

Tipologias de Análise da Cultura Organizacional Propostas por Trompenaars (1994) Predominantes na Área de Controladoria em Empresas Familiares do Ramo Têxtil

Vanderlei dos Santos (FURB) - vs@al.furb.br

Ilse Maria Beuren (FURB) - ilse@furb.br

Ananias Francisco dos Santos (FURB) - prof.ananias@gmail.com

Resumo:

O estudo objetiva identificar as tipologias de análise da cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) que predominam na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil. Pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo multicase, com abordagem predominantemente qualitativa. Foram selecionadas aleatoriamente três empresas, sociedades anônimas, do ramo têxtil, de origem familiar e com a controladoria formalmente constituída. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada com o controller das empresas. Abordagem qualitativa foi utilizada para decodificar as entrevistas realizadas. Para o agrupamento dos dados nas sete dimensões e a identificação da tipologia de cultura prevalecente nas empresas, foram utilizados artifícios advindos da geometria analítica. Os resultados da pesquisa mostram que há forte presença da cultura Familiar nas empresas pesquisadas, particularmente nas dimensões: relação entre empregados, atitude em relação à autoridade, formas de mudanças, formas de motivação e recompensa. A cultura do tipo Torre Eiffel predomina nessas empresas nas dimensões: atitude em relação à autoridade, atitudes em relação às pessoas, formas de mudança, formas de motivação e recompensa, reprovação e resolução de conflitos. A maior parte das características da controladoria enquadrou-se no tipo de cultura Míssil Guiado, demonstrando que a área de controladoria dessas empresas atua com profissionalismo e enfatiza os objetivos estratégicos da organização. A cultura Incubadora não predominou em nenhuma das sete dimensões. Concluiu-se que não existe um tipo puro de cultura, conforme já fora preconizado por Trompenaars (1994), e que a cultura organizacional influenciou fortemente as práticas de controladoria dessas empresas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Tipologia de Trompenaars (1994). Controladoria.

Área temática: Controladoria

Tipologias de Análise da Cultura Organizacional Propostas por Trompenaars (1994) Predominantes na Área de Controladoria em Empresas Familiares do Ramo Têxtil

Resumo

O estudo objetiva identificar as tipologias de análise da cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) que predominam na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil. Pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo multicase, com abordagem predominantemente qualitativa. Foram selecionadas aleatoriamente três empresas, sociedades anônimas, do ramo têxtil, de origem familiar e com a controladoria formalmente constituída. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada com o *controller* das empresas. Abordagem qualitativa foi utilizada para decodificar as entrevistas realizadas. Para o agrupamento dos dados nas sete dimensões e a identificação da tipologia de cultura prevalecente nas empresas, foram utilizados artifícios advindos da geometria analítica. Os resultados da pesquisa mostram que há forte presença da cultura Familiar nas empresas pesquisadas, particularmente nas dimensões: relação entre empregados, atitude em relação à autoridade, formas de mudanças, formas de motivação e recompensa. A cultura do tipo Torre Eiffel predomina nessas empresas nas dimensões: atitude em relação à autoridade, atitudes em relação às pessoas, formas de mudança, formas de motivação e recompensa, reprovação e resolução de conflitos. A maior parte das características da controladoria enquadrou-se no tipo de cultura Míssil Guiado, demonstrando que a área de controladoria dessas empresas atua com profissionalismo e enfatiza os objetivos estratégicos da organização. A cultura Incubadora não predominou em nenhuma das sete dimensões. Concluiu-se que não existe um tipo puro de cultura, conforme já fora preconizado por Trompenaars (1994), e que a cultura organizacional influenciou fortemente as práticas de controladoria dessas empresas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Tipologia de Trompenaars (1994). Controladoria.

Área temática: Controladoria.

Introdução

Aspectos comportamentais e culturais das organizações são temas amplamente pesquisados na área da Administração. Entretanto, o relacionamento entre a cultura organizacional e as práticas contábeis nas empresas é um tema ainda pouco explorado na área das Ciências Contábeis. No entanto, em algumas situações o setor contábil de uma organização funciona de acordo com as necessidades culturais, as quais envolvem o ambiente onde a organização está inserida (TARIFA, 2008).

Tarifa (2007) pesquisou a relação entre a cultura organizacional e as práticas de controladoria de uma empresa de capital aberto da cidade de Londrina, estado do Paraná. Concluiu que a cultura organizacional identificada por meio das estruturas de crenças e valores que sustenta as características da empresa influencia as práticas de controladoria na companhia de café solúvel, ficando visíveis as classificações atuais de cultura hierárquica e ideais de cultura de clã, segundo o modelo de Quinn e Cameron (1996).

Santos, Almeida e Crozatti (2007) pesquisaram o processo de institucionalização da área organizacional de controladoria e a influência da psicologia humana e cultura organizacional. Trata-se de um ensaio fundamentado em pesquisa bibliográfica. Observaram que os indivíduos têm suas ações caracterizadas por processos psicológicos e fatores sócio-culturais, os quais exercem papel relevante na institucionalização da área organizacional da controladoria e para entender como são formadas as demais instituições nas organizações.

Observa-se nestes estudos a relação entre cultura e as práticas da controladoria nas organizações. Nota-se que a cultura organizacional está relacionada com uma gama de fatores, como desempenho, estratégia, processo decisório, escolha de práticas gerenciais, processo de comunicação. Schneider (1996) comenta que a cultura da empresa é o elemento essencial para a mesma chegar ao sucesso organizacional, porque é nela que estão centrados seus valores, crenças, regras de funcionamento e procedimentos internos. As características culturais estão presentes em todos os setores das organizações, dentre eles, a área organizacional denominada controladoria.

Mosimann e Fisch (1999) visualizam a controladoria sob dois enfoques: a) como órgão administrativo, com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; b) como uma área do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos, princípios e métodos advindos de outras ciências. No primeiro enfoque, a controladoria representa um órgão formalmente constituído na estrutura da empresa, com funções estabelecidas, tendo por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório. O segundo enfoque como área do conhecimento humano, representa um conjunto de princípios, procedimentos e métodos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística, contabilidade, no qual se ocupa da gestão econômica das empresas.

