

# **O Sucesso da Empresa na Visão de Gerentes de Controladoria - A Eficácia sob a Ótica da Cultura Organizacional em Bancos Públicos**

**Jaime Crozatti**

## **Resumo:**

*O estudo da cultura organizacional como variável relevante do contexto das organizações vem despertando crescente interesse de pesquisadores da área de contabilidade em razão do estreito relacionamento deste tema com os sistemas de informação contábil e gerencial. O entendimento do sucesso empresarial é claro direcionador do comportamento das pesas em uma empresa. O presente trabalho tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa sobre o critério de sucesso como elemento integrante da cultura organizacional em áreas de controladoria de bancos públicos. O plano referencial teórico foi desenvolvido em enfoque multidisciplinar e o modelo de mensuração da cultura está suportado no Competing Value Model - CVM (Santos, 1992; Cameron e Quinn, 1996). Os resultados sugerem que os líderes (gerentes e encarregados de atividades) das áreas de controladoria de bancos públicos entendem que, para obter sucesso, a organização deve investir no desenvolvimento de recursos humanos, no trabalho em equipe, no maior comprometimento dos empregados com a empresa. Os resultados sugerem ainda que, em segundo plano, a organização deve definir sucesso como sendo vencer no mercado e ser melhor que os concorrentes e ainda ter liderança competitiva no segmento de atuação como ponto-chave para as estratégias de ação no ambiente em que atua.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Medição de desempenho gerencial.*

**O SUCESSO DA EMPRESA NA VISÃO DE GERENTES DE CONTROLADORIA  
- A EFICÁCIA SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM BANCOS  
PÚBLICOS.**

Jaime Crozatti

Mestre e Doutorando em Controladoria na  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

RUA SÃO JORGE, 1030

JARDIM NOVO HORIZONTE

87.010-140 – MARINGÁ – PARANÁ

[jcrozatti@uem.br](mailto:jcrozatti@uem.br)

Professor Assistente

Área temática: (14) Medição de Desempenho Gerencial

## **O SUCESSO DA EMPRESA NA VISÃO DE GERENTES DE CONTROLADORIA - A EFICÁCIA SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM BANCOS PÚBLICOS.**

Área temática: (14) Medição de desempenho gerencial.

### **RESUMO:**

O estudo da cultura organizacional como variável relevante do contexto das organizações vem despertando crescente interesse de pesquisadores da área de contabilidade em razão do estreito relacionamento deste tema com os sistemas de informação contábil e gerencial. O entendimento do sucesso empresarial é claro direcionador do comportamento das pesas em uma empresa.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa sobre o critério de sucesso como elemento integrante da cultura organizacional em áreas de controladoria de bancos públicos. O plano referencial teórico foi desenvolvido em enfoque multidisciplinar e o modelo de mensuração da cultura está suportado no *Competing Value Model - CVM* (Santos, 1992; Cameron e Quinn, 1996).

Os resultados sugerem que os líderes (gerentes e encarregados de atividades) das áreas de controladoria de bancos públicos entendem que, para obter sucesso, a organização deve investir no desenvolvimento de recursos humanos, no trabalho em equipe, no maior comprometimento dos empregados com a empresa. Os resultados sugerem ainda que, em segundo plano, a organização deve definir sucesso como sendo vencer no mercado e ser melhor que os concorrentes e ainda ter liderança competitiva no segmento de atuação como ponto-chave para as estratégias de ação no ambiente em que atua.

### **1. INTRODUÇÃO**

A imprevisibilidade e frequência das mudanças no ambiente de negócios chama a atenção à capacidade das empresas em dar respostas aos novos desafios que se apresentam a cada momento. Na busca das soluções, os gestores estão em constante procura por melhorar a estrutura de suas empresas com vistas ao ambiente que, como dito, é diferente *a cada dia*.

Uma variável que tem merecido crescente atenção no contexto de gestão de negócios é a cultura das organizações. Entendida como o conjunto de crenças e valores partilhados por um grupo de pessoas, a cultura organizacional passou a ser estudada e questionada nos meios empresariais de maneira mais marcante a partir da década de 80 (Freitas, 1991, 6). Como resultado destes estudos passou-se a observar que os conceitos existentes no ambiente empresarial precisavam ser modificados e que as pessoas deviam reagir de forma diferente às informações que pareciam ter o mesmo significado, pois, apesar de chegarem da mesma fontes, referiam-se a diferentes eventos econômicos.

Este problema no processo de geração e transmissão de informações econômico/financeiras merece especial atenção. Apesar de subjetivamente diferentes em seu conteúdo, as informações contábeis processadas e difundidas rotineiramente no ambiente

interno às empresas não têm por si sós a força necessária para causar a mudança esperada. A rotina dos procedimentos e a terrível característica burocrática dos processos que a geram cerceiam até certo ponto a criatividade e capacidade de alguns profissionais, principalmente daqueles que gerenciam os sistemas de informação.

Não obstante, organizações e pessoas buscam realizar objetivos através de suas atividades. O critério de sucesso empresarial que cada pessoa define para si interage com o de outras pessoas nos relacionamentos sociais do ambiente da empresa e se transforma no critério de sucesso da própria organização. Considerando-se os diversos níveis de poder e conseqüente força de influenciar os valores da organização, desde o presidente até o mais simples funcionário, todos partilham uma definição de sucesso relativamente comum. Neste sentido, cada área da empresa, por formar uma subcultura específica em razão das atividades nas quais é especialista, dá sua contribuição ao estabelecimento dos critérios de sucesso de cada organização. A área de controladoria em suas interações troca valores culturais com outras áreas e contribui com elementos característicos de sua especialidade na elaboração do critério de sucesso da organização, em maior ou menor grau, de acordo com a força política de que dispõe.

O sucesso, entendido não como a fama ou notoriedade mas sim como o cumprimento de objetivos pré-definidos, que têm como consequência a satisfação de uma necessidade do ser social, orienta a ação das pessoas por caracterizar-se um valor cultural dos mais relevantes. Assim, o critério de sucesso impacta o comportamento de pessoas e departamentos em uma organização, tendo influência direta no seu desempenho econômico, uma vez que tal comportamento impregna a maneira como deverão ser realizadas as atividades necessárias ao cumprimento da missão da organização.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o resultado de uma pesquisa de campo realizada em áreas de controladoria de bancos públicos, cuja finalidade foi verificar o conjunto de valores culturais que indicam o critério para o reconhecimento do sucesso empresarial para os profissionais destas áreas. A pesquisa toma por base o modelo de mensuração de cultura organizacional citado na literatura por *Competing Value Model* (Santos 1992; Bio 1996; Cameron e Quinn, 1996), o qual será apresentado adiante. Esta pesquisa pode ser enquadrada no tipo exploratório, uma vez que tem como objetivo a compreensão ou entendimento de características do ambiente no qual ocorrem os fenômenos gerenciais, ao menos em relação à atuação da atividade de controladoria e porque não da contabilidade.

