	[3,]	-0.9090722	-0.8790200	1.0000000	-0.3744331	
D	13.6	11.5	13.1	13.5	[4,]	0.4280779	0.1076882	-0.3744331	1.0000000	
Empresa R										
Matriz das Médias					Matriz de Correlação					
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]		[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	
A	12.3	12.5	12.2	10.9	[1,]	1.0000000	-0.5137159	-0.8723435	-0.4336120	
B	11.5	12.7	14.2	12.4	[2,]	-0.5137159	1.0000000	0.1721581	-0.3315988	
C	12.0	12.2	13.3	13.5	[3,]	-0.8723435	0.1721581	1.0000000	0.3548554	
D	11.9	12.6	12.5	13.2	[4,]	-0.4336120	-0.3315988	0.3548554	1.0000000	
Empresa S3										
Matriz das Médias					Matriz de Correlação					
	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]		[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	
A	11.7	13.3	12.6	13.9	[1,]	1.0000000	-0.3670265	-0.7464885	-0.8773725	
B	12.6	13.1	11.4	12.3	[2,]	-0.3670265	1.0000000	0.3592879	0.4023168	
C	12.4	12.8	12.2	11.7	[3,]	-0.7464885	0.3592879	1.0000000	0.3518065	
D	12.4	13.4	12.4	11.8	[4,]	-0.8773725	0.4023168	0.3518065	1.0000000	

Antes de realizar a análise com base na Tabela 4, efetuou-se uma outra com base nas Tabelas 2 e 3. Nas empresas R e S3 os valores organizacionais atuais são mais homogêneos entre os quatro quadrantes, pois não se encontrou variação muito significativa entre as médias de todos os subitens. Apenas o subitem *status* se diferencia na empresa R. Diante dessa análise pode-se então afirmar que nessas duas empresas não há heterogeneidade de valores.

Já nas empresas S1 e S2 os valores não são homogêneos, encontrou-se uma variação maior entre as médias, portanto, nessas empresas, como os valores atuais não são homogêneos e apresenta diferenças significativas entre as médias, pode-se afirmar que há heterogeneidade de valores.

Ainda buscando explorar mais os dados na empresa S3 percebeu-se que todos os funcionários, inclusive os três sócios, possuem a mesma percepção dos valores que se encontram presentes dentro da organização, ou seja, todos os membros possuem o mesmo sentimento, sem muita variância entre as médias dentro dos quatro quadrantes. Nesse caso todos os funcionários acabam demonstrando que todos os valores possuem o mesmo significado dentro da instituição, onde todos os subitens dos quatro quadrantes estão relativamente equilibrados. O trabalho tem o mesmo significado que o controle assim como as relações com o pensamento, isso também pode ser observado pelo desvio padrão dessa empresa que é de 0,67, o menor valor dentre as quatro empresas.

Na S2 encontraram-se médias altas nos subitens *status* e *politicagem*, que permite afirmar que com esses valores mais ressaltados a empresa pode tornar-se mais fria, pois são fatores que podem incitar uma competição entre os funcionários. Mas, ao analisar a relação entre estes itens das Tabelas 2 e 3, percebe-se que os funcionários não gostam de trabalhar numa empresa onde esses valores são tão significativos.

De acordo com a correlação aplicada (Tabela 4), para a empresa S1, o segundo quadrante (relações) apresenta uma correlação moderada (0,5285) em relação ao primeiro (trabalho) e tanto o quadrante “controle” quanto “pensamento” já apresentou baixa correlação (-0,1705 e -0,3604 respectivamente). E a correlação negativa indica que, quanto mais se valoriza “trabalho”, menos se valorizam “controle” e “pensamento”. Também levando em consideração essa correlação, pode-se dizer que nessa empresa não há homogeneidade.

No segundo e o terceiro quadrantes da empresa S2, respectivamente “relações” e “controle”, apresentaram uma forte correlação em relação ao quadrante “trabalho” (0,6090 e -0,9090); o quadrante “pensamento” apresentou uma correlação de 0,4280 em relação a “trabalho”, demonstrando que nessa empresa há uma maior homogeneidade entre eles.