Lunkes *et al.* (2009) explica que a controladoria exerce um papel central no processo de gestão, na qual exerce uma gama de funções de suporte informacional, tais como: controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais. Os autores ainda destacam que a controladoria passou a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação, responsável pelo planejamento estratégico das organizações.

Sendo assim, a área da controladoria tem papel importante nas organizações e no exercício de suas funções deve considerar os aspectos da cultura organizacional. Peleias e Andrade (2003, p. 2) mencionam que a identificação da cultura dominante na empresa e a conseqüente identificação da cultura ideal são medidas que podem ser adotadas pela controladoria, visando aglutinação dos esforços de todos os membros da empresa, na consecução dos seus objetivos e na internalização e propagação da missão, crenças e valores da organização. Asseveram ainda que, “em determinadas culturas, os profissionais de controladoria podem encontrar facilidades ou dificuldades para exercerem suas atividades”.

Por sua vez, Sandrini e Matucheski (2007) mencionam que a controladoria é um órgão integrador das demais áreas organizacionais, na busca da eficiência e eficácia, com a finalidade de garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos na organização. Desse modo, é imprescindível que a cultura organizacional seja considerada pela controladoria no exercício de suas funções e atividades, uma vez que a cultura organizacional está intimamente relacionada à capacidade de adaptação das empresas às exigências de competição. Muitas variáveis dessa área, tais como funções, artefatos, posição hierárquica, poder de decisão, podem ser explicadas pelos aspectos culturais da organização na qual está ligada.

Há várias formas de se analisar a cultura no ambiente organizacional, chamadas de tipologias de cultura organizacional. Destaca-se neste estudo a tipologia proposta por Trompenaars (1994), que sugere a existência de quatro tipos básicos de cultura organizacional: Familiar, Torre Eiffel, Míssil Guiado e Incubadora. Estes tipos de culturas variam consideravelmente na forma como as pessoas e instituições pensam e aprendem, como se modificam e motivam, recompensam e solucionam conflitos. Leal, Souza e Rocha (2008) investigaram as características preponderantes dos tipos de culturas propostos por Trompenaars (1994) de uma fábrica de fertilizantes situada no estado da Bahia. De acordo com os autores, a organização estudada evidenciou traços mais marcantes das culturas Torre Eiffel e Familiar e alguns traços da cultura Míssil Guiado e Incubadora.

Diante do exposto, mas sem pretender reaplicar a pesquisa de Leal, Souza e Rocha (2008), elaborou-se a seguinte questão-problema: Quais as tipologias de análise da cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) predominam na área organizacional controladoria em empresas familiares do ramo têxtil? Nesse intuito, o estudo objetiva identificar as tipologias de análise da cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) que predominam na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil.

A pesquisa justifica-se por relacionar a cultura organizacional com a área de controladoria, tema que ainda requer mais estudos para desvendar os reflexos da cultura no funcionamento desta área organizacional. O setor têxtil foi escolhido por ser um importante segmento da economia brasileira em termos de empregabilidade e se apresentar como uma atividade fortemente desenvolvida em algumas regiões do país. Portanto, a pesquisa pretende contribuir para o conhecimento da relação da cultura e as práticas da controladoria em empresas. A motivação do estudo decorre do fato desse tipo de estudo não estar amplamente discutido no Brasil, podendo contribuir para maiores esclarecimentos.

2 Significado de Cultura Organizacional

Diversos conceitos de cultura organizacional são identificados na literatura, embora muitas vezes evidenciem alguma relação, nem sempre são convergentes. Santos (1992) fez um apanhado de várias definições que apreendeu em revisão bibliográfica sobre o tema, entre as quais destacam-se as sumarizadas no Quadro 1.

Autores	Conceitos de cultura organizacional
Pettigreww (1979, p. 574)	“...o conceito de cultura que eu tenho em mente são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos”.
Schwartz e Davis (1981, p. 33)	“...padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização”.
Ouchi (1981, p. 35)	“...cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados”.
Deal e Kennedy (1982, p. 15)	“...valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo”.
Sathe (1983, p. 6)	“cultura é o conjunto de convicções importantes (frequentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum”
Jones (1983, p. 1)	“...a cultura manifesta-se no conjunto de pressupostos, crenças e valores compartilhados que são aceitos pelos membros de um grupo ocupacional”.
Davis (1984, p. 1)	“...o padrão de crenças e valores compartilhados que dá aos membros de uma instituição o seu significado e os provê com regras para se comportarem em suas organizações”.
Quinn e McGrath (1985, p. 51)	“...a cultura inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomadas de decisões, estilo de liderança e motivação”.
Ernst (1985, p. 50)	“...um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados”.
Barney (1986, p. 657)	“...conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a firma conduz o seu negócio”.
Schein (1984, p. 9)	“é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, a esses problemas”.
Santos (1992, p. 26)	“é definida como valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização”.

Fonte: adaptado de Santos (1992, p. 20 -23).

Quadro 1 - Conceitos de cultura organizacional difundidos na literatura

Observa-se que alguns autores referem-se à cultura organizacional como sendo artefatos. Santos (1992, p. 24) explica que “os artefatos podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre as crenças, valores e os pressupostos da organização”. Outros tratam a cultura organizacional como um conjunto de valores e crenças compartilhados por todos os membros da organização. Ainda, alguns autores caracterizam a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos, ou seja, valores, crenças, sentimentos que são compartilhados e aceitos pelos membros da organização ao longo do tempo, sendo que esses elementos já estão no seu inconsciente.

Trompenaars (1994) comenta que a cultura é a maneira por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas. Ela se apresenta em diferentes níveis. No nível mais alto, encontra-se a cultura de uma sociedade nacional ou regional. Em seguida, consta a cultura empresarial ou organizacional, que é a forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização específica. Por último, há a cultura de certos departamentos das organizações, como marketing, controladoria, pesquisa e desenvolvimento. A tendência das pessoas de departamentos é compartilhar determinadas orientações profissionais e éticas.

3 Tipologias de Análise da Cultura Organizacional Propostas por Trompenaars (1994)

Há várias formas de se analisar a cultura no ambiente organizacional, denominadas de tipologias de cultura organizacional. Esta pesquisa foi baseada nos estudos de Trompenaars (1994), que propôs primeiramente uma análise cultural das inter-relações, e em segundo lugar uma tipologia para análise organizacional, sendo esta, o foco deste estudo. Para construir uma tipologia de análise da cultura organizacional, o autor sugere o uso de duas dimensões: a) igualdade-hierarquia; b) orientações em relação às pessoas *versus* tarefas.