## 2. REVISANDO O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

A cultura é um fenômeno humano e por sua amplitude de implicações, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento. Fleury (1996, 15-6) assim se expressa: “*A nosso ver é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A postura empiricista ... A postura do antropólogo ... A postura do clínico ou terapeuta.*” Estas posturas indicam a utilização de três ramos do conhecimento que estudam o comportamento humano como chave de leitura para deciframos a cultura: antropologia, sociologia e psicoantropologia. Neste sentido, iremos conceituar a cultura de acordo com as três ciências citadas, descrever aspectos da formação e discutir algumas características da cultura, tais como crenças, valores,

costumes, ritos, cerimônias, redes de comunicação, bem como algumas fronteiras desta com o comportamento das pessoas.

## 2.1. O CONCEITO DE CULTURA

A visão da **antropologia** sobre a cultura parte do próprio objetivo desta ciência, expresso por Marconi e Presotto (1989, 21) nos seguintes termos: “*Como ciência da humanidade, ela se preocupa em conhecer cientificamente o ser humano na sua totalidade.*” Os estudos antropológicos são geralmente realizados em sociedades primitivas, por considerar que tais sociedades possuem estruturas culturais menos complexas, o que pode facilitar o trabalho do pesquisador. Neste sentido, o pesquisador da antropologia normalmente vive com o grupo estudado como se fosse um membro nativo, até identificar o significado dos diversos símbolos, sejam eles concretos como os artefatos ou subjetivos como a linguagem ou os ritos e cerimônias.

Em sua história, de acordo com Kuper (1978), a antropologia desenvolveu escolas de pensamento, que interpretam a cultura sob diferentes aspectos.

a) **Evolucionismo**: considera o desenvolvimento da cultura como dependente de fases anteriores. Neste sentido, a situação atual de uma cultura é consequência da anterior. Para esta escola o que diferencia a cultura de um povo de outro é a fase de evolução em que estes se encontram. Em consequência, afirmam que todas as culturas poderão conquistar o mesmo grau de sofisticação.

b) **Difusionismo**: a interação entre culturas, através da difusão de artefatos que representam e expressam seus valores e crenças, é o aspecto de maior significado para a mudança cultural.

c) **Funcionalismo**: esta escola considera a utilidade dos elementos culturais, atribuindo a cada um uma função específica bem como a respectiva identificação com os valores e crenças, sem a qual os elementos deixam de existir.

d) **Configuracionismo**: identifica a cultura como uma rede quase infinita de significados, com destaques a alguns que determinam o *tom* da cultura, dos quais os demais elementos são derivados ou mantêm relação de dependência.

e) **Estruturalismo**: parte da visão sistêmica, como o configuracionismo. Estuda a cultura considerando-a uma estrutura de trocas como meio de interação, tanto em nível de indivíduos dentro do grupo, como dos grupos em uma sociedade.

Podemos concluir que, na visão antropológica, a cultura representa um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. Na organização, a qualidade e a quantidade das instalações e dos materiais consumidos e produzidos, a ordem do *lay out*, as características de embalagem dos produtos, etc., são exemplos de artefatos. Através destes, podem ser identificados valores da cultura da organização.

A **sociologia**, nascida em épocas de revolução industrial e do despertar do racionalismo na Europa, estuda as estruturas sociais. No enfoque cultural a sociologia estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade. Habermas (1983, 15) apresenta o modelo do agir comunicativo, derivado da mudança da compreensão transcendente para a compreensão imanente de mundo, como consequência da evolução racional da humanidade. Comparando a humanidade com um indivíduo, o modelo, composto por três fases, descreve como este último evolui em relação ao entendimento do meio social. A primeira representa a fase do conhecimento, em que o indivíduo busca a percepção da realidade, do mundo que o cerca, em que algumas vezes ele -

indivíduo - se confunde com o próprio meio. A segunda, a fase da linguagem, busca a comunicação com a realidade, procurando formas de aproximação com esta. A terceira fase, característica da ação, busca a interação com a realidade no sentido de racionalizar sobre o meio a ponto de modificá-lo. Todas estas fases se desenvolvem no ambiente social, cujo principal componente é o relacionamento entre as pessoas e grupos.

Concluimos então que para a sociologia a cultura representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção da identidade individual e de (no) grupo.

A **psicoantropologia** identifica a cultura visualizando o indivíduo e sua história de vida no relacionamento com outros indivíduos. Esta ciência parte do eu e olha em direção ao nós. Os dados registrados na memória de cada pessoa são a base para a formação da cultura. A história dos relacionamentos e, principalmente, os sentimentos registrados na mente de forma permanente, estabelecem os conceitos que estruturam a visão da cultura de cada indivíduo. O conhecimento ensinado por pessoas que representam autoridade, como pais, avós, tios, chefes e outros superiores, são primeiramente absorvidos como regras inquestionáveis, em virtude de expressarem as condições de sobrevivência no grupo. Posteriormente os conceitos são trabalhados no sentido de buscar adaptação e negociação com o meio. Desta forma, estes conhecimentos são condicionantes do comportamento, por determinarem padrões de aceitação no grupo.

A conclusão na visão psicoantropológica é de que a cultura pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa, que estão implícitos no *eu* individual por estar registrado na sua memória, os quais determinam seu comportamento. Estes dados podem ser mudados a partir de novas interações que impliquem em registros de novos dados e, conseqüentemente, nova percepção da realidade; ou a partir da tomada de consciência do indivíduo sobre os mesmos e decide agir sobre sua realidade e modificá-la.

## 2.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito mais prático de cultura organizacional, de acordo com depoimentos de gestores relatados por Deal e Kennedy (1983, 501), é o seguinte: É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui. Esta definição, um tanto ou quanto utilitarista, expressa com simplicidade a cultura organizacional. Determina uma forma prática de entender a cultura a partir da observação de como as coisas são feitas.

No mesmo trabalho os autores afirmam também que as pessoas facilmente aceitam que toda sociedade humana desenvolve uma cultura, um conjunto comum de premissas, crenças artefatos e linguagem que é passado e, às vezes, modificado de geração a geração. Assim, como expressão associativa do homem a empresa desenvolve um conjunto próprio de princípios, crenças e valores, resultantes da interação entre as pessoas.

Segundo alguns autores (Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992) os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e principais lideranças da empresa. Como definidores do modelo de gestão por deterem o poder máximo na empresa, impõem suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem.

Bio (1996) descreve na figura abaixo a cultura organizacional e os diversos elementos que influenciam a sua formação.