Na empresa R, o quadrante que apresentou maior correlação com “trabalho” foi “controle”, com -0,8723; os demais, “relações” (-0,5137) e “pensamento” (-0,4336), apresentaram uma correlação que pode ser considerada pouco significativa, demonstrando que nessa empresa também há maior homogeneidade.

Já em S3, também se encontrou maior homogeneidade entre os quadrantes: o terceiro e o quarto, “controle” e “pensamento”, apresentaram uma forte correlação com “trabalho” (-0,7464 e 0,8773 respectivamente) e a mais baixa correlação (-0,3670) com “relações”.

5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho era analisar a interferências dos valores esperados e desejados na formação da cultura organizacional e essa na GRH em empresas de contabilidade, utilizando um instrumento específico de análise.

Quando analisadas as culturas presentes nas organizações pesquisadas, identificou-se, na empresa S1, que a cultura presente é mais forte e mais objetiva, enquanto a empresa S3 apresenta uma cultura fraca e baseada nas relações interpessoais. Nessa empresa, percebeu-se que todos os funcionários, inclusive os três sócios, possuem a mesma percepção dos valores que se encontram presentes dentro da organização, ou seja, todos os membros possuem o mesmo sentimento, sem muita variância entre as médias dentro dos quatro quadrantes. Nesse caso, todos os funcionários acabam demonstrando que todos os valores possuem o mesmo significado dentro da instituição, onde todos os subitens dos quatro quadrantes estão relativamente equilibrados. “Trabalho” tem o mesmo significado que “controle”, assim como as relações com “pensamento”, o que também pode ser observado pelo desvio-padrão dessa empresa, que é de 0,67, o menor valor dentre as quatro empresas.

Pode-se afirmar que suas culturas das empresas S2 e R não se enquadram como fortes ou fracas, mas estariam num nível intermediário, podendo, no entanto, dizer que a S2 é uma empresa mais fria enquanto a R é mais afetuosa. Na empresa S2, foram encontradas médias altas nos subitens “status” e “politicagem”, o que dá a condição de afirmar que, com esses valores mais ressaltados, a empresa pode tornar-se mais fria, pois são fatores que podem incitar uma competição entre os funcionários. Ao analisar a relação entre estes itens das Tabelas 1 e 2, percebe-se que os funcionários desejam uma empresa menos fria, já que empresas mais voltadas ao quadrante “controle” tendem a tornar-se assim, enquanto que na S3 e R os funcionários declararam que manteriam a cultura como está atualmente. Na S1 os funcionários desejam que a empresa seja um pouco menos controladora.

Nas empresas que apresentam homogeneidade de cultura para a GRH é mais tranquila, pois todos se encontram satisfeitos com os valores apresentados e isso não provocará insatisfações no ambiente de trabalho, apesar de que em alguns casos há um desejo de pequenas alterações nos valores, enquanto que em empresas com heterogeneidade de valores a GRH poderá encontrar mais dificuldades, pois poderão surgir grupos dentro da organização com valores divergentes, provocando a criação de subgrupos culturais.

Uma das limitações encontradas foi conseguir empresas de prestação de serviços em contabilidade com número expressivo de funcionários e com tamanho em que testes estatísticos para grandes amostras pudessem ser aplicados. Entretanto, acredita-se que o resultado deste trabalho tenha contribuído com gestores dessas empresas, despertando a necessidade de conhecer a cultura que se encontra instalada e qual a desejada por seus funcionários, buscando auxiliá-los na resolução de conflitos e na harmonia no ambiente organizacional, assim como pesquisadores na busca por novas pesquisas no âmbito das pequenas e médias empresas acerca do assunto.

Atente-se que dada às pressões que as empresas prestadoras de serviços contábeis sofrem em relação a prazo e quantidade de obrigações fiscais, a manutenção dos colaboradores passa necessariamente pela criação de planos de carreira, qualificação dos colaboradores, e principalmente a criação de uma cultura organizacional coesa com a região e com os valores esperados e desejados. Além disso, observar o que ocorre com as redes sociais é um movimento importante para a formação e manutenção dos recursos humanos.