Conforme Trompenaars (1994, p. 144), “essas dimensões permitem definir quatro tipos de culturas empresariais, que variam consideravelmente na forma como as empresas pensam e aprendem, como se modificam e motivam, recompensam e solucionam conflitos”. Os quatro tipos podem ser descritos da seguinte forma: a Família (cultura voltada ao poder), a Torre Eiffel (cultura orientada à função), o Míssil Guiado (cultura voltada ao projeto) e a Incubadora (cultura voltada à satisfação).

Conforme Trompenaars (1994), a cultura Familiar possui caráter pessoal com relações próximas, porém, é ao mesmo tempo, hierárquica, tendo uma cultura voltada ao poder. Na cultura do tipo Torre Eiffel, as relações são impessoais e a hierarquia está baseada nos cargos e não nas pessoas. Na cultura Míssil Guiado há mais igualdade entre as pessoas, porém possui certo grau de impessoalidade, com ênfase nos objetivos estratégicos da organização. Enquanto na cultura do tipo Incubadora os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo, trata-se de uma cultura mais igualitária e voltada à pessoa.

Trompenaars (1994, p. 144) ressalta que “esses tipos de culturas empresariais são *ideais*. Na prática, os tipos são misturados ou sobrepostos por uma cultura dominante. Entretanto, essa separação é útil para explorar a base de cada tipo em termos de como os empregados aprendem, mudam, solucionam conflitos, recompensam, motivam, etc”. As características das quatro culturas empresariais propostas por Trompenaars (1994) estão sintetizadas no Quadro 2.

Dimensões	Família	Torre Eiffel	Míssil guiado	Incubadora
Relações entre empregados	Relações difusas com o todo orgânico ao qual está relacionado.	Papel específico no sistema mecânico de interações necessárias.	Tarefas específicas no sistema cibernético, visando objetivos compartilhados.	Difusa, relações espontâneas crescendo a partir do processo criativo compartilhado.
Atitude em relação à autoridade	Status atribuído aos pais que são próximos e poderosos	Status atribuído aos papéis superiores que são distantes, embora poderosos	O status alcançado por meio dos membros do grupo do projeto, que	Status alcançado pelos indivíduos que são exemplos de criatividade e

			contribuem para alcançar as metas	crescimento
Formas de pensamento e aprendizado	Intuitiva, holística, lateral e corretora de erros	Lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente	Centrada em problemas, profissional, prática, interdisciplinar	Voltada ao processo, criativa, <i>ad hoc</i> e inspiracional
Atitude em relação às pessoas.	Membros da família	Recursos humanos	Especialistas	Co-criadores
Formas de mudança	O “pai” muda o curso	Modifica regras e procedimentos	Troca de objetivos à medida que a meta se desloca	Improvisa e inova
Formas de motivação e recompensa	Satisfação intrínseca em ser amado e respeitado	Promoção a uma posição melhor, papel mais amplo	Remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos	Participa do processo de criação de novas realidades
Reprovação e resolução de conflitos	Administração por aspectos subjetivos. Dar a outra face, limpar a barra dos outros, não perder o jogo do poder	Administração por descrição do trabalho. A crítica é acusação de irracionalismo, exceto se existem procedimentos para arbitrar o conflito	Administração por objetivos. Construtiva e relacionada à tarefa apenas, só depois admite o erro e corrige rapidamente	Administração pelo entusiasmo. Deve aprimorar a criatividade, e não negá-la

Fonte: Trompenaars (1994, p. 166).

Quadro 2 - Características dos tipos culturais propostos por Trompenaars (1994)

No Quadro 2 verificam-se as características dos tipos culturais propostos por Trompenaars (1994) em cada uma das sete dimensões. Segundo Trompenaars (1994), as empresas não são totalmente enquadráveis em uma das tipologias propostas, mas tendem a ter uma mistura das características de cada tipologia, porém com maior intensidade de um tipo específico. As empresas bem-sucedidas utilizam características de todos os tipos e lutam incessantemente para conciliá-las. Adverte ainda que as empresas menores são mais propensas a tomar a forma Familiar e de Incubadora. As empresas maiores, que precisam de estrutura coerente, são mais propensas a optar pela Torre Eiffel ou Míssil Guiado.

4 Método e Técnicas da Pesquisa

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa exploratória com abordagem predominantemente qualitativa. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral de determinado fenômeno, cujos conceitos precisam ser aprofundados porque não foram satisfatoriamente contemplados anteriormente. Nesta pesquisa busca-se um aprofundamento sobre as tipologias de análise da cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) predominantes na área de controladoria.

Abordagem qualitativa foi utilizada para decodificar as entrevistas realizadas. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Destaca que ela pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para o agrupamento dos dados conforme as dimensões dos tipos de cultura propostos por Trompenaars (1994) e a identificação da tipologia de cultura prevalecente nas empresas pesquisadas, foi adotada a abordagem quantitativa. O método quantitativo “representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e

interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (RICHARDSON, 1999, p.70).

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo multicase. Conforme Triviños (1987), o estudo multicase diferencia-se do estudo comparativo de casos por propiciar ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. Foram selecionadas três empresas, do ramo têxtil, de origem familiar e que possuem o órgão controladoria formalmente constituído em sua estrutura.

As empresas selecionadas aleatoriamente são sociedades anônimas, duas delas (empresa A e B) são de capital aberto e outra de capital fechado (empresa C), sendo que esta última é coligada de uma organização de capital aberto. As três empresas atuam no mercado interno e externo, sendo que apenas a empresa A participa de um nível de governança corporativa da Bovespa, no Novo Mercado. A empresa mais nova é a C, já está 59 anos no mercado e a mais antiga é a empresa A, existente desde 1880. A empresa A e B possuem o mesmo número de funcionários, 4.700 trabalhadores. Enquanto a empresa C possui 2.359.