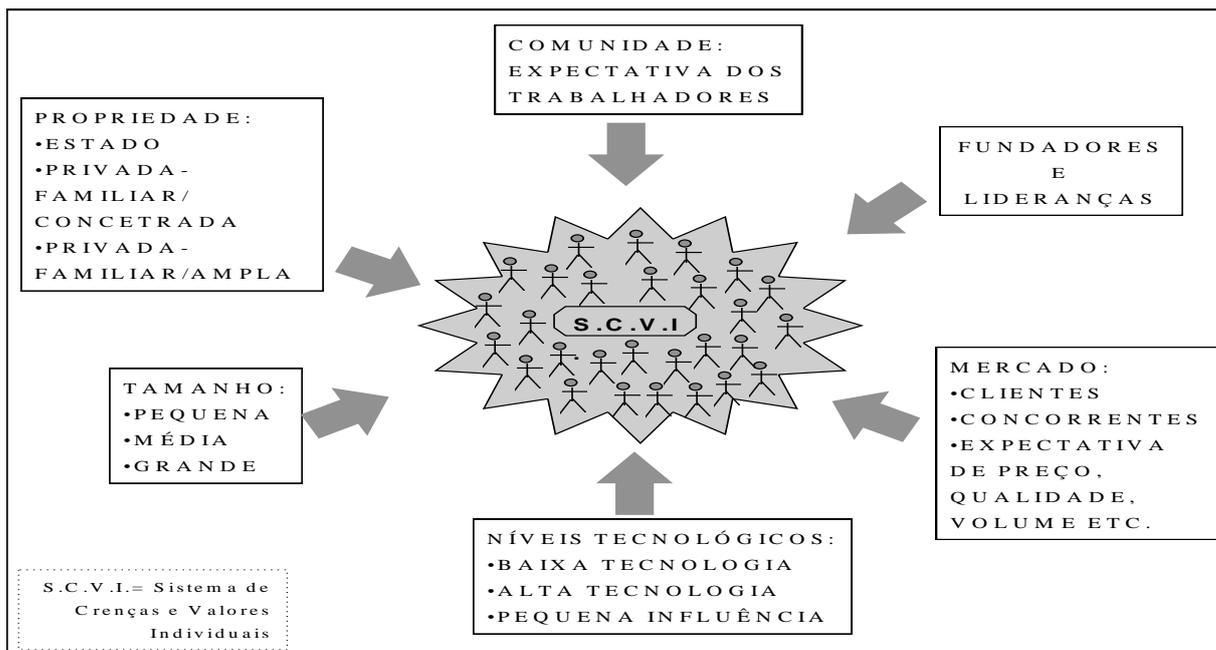


FIGURA 1 - A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DIVERSOS INFLUENCIADORES

Fonte: Bio (1996)

A comunidade influencia a cultura da empresa ao interagir, fornecendo e adquirindo os recursos econômicos necessários à continuidade da mesma. O cliente tem expectativas com relação à qualidade dos produtos. O tamanho da organização impacta a cultura quanto à delegação de poder e responsabilidades. A natureza jurídica do proprietário, se pública ou particular, determina os níveis de corporativismo e a exigência por eficácia. Os aspectos de tecnologia, como sistema técnico, representam a materialização de alguns valores a respeito de tempo, qualidade, empregabilidade, dimensionamento das atividades etc.

Para Fleury (1987, 10), “A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.” Assim, pela análise destes conceitos de cultura organizacional depreende-se facilmente a interrelação desta variável do ambiente empresarial com a eficácia do sistema empresa.

### 2.3. CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA SUA MUDANÇA.

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

a) **Crenças**: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;

b) **Valores**: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo.

c) **Costumes**: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática.

d) **Ritos**: operações rotineiras executadas para êxito das atividades.

e) **Cerimônias**: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes.

f) **Rede de comunicação informal**: conhecida em empresas e citada em algumas publicações como *rádio peão*, a rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Para Schein (1992, 12) a cultura de uma organização pode ser definida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Este autor define três níveis para observação da cultura, de acordo com a visão que o investigador pode ter do fenômeno cultural, conforme figura a seguir:

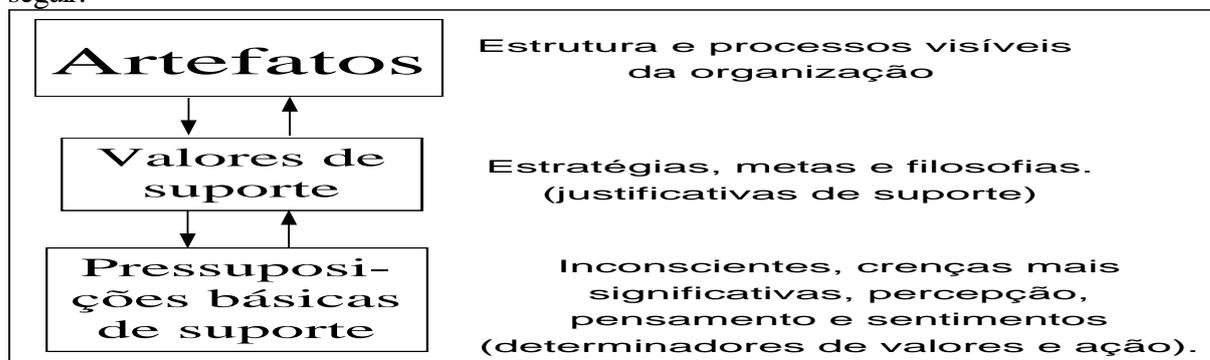


FIGURA 2: NÍVEIS DE CULTURA - Fonte: Schein (1992, 17)

O nível de artefato faz referência aos aspectos objetivos da cultura que são facilmente percebidos. Os artefatos referem-se às instalações, processos, estrutura organizacional e de poder, produtos, equipamentos, etc., como na visão antropológica. O nível de valores de suporte relaciona-se com as regras de ação, normas e valores que direcionam as decisões, o comportamento, as atitudes dos indivíduos. São as regras que formam a identidade do grupo, de acordo com o entendimento da sociologia sobre a cultura.

O nível de pressuposições básicas de suporte, segundo Schein (1992,22), são similares ao que Argyris tem identificado como teoria em uso, a implícita pressuposição que no momento guia o comportamento, que diz para os membros do grupo como perceber, pensar sobre e sentir sobre as coisas. O autor afirma ainda que no processo de cognição, o indivíduo constrói modelos (imagens ou conceitos) que estruturam, como um filtro, a interpretação de situações. Este filtro assume a forma de uma estrutura conceitual através da qual o indivíduo analisa e se posiciona frente à realidade vivida. Neste sentido, o entendimento dos pressupostos básicos assemelha-se à visão da cultura na ótica da psicoantropologia, discutida anteriormente. Os valores assimilados dos acontecimentos são incorporados quando novos, ou modificam os valores existentes, representando uma manifestação da cultura, intrínseca à existência do indivíduo.