Como contribuições futuras, pode-se sugerir que este trabalho possa ser replicado em grandes centros, buscando uma comparação com a cultura encontrada nos municípios citados neste trabalho, fornecendo elementos de comparabilidade e divulgando *scores* para atuais e futuros empresários.

Referências Bibliográficas

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison Wesley, 1999.
- COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms*. *Academy of Management Journal*, 49,544-560. 2006.
- CROSS, R.; THOMAS, R. J. **Redes sociais: como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados**. São Paulo: Gente, 2009.
- FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de administração contemporânea**, 1, n.1, p. 73-95, 1997.
- FREITAS, W. R. De S.; SOUZA, M. T. S.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*. v. 15, n. 36, p. 11-27, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*. Jun. 1990.
- _____. *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. *Organization Studies*, p. 477-492, 1998.
- JABBOUR, C. J. C. *et al.* A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. *Revista de Administração da Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 32-56, 2009.
- JONES, G. R. *Transaction costs, property rights, and organizational culture: na Exchange perspective*. *Administrative Science Quarterly* (28), p. 454-467, 1983.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: Diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LIN, L. *Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2),235-257. 2011.
- MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. **Journal of Management**, 3, n.24, p. 51-389, 1998.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USP**, 6, n. 1, p. 39-46, 2001.
- MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. **Quantos somos nós? Uma reflexão sobre os brasis culturais**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Belo Horizonte, 2008.
- NEIVA, E. R.; PAZ, M. D. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de administração**, 47, n.1, p. 22-37, 2012.
- NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate nacional cultures? **Organization Studies**, 24, p. 115-152, 2003.

- _____. **Cultura empresarial e atendimento superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21**. 1. ed. Sorocaba: Cidade, 2006.
- _____.; VASCONCELOS, E. P. O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. **Revista de gestão da USP**, 14, n. especial, p. 93-107, 2007.
- _____. *A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospital*. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, 2012.
- OLIVEIRA, A. D; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração** – 44. ed. ,v. 11, n. 2, mar.-abr. 2005.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York: Warner Books, 1982.
- PETTIGREW, A. M. *On studying organizational cultures*. **Administrative Science Quarterly**, 24, p. 579-581, 1979.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.
- ROKEACH, M. *The role of values in public opinion research*. **Public Opinion Quarterly**, 32, p. 547-559, 1968.
- SANTOS, N. M.; LELIS, J. J.; MUNHOZ, I. P. Valores individuais: uma pesquisa com o corpo discente da área de Engenharia. **Interfaces científicas - Humanas e Sociais**, 1, n. 2, p. 57-79, 2013.
- SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. H. *The role of the founder in creating organizational culture*. **American Management Associations. Organizational Dynamics**, Summer, 1983.
- SCHNEIDER, B. *The people make the place*. **Personnel Psychology**, 40, p. 437-453, 1987.
- TAMAYO, Á. Valores organizacionais: Sua relação com satisfação não trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da USP**, 33, n. 3, p. 56-63, 1998.
- _____.; MENDES, A. M.; PAZ, M. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudo de psicologia**, v.5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- _____. Contribuições aos estudos dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 23, n. Especial, p. 17-24, 2007.
- _____. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, 6, n. 3, p. 192-213, 2008.
- TINOCO, J. E.; ASSÊNCIO, E. W.; JOÃO, B. D.; CLARO, J. A. Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: um estudo usando o Inventário de Valores de Schwartz. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 6, n. 2, 2011.
- TOM, V. R. *The role of personality and organizational images in the recruiting process*. **Organizational behavior and human performance**, v. 6, p. 573-592, 1971.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.



São Paulo, 27 a 29 de Julho de 2016

**Building Knowledge in
Accounting**

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ.
Revista de administração contemporânea, v.2, n. 2, p. 63-84, 1998.