Optou-se por empresas familiares pelo fato de que um dos tipos de cultura da tipologia analisada refere-se à cultura Familiar. Essa opção poderia sugerir a exclusão das demais tipologias de análise da cultura organizacional, mas também se considerou na escolha a possibilidade de profissionalização das empresas e, portanto, assumindo outras configurações.

Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada com o *controller* das empresas. Procurou-se entender o funcionamento da área organizacional controladoria, sua posição hierárquica, missão, funções, artefatos, forma de relacionamento com outras áreas e com seus funcionários. Desta maneira, verificaram-se aspectos culturais existentes nesta área organizacional e efetuou-se uma classificação nos tipos de culturas de Trompenaars (1994).

Utilizaram-se as sete dimensões (D) evidenciadas no Quadro 2 da plataforma teórica do estudo para efetuar a classificação nos tipos de culturas propostos por Trompenaars (1994). Para estas dimensões foram atribuídas questões, as quais foram investigadas na entrevista, conforme demonstrado no Quadro 3.

Relação entre empregados D₁	Média de permanência dos empregados na empresa. Verificação se há rotatividade ou não. Verificação se os funcionários estão cientes dos objetivos a serem alcançados na organização. Forma de convivência dos empregados da controladoria e forma de relacionamento dos empregados da controladoria com os coordenadores e o <i>controller</i> da empresa. Reação, comprometimento e participação do pessoal em um processo de implantação de sistema
Atitude em relação à autoridade D₂	Interferência dos membros da família na controladoria Subordinação da Controladoria Áreas organizacionais em que a controladoria possui algum grau de participação e a forma desta participação Poder de tomada de decisão dos coordenadores da controladoria
Formas de pensamento e aprendizado D₃	Motivação para a criação da controladoria Participação da controladoria na tomada de decisão Áreas subordinadas à controladoria Missão da controladoria Objetivos da Controladoria Forma de acesso e consolidação dos dados entre matriz/filiais Áreas de abrangência da controladoria Funções e atividades desempenhadas pela Controladoria

	Padronização nos procedimentos adotados pela Controladoria Formação acadêmica dos funcionários e coordenadores da controladoria Constatação se há pessoas aptas a substituir uma as outras
Atitudes em relação às pessoas D₄	Cargos ocupados pelos membros da família Critérios utilizados para promover alguém a um cargo superior ou outra função Forma de seleção dos funcionários da controladoria e responsável pela decisão
Formas de mudança D₅	Responsável pela idéia da criação da controladoria Responsáveis pela decisão do uso dos artefatos Responsável por mudanças na área organizacional controladoria
Formas de motivação e recompensa D₆	Forma de motivação e recompensa
Reprovação e resolução de conflitos D₇	Forma de solução de eventuais conflitos Maneira como as críticas são expostas e quem as faz

Quadro 3 - Relação das dimensões e das questões pesquisadas

Na análise dos dados desenvolveu-se um raciocínio apoiado nas idéias de Trompenaars (1994) para incrementar o entendimento da classificação nas dimensões de cultura organizacional propostas, além de visualizar e quantificar os resultados obtidos no questionário utilizado. O ferramental matemático utilizado compreende artifícios advindos da geometria analítica e que sustentam a técnica que se apresenta. Os resultados obtidos podem ser verificados nos quadros, figuras e tabelas constantes na descrição e análise dos dados.

5 Descrição e Análise dos Dados

5.1 Tipo de cultura prevalecente em cada dimensão da tipologia de Trompenaars (1994)

O primeiro procedimento adotado para identificar o tipo de cultura predominante em cada dimensão proposta por Trompenaars (1994) foi enquadrar as respostas dos entrevistados em algum dos quatro tipos culturais, de acordo com as características verificadas no referencial teórico. Em determinadas respostas há características de mais de um tipo de cultura, nestes casos houve a classificação em todos os tipos que se enquadravam. O Quadro 4 evidencia a classificação das respostas das empresas por tipo de cultura e dimensão.

	Tipo de Cultura	Familiar			Torre Eiffel			Míssil Guiado			Incubadora		
Dimensões	Empresas	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Relação entre empregados	Média de permanência dos empregados na empresa. Verificação se há rotatividade ou não.	X	X	X									
	Verificação se os funcionários estão cientes dos objetivos a serem alcançados na organização.					X	X	X					
	Forma de convivência dos empregados da controladoria e forma de relacionamento dos empregados da controladoria com os coordenadores e o <i>controller</i> da empresa.	X		X					X		X		X
	Reação, comprometimento e participação da pessoa em um processo de implantação de sistema						X	X	X				
Atitude em relação à autoridade	Interferência dos membros da família na controladoria	X		X		X							
	Subordinação da controladoria				X	X				X			
	Áreas organizacionais em que a controladoria possui algum grau de participação e forma					X	X	X			X		

	dessa participação												
	Poder de tomada de decisão dos coordenadores da controladoria	X	X	X	X								
Formas de pensamento e aprendizado	Motivação para a criação da controladoria						X	X	X				
	Participação da controladoria na tomada de decisão		X		X	X	X		X	X		X	
	Áreas subordinadas à controladoria						X	X	X				
	Missão da controladoria									X	X	X	
	Objetivos da controladoria				X	X		X		X			
	Forma de acesso e consolidação dos dados entre matriz/filiais				X	X				X			
	Áreas de abrangência da controladoria							X	X	X			
	Funções e atividades desempenhadas pela controladoria				X	X	X	X	X	X			
	Padronização nos procedimentos adotados pela controladoria		X					X		X			
	Formação acadêmica dos funcionários e coordenadores da controladoria							X	X	X			
	Constatação se há pessoas aptas a substituir uma as outras				X				X	X			
Atitudes em relação às pessoas	Cargos ocupados pelos membros da família	X	X	X		X							
	Critérios utilizados para promover alguém a um cargo superior ou outra função				X	X				X			
	Forma de seleção dos funcionários da controladoria e responsável pela decisão				X	X	X	X	X	X			
Formas de mudanças	Responsável pela idéia da criação da controladoria	X	X	X									
	Responsáveis pela decisão do uso dos artefatos	X		X					X				
	Responsável por mudanças na área organizacional controladoria				X	X	X						
Formas de Motivação e recompensas		X				X		X					
Reprovação e resolução de conflitos	Forma de motivação e recompensa					X		X					
	Forma de solução de eventuais conflitos	X					X	X	X				
	Maneira como as críticas são expostas e quem as faz			X				X	X	X			