A mudança da cultura organizacional, exigência da sociedade atual e requisito para a mudança organizacional, deve ter como pressuposto a correta identificação das características e aspectos da cultura que se deseja modificar. Neste sentido, Deal e Kennedy (1982, 158) afirmam que quando falamos de mudança organizacional ou cultural queremos dizer mudanças reais no comportamento das pessoas na organização. Em uma visão técnica

significa que pessoas na organização devem se identificar com novas regras ou novos heróis. Significa que pessoas contem histórias diferentes para outras para explicar o que está acontecendo ao seu redor. Significa que as pessoas devem usar seu tempo diferentemente em uma nova base diária - calculando diferentes contas, fazendo perguntas diferentes, se preocupando com diferentes rituais. O que os autores dizem é que para este comportamento diferente ser efetivado, deve envolver todas as pessoas na organização.

A afirmação dos autores acima é abrangente, pois além dos aspectos técnicos (heróis, regras), identifica a mudança com a respectiva participação das pessoas. Neste sentido os ritos, as cerimônias e a rede de comunicação informal devem fomentar os valores que se deseja que façam parte da nova cultura. Assim, os ritos e cerimônias existentes devem ser alterados, ou estabelecidos novos, para que o impacto nas pessoas seja o mais forte possível.

Segundo Bio (1987, 102): “*A mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem - quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer conseqüentes do interesse político, quer fruto de uma vivência emocional, quer gerados pela pressão de grupos - são atos dos homens. É inerente à mudança organizacional, portanto, o surgimento de diferentes reações individuais e de grupos, uma intensificação do jogo político, discussões em torno de valores, etc.*” A implementação de todos os processos e procedimentos de gestão, como ritos e cerimônias da organização, deve contemplar o aspecto do envolvimento das pessoas que oferecem contribuição para resultados efetivos. Esta postura exige do gestor principal uma adaptação de valores, pois em geral, o empresário brasileiro procura resolver tais questões fazendo com que suas determinações sejam implementadas sem a mínima discussão.

#### 2.4. **FRONTEIRAS DA CULTURA COMO O COMPORTAMENTO**

Hábitos, atitudes e comportamento resultam das características de uma cultura. Os **hábitos** são as ações realizadas pelo indivíduo em resposta aos condicionamentos culturais. Por exemplo, o hábito de torcer por determinado time de futebol pode nascer em função das insistentes histórias ouvidas de pessoas mais velhas, como o pai, e do uso das cores do time; ou ainda como forma de buscar a identidade com um grupo de amigos.

As **atitudes**, por sua vez, podem ser entendidas como ações conscientes realizadas pelo indivíduo em resposta aos desafios culturais. O que diferencia hábitos de atitudes é o diferente nível de racionalidade existente. As atitudes são ações conscientes, ou seja, tomadas como resposta racional a uma informação. A constatação de que os produtos fabricados não atendem mais ao desejo dos consumidores deve levar um empresário a tomar a atitude de adquirir nova tecnologia de produção ou de reformular características de seus produtos para manter ou melhorar a posição da empresa no mercado.

O comportamento na ótica cultural, por sua vez, pode ser entendido como o conjunto de hábitos e atitudes observados, razoavelmente padronizados em um grupo de pessoas, que expressa sua identidade e nível de coesão. Neste sentido, o comportamento de pessoas que trabalham em uma mesma área da empresa, é desejável que seja padronizado, visando o fortalecimento dos valores grupais da cultura da área e sua identidade.

A cultura, com relação ao comportamento, é base para a identificação dos desafios, para a análise das alternativas e tomada de decisão, levando as pessoas a ações. Assim, é possível, após adequado nível de entendimento dos pressupostos básicos de

suporte, inferir a respeito das prováveis decisões e ações de determinado grupo de pessoas que partilham a mesma cultura.

### 3. O ESTUDO DE CAMPO.

#### 3.1. *Considerações a respeito do modelo teórico utilizado como referência neste estudo.*

A mensuração da cultura organizacional ou de determinadas características dos valores culturais de uma organização pode ser investigada por métodos qualitativos ou quantitativos. Os métodos qualitativos assemelham-se aos procedimentos do pesquisador em antropologia, o qual a tal ponto se insere na comunidade a ser estudada que pode ser confundido como um membro nato da mesma. Desta forma, a partir do momento que sua presença já não altera o comportamento e rotina da comunidade, o pesquisador pode fazer suas leituras e observações para concluir a respeito dos valores e crenças da comunidade pesquisada.

Estes procedimentos têm a qualidade de produzir resultados mais precisos uma vez que a realidade é vivenciada tanto pela coletividade quanto pelo pesquisador, o que oferece menor oportunidade de conclusões enganosas. O maior limitante deste método, porém, é o tempo despendido pelo pesquisador, que o impede de observar simultaneamente várias culturas, o que lhe possibilita dispor de uma base de dados e informações para conclusões mediante comparação entre as comunidades observadas. Estas características valem também para as pesquisas em organizações.

Os métodos quantitativos em geral utilizam questionários para o levantamento dos dados, nos quais os respondentes analisam situações pré-classificadas de acordo com um modelo teórico dimensionado, às quais atribuem números que representam a maior ou menor importância, ocorrência, ou concordância com as afirmações contidas. Pode-se desta forma investigar uma quantidade significativa de pessoas ou grupos, o que permite ao investigador concluir a respeito do perfil de um determinado fenômeno que ocorre em vários grupos simultaneamente em um tempo relativamente pequeno, apesar do risco de imperfeição inerente aos dados levantados.

Este trabalho utiliza o método quantitativo, em razão de seu objetivo de concluir a respeito do conjunto de valores que determinam o critério de sucesso em áreas de controladoria de várias empresas. O questionário utilizado foi adaptado do *Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*, apresentado por Cameron e Quinn (1996, 13) como um instrumento de mensuração de perfis culturais em organizações. Estes autores afirmam que a chave para mensurar cultura organizacional, entretanto, é identificar aspectos da organização que reflitam valores-chave e premissas na organização e que permitam aos indivíduos uma oportunidade para responder usando sua estrutura arquetípica subjetiva. O *Competing Values Assessment Instrument* dá possibilidades de esta mensuração ocorrer.

O instrumento de mensuração de cultura organizacional oferecido pelos autores no trabalho referenciado identifica seis aspectos-chave da cultura organizacional. O critério de reconhecimento do sucesso na organização é um deles. Assim sendo, utilizaremos em nossa investigação este particular do questionário, enviando o instrumento às empresas selecionadas na amostra.

O questionário separa o critério de reconhecimento de sucesso na empresa de acordo com valores que caracterizam um tipo cultural entre quatro que o modelo de mensuração identifica. Os quatro tipos culturais serão apresentados adiante. O preenchimento

do questionário obriga o respondente a dividir 100 pontos entre quatro opções, de acordo com sua visão do que seja mais desejável para a organização, no sentido de desenvolver a atividade de controladoria com vistas à eficácia da empresa. Os quesitos que identificam valores dos quadrantes culturais presentes no instrumento de coleta de dados são:

A - desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados com a empresa e preocupação com as pessoas - cultura grupal;

B - o fato de dispor dos produtos mais recentes e novos do mercado (ela é líder em produtos inovativos) - cultura inovativa.