Quadro 4 - Classificação por tipo de dimensão e tipo cultural

Após a classificação das respostas por tipo de cultura, procedeu-se à análise de verificação do tipo cultural predominante. Para verificar qual tipo cultural prevalece em cada dimensão, a avaliação das empresas implicou estabelecer em que quadrante ela possui maior presença, considerando-se as respostas ao questionário. Seguindo o esquema desenvolvido por Trompenaars (1994, p. 145), optou-se em utilizar o primeiro quadrante do esquema como sendo a região no plano cartesiano que responde pelas empresas com as características do tipo Míssil Guiado, o segundo quadrante foi destinado às características empresarias do tipo Incubadora, o terceiro quadrante foi destinado às características das empresas do tipo Familiar e o quarto quadrante para as características do tipo empresarial Torre Eiffel.

A rotação dos eixos coordenados permitiu a introdução de escalas sobre os quatro quadrantes propostos. A função $y = x$, conhecida matematicamente como reta identidade atende o primeiro e terceiro quadrantes. Já a função $y = -x$, faz a ligação entre o segundo e

quarto quadrantes. Sobre estas retas foi construída uma escala ordinal, que varia segundo a quantidade de questões utilizadas por variável. A dimensão Formas de Pensamento e Aprendizado (D_3), por exemplo, possui uma escala de 11 possibilidades (11 questões), ou seja, de zero (nenhuma resposta no quadrante) até um total de 11, que implica na presença de todos os atributos daquele tipo de empresa. As dimensões Relação com Empregados (D_1), Atitude com Relação à Autoridade (D_2), possuem quatro questões, logo em cada quadrante haverá uma escala de zero a quatro. As dimensões Atitudes em Relação às Pessoas (D_4) e Formas de Mudança (D_5) possuem três questões. A dimensão Reprovação e Resolução de Problemas (D_7) possui duas questões e o item Formas de Motivação e Recompensa (D_6) com apenas uma única questão, sendo assim de possibilidade binária.

A partir da pontuação em cada quadrante, construiu-se uma figura relativa às respostas obtidas. Assim, em havendo pontuação nos quatro quadrantes, a figura formada foi um polígono de quatro lados, pontuando apenas em três quadrantes obteve-se um triângulo. Caso apenas dois quadrantes tivessem resposta, foi construída a reta que liga os dois pontos-resposta. No caso da dimensão binária (Formas de Motivação e Recompensa), apenas um quadrante foi utilizado. Contudo, houve casos em que as características não foram unívocas, ou seja, há casos em que o número de respostas ultrapassa o número de possibilidades, fato este que não inviabilizou a técnica, mas sim acrescentou informação para o entendimento.

O método caracteriza-se por calcular a área ocupada pelas respostas concedidas nas entrevistas em cada quadrante. O modelo se apóia nas idéias desenvolvidas por Trompenaars (1994) e visa incrementar o entendimento da classificação sugerida e, visualizar e quantificar os resultados obtidos nas entrevistas. O ferramental matemático utilizado consiste de artifícios advindos da geometria analítica e que sustentam a técnica que se apresenta. O método busca estabelecer uma classificação que vai além da simples contagem, ou formação de médias, permitindo segundo o esquema estudado avaliar tendências de uma empresa. Classificações idênticas em, por exemplo, três quadrantes podem ser desempatadas pelo método, visto que ele se apóia na idéia de área utilizada, ou seja, não se trata de uma medida linear.

Para exemplificar, tomou-se a Empresa-B na dimensão: Formas de Pensamento e Aprendizado (D_3), com 11 possibilidades em cada quadrante. Geometricamente a representação pode ser visualizada conforme Figura 1.

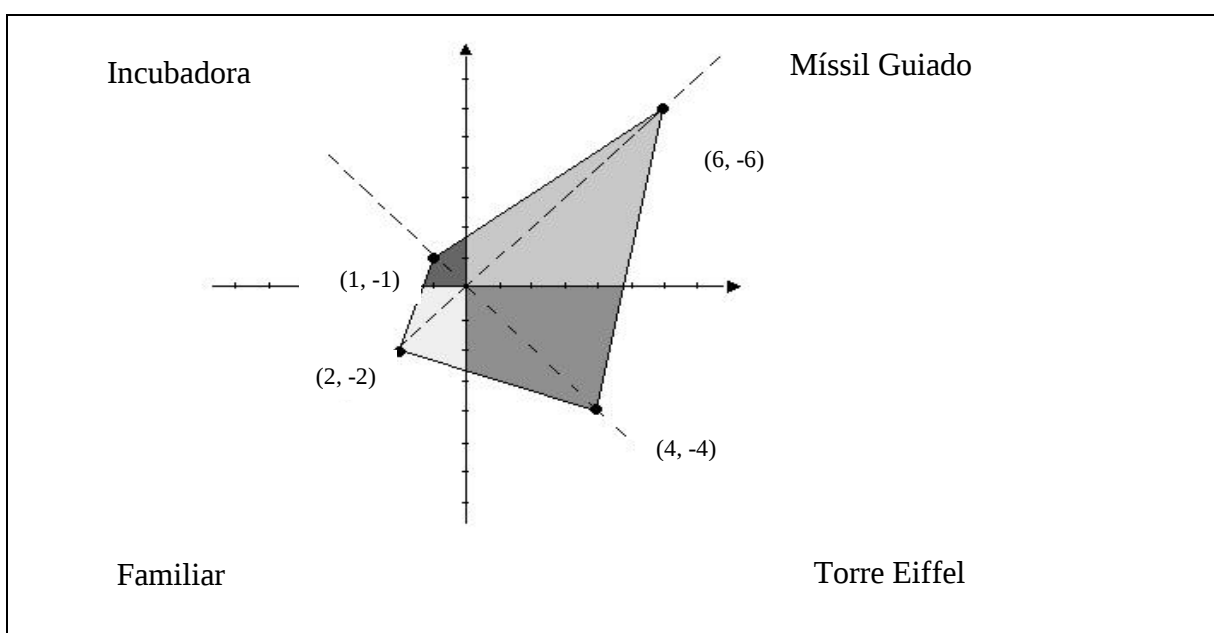


Figura 1 - Representação Gráfica da Empresa-B segundo a dimensão D_3

A Figura 1 representa as respostas da Empresa-B em sua dimensão D₃ (formas de pensamento e aprendizado). Ela possui seis características como sendo uma empresa do tipo Míssil Guiado (M), uma característica no quadrante Incubadora (I), duas características no quadrante Familiar (F) e quatro características no quadrante Torre Eiffel (T).

Utilizando-se de ferramentas de cálculo de área, advindo da geometria, verificou-se que o polígono de vértices M=(6,6); I=(-1,1); F=(-2,-2) e T=(4,-4), possui uma área de 42 unidades (u.a.). Deste total, 19,54 u.a. se localizam no primeiro quadrante, ou seja, 46,5% em valores relativos. No segundo quadrante, que é o das empresas do tipo Incubadora, a área do polígono é de apenas 1,53 u.a. que equivale a 3,6% do total. No terceiro quadrante a presença do polígono é de 6 u.a. que representam 14,4% e por último, o quarto quadrante possui 14,93 u.a. do total, que representa 35,5%.

De forma simplificada, pode-se afirmar que a Empresa-B pode ser caracterizada como sendo 46,5% do tipo Míssil Guiado, 35,5% como Torre Eiffel, 14,4% como Familiar e apenas 3,6% como sendo do tipo Incubadora. Dessa forma foram realizados os enquadramentos nos tipos culturais em cada dimensão relacionada. Localizaram-se os pontos no plano cartesiano no tipo cultural classificado de cada questão, constituindo-se assim os vértices da figura. Em seguida traçaram-se retas para possibilitar os cálculos das áreas e assim determinar a porcentagem pertencente a cada tipo de cultura estudada.

Na Dimensão Relação entre empregados (D₁), por exemplo, das quatro questões elaboradas, a empresa C teve duas questões que se enquadraram no tipo de cultura Familiar, duas no tipo de Torre Eiffel e uma no tipo de cultura Incubadora. Nota-se neste caso, que em uma questão houve a classificação em dois tipos de culturas. Prosseguiu-se traçando os pontos no plano cartesiano e as retas, constituindo-se a figura geométrica do triângulo, uma vez que houve a pontuação em apenas três quadrantes (Incubadora, Familiar e Torre Eiffel). Com as retas traçadas procedeu-se ao cálculo das áreas e da porcentagem de predominância em cada quadrante ou tipo cultural.

Na Dimensão Atitude em relação à autoridade (D₂), a empresa A teve duas questões enquadradas como Familiar, outras duas como Torre Eiffel, uma em Míssil Guiado e uma em Incubadora. Neste caso, houve a pontuação nos quatro quadrantes, constituindo-se assim a figura geométrica de um polígono. Da mesma forma, calculou-se a área do polígono e verificou-se a porcentagem de participação do total da área em cada quadrante. E assim sucessivamente foram realizados os cálculos a cada dimensão e por empresa. De modo geral e sucinto, os resultados obtidos podem ser verificados nas tabelas da próxima seção.

5.2 Enquadramento na Tipologia Proposta por Trompenaars (1994)

Apresenta-se a seguir o enquadramento das respostas nos tipos de cultura propostos por Trompenaars (1994) da área organizacional controladoria das empresas pesquisadas, de acordo com as áreas calculadas em cada dimensão proposta.

5.2.1 Relação entre Empregados

Demonstra-se na Tabela 1 a classificação geral das empresas referente à dimensão relação entre empregados.

Tabela 1 - Classificação geral das empresas na dimensão D₁

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	16,7	38,9	44,4	0,0
Empresa-B	44,4	0,0	16,7	38,9
Empresa-C	0,0	11,1	55,6	33,3

Verifica-se na Tabela 1, que quanto à dimensão relação entre empregados, o tipo predominante de cultura da empresa A é Familiar, com grande proximidade do tipo Incubadora. Demonstra desta maneira, que a forma de convivência dos funcionários da

controladoria em geral, com o *controller* da empresa, é espontânea e difusa, ou seja, é igualitária, porém, há uma hierarquia, respeitando sempre a pessoa de maior autoridade.

Observou-se neste caso, que a média de permanência dos empregados na área de controladoria é de longo prazo, assim, não há rotatividade no setor, inclusive nem nos cargos, sendo esta característica típica da cultura Familiar. A presença da cultura Míssil Guiado, ainda que em menor percentual, deve-se ao fato de que os funcionários estão cientes dos objetivos a serem alcançados na organização. O órgão controladoria reforça sempre as metas a serem atingidas na organização como um todo.

Enquanto na empresa B, o tipo predominante é Míssil Guiado com proximidade na Torre Eiffel, demonstrando que há uma cultura igualitária neste quesito, com tarefas específicas. A convivência dos funcionários com o *controller* e coordenadores da empresa B é normal, interativa, em que todos conhecem seus papéis, possuem tarefas específicas, visando objetivos compartilhados. A característica da Torre Eiffel deve-se ao fato de que há ênfase nas metas a serem atingidas relativas à função da controladoria.

Na empresa C há predominância da cultura Familiar com proximidade na Torre Eiffel, ou seja, é uma cultura mais igualitária, porém, há uma hierarquia. Assim como na empresa A, os funcionários da empresa C também permanecem na empresa por períodos longos. A divulgação do alcance das metas focaliza-se nas funções da controladoria, característica esta da cultura do tipo Torre Eiffel, em que está voltada para as funções.

De modo geral, na análise das três empresas, constata-se nesta dimensão que a cultura Familiar predomina, ficando próxima da cultura Torre Eiffel. Esses dados surpreendem, uma vez que as três empresas atuam no mercado interno e externo, uma participa de um nível de governança corporativa da Bovespa, e todas são grandes empresas considerando-se o número de empregados (duas com 4.700 e uma com 2.359 empregados).

5.2.2 Atitude em Relação à Autoridade

Evidencia-se na Tabela 2 a classificação geral das empresas referente à dimensão atitude em relação à autoridade.