C - vencer no mercado e ser melhor que os concorrentes pois liderança competitiva é o ponto chave - cultura racional;

D - eficiência, atendimento seguro, programação calma ou suave e baixo custo de produção são consideradas questões centrais - cultura hierárquica;

O modelo de análise de cultura organizacional desenvolvido pelos autores é conhecido como *Competing Value Model*, uma vez que identifica a “competição” existente entre valores culturais em uma organização. O modelo foi desenvolvido a partir de pesquisas conduzidas para a identificação dos principais indicadores de eficácia em empresas. Conforme Cameron e Quinn (1996, 15), a partir de uma relação de 39 indicadores de eficácia em empresas criada por John Campbell, Bob Quinn e John Rohrbaugh identificaram duas características que os agrupavam em quatro categorias de valores, as quais identificam quatro diferentes perfis culturais em organizações: grupal, inovativo, racional e hierárquico.

Os autores mencionados descobriram, em outras palavras, que os quatro quadrantes que emergem desta análise confrontam precisamente a maior PARTE das formas organizacionais desenvolvidas nas ciências organizacionais. Eles também confrontam teorias-chave de gestão sobre sucesso organizacional, questões de qualidade, papel da liderança e habilidades gerenciais. Os autores observam ainda que, em concordância com o modelo, em pesquisas sobre desenvolvimento de crianças (Piaget), mapas de cognição (Hampton-Turner) e processos de informação (Mitroff) emergiram dimensões similares.

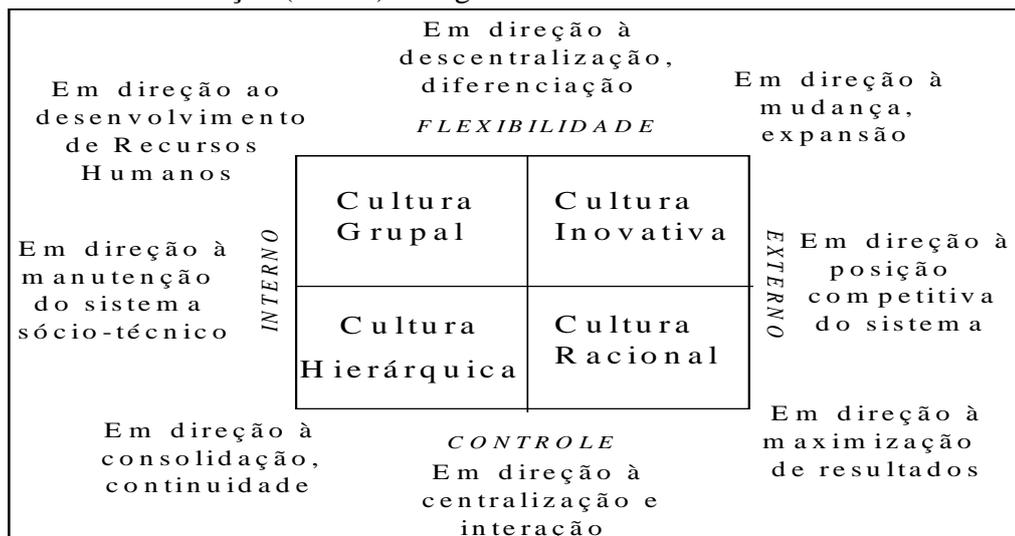


FIGURA 3 - PRINCIPAIS DIMENSÕES DO C.V.M. E OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

(Fonte: Santos, 1992, 64)

Os quadrantes representam tipos culturais nos quais a cultura da organização pode ser identificada em seus aspectos dominantes. Tais tipos culturais estão em concordância com a literatura sobre como se formam as organizações, as quais podem ser identificadas pelas características identificadas pelos autores. A dinâmica da cultura organizacional, ou seja, sua mudança no tempo, também pode ser enfocada pelo modelo, pois, de acordo com a fase de desenvolvimento da organização, a cultura tenderá a evidenciar mais fortemente um perfil entre os quatro (Quinn, 1988, 54-65).

a) **Cultura Hierárquica:**

Segundo Cameron e Quinn (1996, 17), a cultura hierárquica possui bases teóricas no trabalho do sociólogo alemão Max Weber. O maior desafio das empresas no tempo em que Weber escreveu seus trabalhos, o início da revolução industrial, era o de fabricar produtos e serviços para uma emergente sociedade complexa. Weber, no relato dos autores, propôs sete características, conhecidas como características da burocracia: normas, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade privada, impessoalidade, controlabilidade. Estes aspectos eram considerados extremamente necessários às empresas que desejassem atingir alto grau de efetividade. Outro ponto positivo das características é que estas estavam em conformidade com o ambiente externo de estabilidade. Isto favorecia a coordenação e integração das funções, a manutenção de produção uniforme de mercadorias e serviços e o controle do trabalho dos empregados.

Segundo Cameron e Quinn (1996, 17) os principais valores que dirigem as empresas ao sucesso, neste tipo cultural, são: linhas claras de autoridade e decisão, regras e procedimentos padronizados e mecanismos de controle e responsabilidade. Para eles, a cultura organizacional que é compatível com este tipo é caracterizada por um formalizado e estruturado local de trabalho. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Líderes são ótimos coordenadores e organizadores. Manter a organização estruturada de uma forma fácil de dirigir é importante. Para a continuidade da organização são valorizados estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais é que mantêm a organização coesa.

Segundo os autores, desde restaurantes de *fast-food* a conglomerados industriais como a Ford, são exemplos deste tipo cultural, cujas evidências são o grande número de procedimentos normatizados, múltiplos níveis hierárquicos e a ênfase sobre normas de suporte às operações. Nos restaurantes da rede McDonalds o controle do tempo durante o qual a batata deve ficar no óleo para fritar e o tempo em que o funcionário pode se sentar entre uma fritura e outra estão claramente estabelecidos nos manuais de função.

b) **Cultura Racional**<sup>1</sup>:

Na década de 60 o ambiente dos negócios tornou-se mais competitivo. Com isto um novo perfil cultural passou a ser observado em algumas empresas. Segundo Cameron e Quinn (1996, 17), este tipo cultural tem como fundamento diferentes conjuntos de premissas da cultura hierárquica e é baseado nos trabalhos de Oliver Williamson, Bill Ouchi e seus colegas. Segundo os autores o termo *market* não é sinônimo da função de *marketing* nem faz referência aos consumidores no mercado. Ele se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado por si só. Tal organização é orientada pelo mercado externo e não por problemas internos. Ela tem foco nas transações, principalmente com os elementos externos, como fornecedores, clientes, contratantes, licenciadores, sindicatos e regulamentadores, entre outros. De forma diferente da hierárquica, cujo controle é mantido

---

<sup>1</sup>O termo na obra de 1996 é *Market*. Usaremos o termo racional também usado por Santos (1992 e 1993) e Bio (1996).

por normas, trabalhos especializados e decisões centralizadas, a cultura racional opera primeiramente sobre os mecanismos econômicos de mercado, principalmente por trocas monetárias.