Tabela 2 - Classificação geral das empresas na dimensão D₂

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	13,0	13,0	37,0	37,0
Empresa-B	0,0	0,0	25,1	74,9
Empresa-C	16,7	0,0	44,4	38,9

Constata-se na Tabela 2 que a empresa A possui a mesma proporcionalidade de cultura Familiar quanto de Torre Eiffel na dimensão atitude em relação à autoridade. Demonstra assim, que em alguns quesitos, o poder de decisão concentra-se na pessoa de maior autoridade, que em alguns casos recaem ao membro familiar e que a subordinação nesta empresa é claramente racional.

Na empresa B predomina a cultura Torre Eiffel com proximidade na Familiar. Demonstra que há uma burocracia formal e as relações são impessoais referentes aos itens de interferência dos membros da família na controladoria, a subordinação da controladoria, áreas em que a controladoria possui algum grau de participação e poder de tomada de decisão dos coordenadores da controladoria. A empresa C tende a ser mais Familiar, com muita proximidade do tipo Torre Eiffel, igualando-se, com a empresa A.

Verifica-se que há interferência da família na área organizacional controladoria das empresas A e C, visto que quem define as metas e os investimentos a serem feitos é o conselho de administração e/ou o presidente da empresa (cargos exercidos por membros da família). Constata-se assim a presença da cultura do tipo Familiar, uma vez que as decisões seguem uma hierarquia, são tomadas sempre pela pessoa de maior autoridade. Enquanto na empresa B, há presença da cultura Torre Eiffel, porque a família não interfere na área

organizacional controladoria, ela é subordinada ao presidente da empresa, que não é membro da família e que foi nomeado devido às qualificações profissionais. Evidencia-se na dimensão atitude em relação à autoridade, nos casos expostos, que há grande proximidade entre a cultura Familiar e Torre Eiffel.

5.2.3 Formas de Pensamento e Aprendizado

Demonstra-se na Tabela 3 a classificação geral das empresas referente à dimensão formas de pensamento e aprendizado.

Tabela 3 - Classificação geral das empresas na dimensão D₃

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	63,0	9,5	0,00	27,5
Empresa-B	46,5	3,6	14,4	35,5
Empresa-C	83,4	8,3	0,00	8,3

Nota-se na Tabela 3 que há predominância da cultura Míssil Guiado nas três empresas analisadas, quanto à dimensão formas de pensamento e aprendizado. Demonstra que o órgão controladoria das empresas é profissional, prático e interdisciplinar, com ênfase nos objetivos estratégicos da organização. Verifica-se também que a cultura Torre Eiffel está próxima do tipo Míssil Guiado nos casos da empresa A e B, enquanto na C, há tanto proximidade da Torre Eiffel quanto Incubadora.

5.2.4 Atitudes em Relação às Pessoas

Evidencia-se na Tabela 4 a classificação geral das empresas referente à dimensão atitudes em relação às pessoas.

Tabela 4 - Classificação geral das empresas na dimensão D₄

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	16,8	0,0	16,8	66,4
Empresa-B	12,5	0,0	12,5	75,0
Empresa-C	44,4	0,0	16,7	38,9

Verifica-se na Tabela 4, que há predominância da cultura Torre Eiffel nas empresas A e B, com proximidades quase idênticas tanto da cultura Familiar quanto Míssil Guiado. Infere-se que estas empresas possuem características semelhantes entre si. Demonstra que as pessoas são promovidas e/ou contratadas principalmente pelas suas qualificações, há padronização para seleção de pessoas. Constata-se também que a cultura predominante da empresa C é Míssil Guiado com proximidade na Torre Eiffel.

Em todas as empresas pesquisadas há membros da família ocupando cargos na organização, sendo que o cargo de presidente na empresa A e C é exercido por uma pessoa da família. Na empresa B, os familiares ocupam cargos no conselho da administração, visto que a administração da empresa foi profissionalizada em 1994. No entanto, verificam-se características da cultura Familiar neste caso, uma vez que ainda há pessoas da família trabalhando na organização. Verificou-se também a presença da cultura Torre Eiffel na empresa B, porque o cargo de presidente (cargo com maior poder na organização) não é exercido por um membro da família, e sim por outra pessoa, levando em consideração a sua qualificação, característica deste tipo de cultura.

Constatou-se que nas empresas A e B, as carreiras no órgão controladoria são determinadas principalmente pelas qualificações, característica da cultura do tipo Torre Eiffel. Enquanto que na empresa C, sempre que há vaga na controladoria, preferem contratar alguém interno, de posto avançado, caracterizando assim a cultura do tipo Míssil Guiado, por possuir a função de especialista referente a variável “atitudes em relação às pessoas”. Verificou-se ainda que há presença da cultura Torre Eiffel e Míssil Guiado em todas as empresas pesquisadas na forma como os funcionários são selecionados.

5.2.5 Formas de Mudanças

Demonstra-se na Tabela 5 a classificação geral das empresas referente à dimensão formas de mudanças.

Tabela 5 - Classificação geral das empresas na dimensão D₅

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	0,00	0,0	75,9	24,1
Empresa-B	25,0	0,0	25,0	50,0
Empresa-C	0,00	0,0	75,9	24,1

Constata-se na Tabela 5, que predomina a cultura Familiar na empresa A e C, com proximidade na Torre Eiffel, referente às formas de mudança. Isso significa dizer que os membros da família são responsáveis pela criação da controladoria, pelo uso dos artefatos. E quanto às mudanças no órgão controladoria, há uma divisão de trabalho, em que cada um é responsável pela execução de seu papel. Na empresa B há predominância da cultura Torre Eiffel, com proximidade tanto na Familiar quanto no Míssil Guiado.

5.2.6 Formas de Motivação e Recompensa

Apresenta-se na Tabela 6 a classificação geral das empresas referente à dimensão formas de motivação e recompensa.

Tabela 6 - Classificação geral das empresas na dimensão D₆

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	100,0	0,0	0,0	0,0
Empresa-B	0,0	0,0	0,0	100,0
Empresa-C	0,0	0,0	100,0	0,0

Verifica-se que nesta dimensão há predominância em diferentes tipos de cultura nas empresas. A empresa A é 100% Míssil Guiado, por possuir o método de remuneração por desempenho. A empresa B é Míssil Guiado, por existir promoção por uma posição melhor. A empresa C é Familiar, pelo fato que os empregados são motivados por meio de elogios, havendo uma satisfação intrínseca em ser respeitado.