As principais premissas na cultura racional dizem respeito ao ambiente que é hostil, aos consumidores que fazem escolhas e estão interessados em valor, à organização que está no negócio para melhorar sua posição competitiva e à maior capacidade dos gerentes a qual se manifesta em dirigir a empresa para produtividade, rentabilidade e êxito.

Na conclusão de Cameron e Quinn (1996, 18), a cultura racional é um ambiente orientado para resultados, líderes são fortemente direcionados como competidores e produtores; são exigentes e cobradores de resultados. O que mantém a organização coesa é a ênfase em vencer. A continuidade da organização depende de ações competitivas e do atingimento de metas e objetivos determinados. O sucesso é definido em termos de participação e penetração no mercado. Vencer os concorrentes e liderança de mercado são fatores importantes.

c) **Cultura Grupal:**

O terceiro tipo cultural é chamado de grupal pela similaridade com a organização familiar. Após estudarem organizações japonesas, segundo Cameron e Quinn (1996, 18), alguns pesquisadores como Ouchi, Pascale e Lincoln observaram diferenças fundamentais em algumas organizações americanas. Nestas organizações a cultura é permeada pela partilha de valores e metas, pela coesão, participação, individualidade e senso de conjunto. Elas se assemelham mais a uma família do que a uma entidade econômica. No lugar de regras e procedimentos da hierárquica ou de centros de lucro competitivos, as características típicas do tipo cultural grupal eram equipes de trabalho e programas de envolvimento e engajamento dos empregados. Essas características eram evidenciadas por equipes de trabalho semi-autônomas que recebiam recompensas (para a equipe, não para os indivíduos) e que ‘queimavam’ seus próprios membros, por círculos de qualidade que encorajavam os empregados a fazer sugestões para melhorar seu próprio trabalho e a *performance* da companhia, e por um relativo poder dos empregados nas decisões.

Segundo os autores (1996, 19), algumas premissas básicas deste tipo cultural são: o ambiente pode ser melhor gerenciado através de equipes de trabalho e desenvolvimento dos empregados; os fornecedores e clientes são melhor considerados como parceiros; a empresa está em um negócio que desenvolve um ambiente humano de trabalho; a habilidade requerida dos gerentes é a capacidade de envolver os empregados e fomentar sua participação, comprometimento e lealdade.

d) **Cultura Inovativa**<sup>2</sup>:

Segundo Cameron e Quinn (1996, 20), a cultura inovativa emergiu da mudança da era industrial para a era da informação. Este tipo cultural oferece respostas adequadas ao turbulento e superacelerado ambiente de mudanças que tipificam o mundo dos negócios do século XXI. Nestas organizações o pioneirismo e a inovação são as chaves para o sucesso. O negócio da empresa é desenvolver novos produtos e serviços e constante preparação para o futuro. A habilidade requerida dos gerentes é a de fomentar iniciativas, criatividade e soluções rápidas. O princípio que prevalece é o de que adaptação e inovação conduzem a novos recursos e lucratividade. Desta forma a ênfase da gestão é colocada na criação de visão de futuro, de *anarquia* organizada e imaginação disciplinada.

---

<sup>2</sup>O termo original é *Adhocracy*, ao qual atribuem o significado de temporário, dinâmico, unidade flexível.

Os autores afirmam que este tipo cultural é frequentemente encontrado nas indústrias aeronáutica e de desenvolvimento de *software*, e nas empresas cinematográficas e de consultoria. Nestas empresas o poder flui de indivíduo para indivíduo ou entre as equipes especialistas em tarefas. É alta a ênfase na individualidade e em assumir riscos e antecipar o futuro. A maioria das pessoas nessa cultura estão envolvidas em produzir novos produtos, em descobrir novos clientes, em pesquisa e desenvolvimento, entre outras coisas. É comum a constituição de equipes especiais de trabalho para a execução de um determinado projeto, as quais são desfeitas depois de sua conclusão. Os autores citam a NASA observada no filme *Apolo 13* como um exemplo típico de organização com cultura inovativa. A característica maior observada no filme é que, a cada desafio ou dificuldade, uma equipe especial de trabalho era estruturada na base em terra, assim como dentro da nave espacial cada tripulante tinha autonomia para decidir sobre os assuntos de sua especialidade.

Cameron e Quinn (1996, 21) afirmam que, em síntese, a cultura inovativa é caracterizada por um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. As pessoas comumente assumem riscos. O líder típico é visionário, inovativo e orientado para o risco. O que mantém a organização coesa é o comprometimento com experimentações e inovações. A ênfase é dada na liderança, em novos conhecimentos, em novos produtos e serviços. Importante é a percepção e busca de novos desafios. A continuidade da organização está assentada sobre crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Sucesso significa fabricar produtos e serviços originais únicos.

### 3.2. *Aspectos metodológicos da pesquisa.*

A amostra das áreas de controladoria foi selecionada de acordo com indicação de pesquisadores/consultores do núcleo GECON/USP, que indicaram duas empresas do setor bancário da área pública que estão implementando modelo de controladoria sob orientação do referido núcleo. Após contato com os responsáveis pelas áreas de controladoria das empresas, como houve ótima receptividade pelo trabalho, decidimos ampliar a amostra através da seleção de mais 12 outras áreas de controladoria de bancos públicos, a partir de relação obtida junto ao Banco Central do Brasil em seu escritório de Curitiba-Pr.. As 12 empresas foram selecionadas de forma a obtermos uma amostra que contenha bancos de todas as regiões geográficas do Brasil. Martins (1994, 41) identifica este método de seleção de amostra como “*amostragem intencional: de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra*”. No nosso caso foi a facilidade de aplicação do instrumento.

Visitamos pessoalmente três das 14 empresas selecionadas, para fazermos a apresentação do trabalho e o convite para integrarem nossa amostra. As outras 11 empresas foram contactadas por telefone e as cópias dos questionários e cartas de apresentação foram enviados via fac-símile. Em todas elas realizamos uma entrevista com o gerente da área de controladoria ou controle de gestão. Todos os gerentes concordaram em participar da pesquisa. Esta alto índice de aceitação pode ser atribuído à preocupação destas empresas com a sua cultura, em razão do processo de privatização anunciado pelos governos.

A reprodução, distribuição, coleta e o retorno dos questionários para o pesquisador foram realizadas por funcionários dos respectivos departamentos, em razão dos limitados recursos financeiros e de tempo disponíveis. Por solicitação nossa, os funcionários dos departamentos que responderam aos questionários encontram-se entre aqueles que exercem nível de chefia ou que possuíam tempo de trabalho e percepção suficientes para

realizar a leitura da cultura da organização. Em um espaço de tempo de três semanas realizamos dois contatos telefônicos para acompanhamento da coleta dos dados. Em alguns casos houve a necessidade de nova remessa de cópia do instrumento, pois haviam sido extraviados. Das 14 empresas contactadas, 10 devolveram os questionários, representando um total de 70%. O índice de retorno dos questionários pode ser considerado ótimo, uma vez que em pesquisas deste tipo no Brasil este índice encontra-se entre 40% e 45%.

A relação das empresas com os nomes omitidos em função do sigilo garantido aos entrevistados, bem como a região geográfica onde se localiza a sede da empresa e o número de questionários devolvidos por cada empresa podem ser observados no quadro abaixo.

EMPRESA	NÍVEL DA ADMINISTRAÇÃO	LOCALIZAÇÃO DA SEDE	QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS	TOTAL DE QUESTIONÁRIOS*
A	FEDERAL	CENTRO-OESTE	22	25
B	FEDERAL	CENTRO-OESTE	11	12
C	FEDERAL	NORDESTE	7	10
D	ESTADUAL	SUL	10	10
E	ESTADUAL	SUL	18	22
F	ESTADUAL	NORTE	7	9
G	ESTADUAL	SUDESTE	9	9
H	ESTADUAL	CENTRO-OESTE	9	9
I	ESTADUAL	NORDESTE	5	6
J	ESTADUAL	SUDESTE	6	6
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS			104	118

\* Estimado pelo gerente do departamento

#### QUADRO 1 - AMOSTRA SELECIONADA E QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS

### 3.3. Análise dos Resultados da pesquisa.

Os dados obtidos nas 10 empresas bancárias que retornaram os questionários estão representados pelos valores médios dos questionários de cada quesito ou tipo cultural no quadro abaixo. Os valores foram obtidos através da divisão da soma dos valores grafados nos questionários pelo número de questionários respondidos.

EMPRESA	A - GRUPAL		B - INOVATIVA		C - RACIONAL		D - HIERÁRQUICA	
	MÉDIA		MÉDIA		MÉDIA		MÉDIA	
	Erro	Desv.pad.	Erro	Desv.pad.	Erro	Desv.pad.	Erro	Desv.pad.
A	32,5		20,0		29,1		18,4	
	2,5	11,9	1,1	5,1	1,8	8,3	1,8	8,6
B	29,1		25,5		26,8		18,6	
	2,4	8,0	1,6	5,2	2,1	6,8	1,8	6,0
C	24,3		20,00		25,0		27,9	
	3,2	8,5	3,8	10,0	2,4	6,5	3,4	19,1
D	33,3		23,3		21,2		22,2	
	2,6	8,2	2,8	8,8	2,2	7,1	2,8	8,9
E	28,1		23,9		27,2		20,8	
	2,5	10,6	2,2	9,2	1,8	7,5	2,1	9,0
F	30,7		30,7		17,9		20,7	
	5,7	15,1	6,0	15,9	2,1	5,7	2,5	6,7
G	29,4		21,7		25,0		23,9	
	1,6	4,6	2,5	7,5	1,9	5,6	2,2	6,5
H	21,3		24,2		21,9		32,6	
	3,6	10,8	3,8	11,4	3,5	10,6	8,7	26,2
I	24,0		18,0		31,0		27,0	
	4,0	8,9	3,7	8,4	2,5	5,5	3,7	8,4
J	25,0		20,0		30,0		25,0	
	2,6	6,3	4,3	10,5	3,4	8,4	3,7	8,9
MÉDIA	27,77		22,73		25,51		23,71	
	1,3	4	1,2	3,7	1,4	4,2	1,50	4,5

#### QUADRO 2 - CRITÉRIO DE RECONHECIMENTO DE SUCESSO DA EMPRESA NA OBSERVAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA DE BANCOS PÚBLICOS.

No quadro acima podem ser observados a média de cada empresa e da amostra, o erro amostral e o desvio padrão. Através da informação do erro podemos

construir um intervalo para estimar o verdadeiro valor da média da população. O desvio-padrão possibilita a consideração sobre a dispersão dos valores em torno da média.

Considerando os valores da última linha do quadro, podemos verificar que, na observação da área de controladoria de bancos públicos, o quesito A - Grupal é o mais desejável sob o ponto de vista de uma controladoria voltada para a eficácia.

Para melhor avaliar os valores médios constantes do quadro 2 tanto em nível de média de cada empresa como em nível de média da amostra, realizamos o teste estatístico das variâncias amostrais *Razão F* (Stevenson, 1986, 260) para cada tipo cultural (A - grupal, B - inovativo, C - racional e D - hierárquica). A *razão F* ou *teste F* possibilita a análise das diferenças constatadas entre médias amostrais, para verificar se tais diferenças ocorrem em razão de mera casualidade de seleção da amostra ou se ocorrem em razão das populações das quais foram extraídas serem realmente diferentes. Segundo Stevenson (1986, 156) “*Se a hipótese nula é verdadeira (as médias são iguais), então todas as amostras provêm de populações com médias iguais. E como se supõe que todas as populações sejam normais e tenham variâncias iguais, quando Ho é verdadeira isto é conceitualmente idêntico a uma situação em que todas as amostras tenham sido extraídas de uma única população.*” A fórmula para encontrarmos o valor do teste *F* para amostras com mais de duas médias é apresentada por Stevenson (1986, 270) conforme abaixo:

$$\text{Razão F} = \frac{S_b^2}{S_w^2}, \text{ Onde: } e$$

$S_b^2 =$  Estimativa da variância dentro de cada amostra.

$S_w^2 =$  Estimativa da variância entre cada amostra.

O valor da estimativa da variância dentro de cada amostra com tamanhos diferentes é calculado considerando a ponderação das variâncias amostrais com o tamanho de cada amostra, conforme fórmula abaixo:

$$S_b^2 = \frac{n_1 (\bar{x}_1 - \bar{\bar{x}})^2 + n_2 (\bar{x}_2 - \bar{\bar{x}})^2 + \dots + n_k (\bar{x}_k - \bar{\bar{x}})^2}{k - 1}$$

Onde:

$n_1$  = número de observações na amostra 1

$n_2$  = número de observações na amostra 2

$n_k$  = número de observações na amostra k

$\bar{x}_1$  = média da amostra 1

$\bar{x}_2$  = média da amostra 2

$\bar{x}_k$  = média da amostra k

k = número de amostras

$\bar{\bar{x}}$  = média das médias amostrais.

O valor da estimativa da variância entre cada amostra da mesma forma ponderando as variâncias de cada amostra com seu tamanho é calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$S_w^2 = \frac{n_1 \sum_{i=1}^{n_1} (x_i - \bar{x}_1)^2 + n_2 \sum_{i=1}^{n_2} (x_i - \bar{x}_2)^2 + \dots + n_k \sum_{i=1}^{n_k} (x_i - \bar{x}_k)^2}{n_1 + n_2 + \dots + n_k - k}$$

Os valores encontrados da *razão F* pela aplicação das fórmulas nos dados das empresas pesquisadas, bem como o valor tabulado encontrado na tabela de valores

críticos apresentada por Stevenson (1986, 466-8) estão contidos no quadro 3. O valor tabulado 5% é o valor na escala F a cuja direita estão 5% da área da curva normal. O valor tabulado de 1% é o valor da escala F a cuja direita está 1% da área da curva normal.

CULTURA	DESEJADA
GRUPAL	1,48
INOVATIVA	1,22
RACIONAL	2,40
HIERÁRQUICA	1,70
TESTE TABULADO 5%	1,98
TESTE TABULADO 1%	2,60

QUADRO 3 - TESTE F - TESTE DAS DIFERENÇAS DAS MÉDIAS AMOSTRAIS.

Pela observação dos resultados no teste F constantes do quadro acima concluímos que somente o valor do quesito C - Racional deve ser aceito em nível de 1% da área da curva F. Os demais valores, por serem inferiores ao valor crítico tabulado de 1,98, podem ser aceitos em nível de significância de 5% da área da curva F. Assim, concluímos que a hipótese  $H_0$  é aceita e que as diferenças entre as médias amostrais para cada quesito é mera casualidade da amostra selecionada. Conforme a citação de Stevenson acima, conceitualmente as amostras podem ser consideradas extraídas de uma mesma população, ou seja, da população dos departamentos ou áreas de controladoria dos bancos públicos do Brasil. Não há diferença significativa entre as médias das empresas. Esta conclusão dá maior segurança para afirmarmos que as médias das amostras (última linha do quadro 3) representa o valor estimado para a população pesquisada.

O quadro 4 evidencia o número de ocorrências em relação aos quesitos mais desejado ou menos desejado para reconhecimento do sucesso da empresa na observação da área de controladoria de bancos públicos.

CULTURAS DESEJADAS		
CULTURA	MAIOR VALOR	MENOR VALOR
GRUPAL	6 EMPRESAS	1 EMPRESA
INOVATIVA	1 EMPRESA	4 EMPRESAS
RACIONAL	2 EMPRESAS	2 EMPRESAS
HIERÁRQUICA	2 EMPRESA	3 EMPRESAS

QUADRO 4 - MAIORES E MENORES VALORES POR QUESITO.

O maior número de ocorrências de maiores valores foi o quesito A - Grupal. Em 6 empresa (60 %) este é o quesito que deve ser reconhecido como o de reconhecimento de sucesso da empresa na observação da área de controladoria. Quanto às ocorrências de menor valor observa-se que o quesito B - inovativa é o de maior número de ocorrências (40%) seguida de perto por D - hierárquica (30%).

#### 4. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi relatar o resultado de pesquisa de campo realizada junto a áreas de controladoria de bancos públicos no sentido de identificar o critério de reconhecimento de sucesso para a empresa, na opinião destas áreas. De acordo com o modelo utilizado e os resultados analisados no tópico anterior, concluímos que o quesito identificado como o de reconhecimento de sucesso da empresa na observação da área de controladoria de bancos públicos é que **em primeiro lugar a organização deve definir o sucesso como sendo desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados com a empresa e preocupação com as pessoas.**

**Em segundo lugar a organização deve definir sucesso como sendo vencer no mercado e ser melhor que os concorrentes. Liderança competitiva no mercado é o ponto chave para o sucesso empresarial.**

Estes resultados devem ser analisados considerando-se a delimitação da da pesquisa, que teve como amostra a área de controladoria de bancos públicos. Dessa forma, para obtermos a posição de qual deva ser o critério de sucesso observado por todas as áreas das empresas ou alguma outra especificamente, haveria a necessidade de novos estudos.

Considerando-se o resultado da pesquisa e a função da controladoria no sistema organizacional, que de acordo com Catelli (1997) é a de responsável pela otimização dos resultados econômicos da empresa, pela busca da sinergia entre as áreas na gestão dos recursos disponibilizados é no mínimo interessante a constatação de que as áreas de controladoria dos bancos públicos desejam que o critério de reconhecimento de sucesso da empresa esteja direcionado ao desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe e cuidado com as pessoas.

A expectativa que se tem da área de controladoria, em razão de sua missão no sistema empresa, é de que a área esteja mais voltada para o sucesso econômico, definido como parâmetros deste sucesso o resultado econômico bem como sua posição competitiva no mercado. Neste sentido, a expectativa que poderíamos ter em relação a este elemento da cultura da área de controladoria de bancos públicos é de que o quesito C - Racional fosse o desejável. Com base nos resultados do presente estudo se faz necessário uma observação mais pormenorizada desta ocorrência, uma vez que, com o processo de privatização para o qual os bancos públicos estão se preparando, a área de controladoria deveria ser a grande defensora dos resultados como valor cultural de maior envergadura.

Recomendam-se dessa forma maiores estudos em cada empresa para verificar se não existe a necessidade de uma intervenção em cada cultura, ao menos dos seis em que esta foi a ocorrência mais observada. Esta intervenção deveria ser no sentido de direcionar a cultura da área de controladoria para resultados, a ponto de, ao negociar seus valores culturais nos diversos ritos, rituais e cerimônias em que ocorre a interação de valores com outras áreas, estes devem ser defendidos por alguma área (a controladoria, por exemplo) tendo em vista seu papel no sistema empresa.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BIO, Sérgio Rodrigues. *Cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial*. Notas de aulas ministradas no curso de pós-graduação em controladoria e contabilidade na FEA/USP. São Paulo, 1996.
- CAMERON, Kim S. e QUINN, Robert E.. *Diagnosing and changing organizational culture*. [S. L.: s.n.] 1996. (mimeo.)
- CATELLI, Armando. *Controladoria*. Notas de aulas ministradas no curso de pós-graduação em contabilidade e controladoria. São Paulo: FEA/USP, 1997.
- CROZATTI, Jaime. *Cultura organizacional e gestão econômica - um estudo em áreas de controladoria de bancos públicos*. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- DEAL, Terrence E. e KENNEDY, Allen A. *Corporate cultures - the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley, 1982.

- FLEURY, Maria T.I. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro; 27, n. 4, out./dez. 1987.
- FLEURY, Maria T.L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, T.L. E FISCHER, R.M. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.
- KUPER, Adam. **Antropologia e antropólogos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.
- MARCONI, Marina A. e PRESOTTO, Zelia M. N.. **Antropologia - uma introdução**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- MARTINS, Gilberto A.. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- SANTOS, Neusa F.B.. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado em contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- SANTOS, Neusa F. B.. **Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil**. In: CONGRESSO DA ENANPAD (17: 1993). Anáís... : ANPAD, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- STEVENSON, William J.. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.