5.2.7 Reprovação e Resolução de Conflitos

Apresenta-se na Tabela 7 a classificação geral das empresas referente à dimensão reprovação e resolução de conflitos.

Tabela 7 - Classificação geral das empresas na dimensão D₇

Empresa/Classificação	Míssil (%)	Incubadora (%)	Familiar (%)	Torre Eiffel (%)
Empresa-A	66,7	0,0	33,3	0,0
Empresa-B	100,0	0,0	0,0	0,0
Empresa-C	25,0	0,0	25,0	50,0

Na Tabela 7 nota-se que há predominância da cultura Míssil Guiado com proximidade da Familiar na empresa A referente à forma de reprovação e resolução de conflitos. O que significa dizer que as críticas e a forma de solução de eventuais conflitos são construtivas, relacionadas à tarefa apenas e quem geralmente as faz é o *controller*, sendo este a pessoa de maior autoridade no órgão controladoria. A empresa B é totalmente Míssil Guiado neste quesito, porque nesta, tanto pode haver a intervenção do *controller* quanto dos coordenadores, ou seja, está voltada à função. Na C predomina Torre Eiffel, por não existirem praticamente conflitos e exposição de críticas, uma vez que neste tipo de cultura os conflitos são considerados irracionais, patologias do procedimento organizado, ofensas contra a eficiência. Nesta empresa também há características tanto da cultura Familiar como de Míssil Guiado.

6 Conclusões

O estudo objetivou identificar as tipologias de análise da cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) que predominam na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil. Pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa foi realizada por meio de estudo de multicase. Foram entrevistados os *controllers* de três empresas do ramo têxtil de origem familiar, que possuem a área organizacional de controladoria formalmente constituída.

Na pesquisa constatou-se que há forte presença da cultura Familiar nas três empresas nas dimensões: relação entre empregados, atitude em relação à autoridade, formas de mudanças, formas de motivação e recompensa. A média de permanência dos empregados na controladoria pode ser considerada de longo prazo, não havendo rotatividade nos cargos e nem nas funções, e sua forma de convivência é por meio de relações difusas. Verificou-se ainda que os membros da família interferem na área organizacional controladoria e que os coordenadores deste órgão sempre se reportam ao *controller* para a tomada de decisão. Evidenciou-se ainda que o responsável pela criação da controladoria e pelo uso de seus artefatos são as pessoas de maior autoridade, geralmente membros da família, ocupando o cargo de presidente e/ou conselho de administração. A forma de recompensa e motivação para seus empregados é por meio de satisfação intrínseca em ser amado e respeitado.

Quanto à cultura do tipo Torre Eiffel, verificou-se que ela predominou nas dimensões: atitude em relação à autoridade, atitudes em relação às pessoas, formas de mudança, formas de motivação e recompensa, reprovação e resolução de conflitos. Na empresa em que o cargo de presidente não é ocupado por um membro da família, não há interferência dos familiares na área organizacional controladoria. Além disso, a subordinação da controladoria ocorre nas áreas que possuem maior importância nas empresas e a controladoria participa em outras áreas da organização por meio de normatização e procedimentos. Constatou-se também que as pessoas são selecionadas para trabalhar na área de controladoria destas empresas por suas qualificações e que faz parte da função do *controller* decidir as mudanças neste órgão. Recompensam seus funcionários por meio de promoção a uma posição melhor e também é comum não existir conflitos nesta área da organização. Ressalta-se ainda que a cultura Torre Eiffel está bem próxima em algumas dimensões predominantes dessas empresas.

Referente à cultura Míssil Guiado, a mesma predominou nas dimensões: relação entre empregados, formas de pensamento e aprendizado, atitudes em relação às pessoas, formas de motivação e recompensa, reprovação e resolução de conflitos. Demonstra assim que há tarefas específicas na controladoria destas empresas, visando sempre objetivos compartilhados. Constatou-se também que a maior parte das características da controladoria, seja sua missão, objetivos, funções, áreas de abrangência, entre outros, enquadram-se nesta cultura. Há mais igualdade entre as pessoas do que nas do tipo Torre Eiffel, porém possuem certo grau de impessoalidade. Verificou-se que a área de controladoria dessas empresas atua com profissionalismo, é pragmática e enfatiza os objetivos estratégicos da organização. Recompensam seus empregados por meio de remuneração por desempenho e as críticas expostas nestas empresas sempre são construtivas, visando apenas tarefas, e não pessoas.

Por fim, constatou-se que a cultura Incubadora não foi predominante em nenhuma das sete dimensões estabelecidas, o que já se esperava, visto que este tipo de cultura geralmente concentra-se em empresas menores. Na seleção das empresas foram priorizadas as familiares do setor têxtil com uma área de controladoria formalizada na estrutura da organização. Este conjunto de características não é comum em empresas de pequeno porte.

Conclui-se que não existe um tipo puro de cultura, conforme já fora preconizado por Trompenaars (1994). Entre as empresas pesquisadas, verificou-se uma mistura da cultura Familiar, cultura Torre Eiffel e Míssil Guiado. A partir das entrevistas com o *controller* das empresas pesquisadas observou-se que, embora estas empresas sejam de origem familiar, são

altamente profissionalizadas. Verificou-se também, com base nas respostas dos entrevistados, que a cultura organizacional influencia fortemente as práticas de controladoria.

Referências

- FREITAG, V. C.; MATTOS, M. A.; STARKE JUNIOR, P. C.; CLEMENTE, A. A influência da cultura na adoção das práticas de orçamento e custeio: estudo comparativo entre os APLs de Colombo e Terra Roxa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** São Leopoldo: ABC, 2008. CD-ROM.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEAL, R.S.; SOUZA, E.E.S.; ROCHA, N.M.F. O papel dos gestores no processo de mudança cultural: o caso de uma fábrica de fertilizantes. In: ENECULT, 4., 2008, Salvador. **Anais ...** Salvador : UFBA, 2008.
- LUNKES, R.J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E.F.R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, out./dez., 2009
- MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PELEIAS, I. R.; ANDRADE, I. R. S. A.. Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.
- SANDRINI, J. C.; MATUCHESKI, S. Cultura organizacional e controladoria: perfil preponderante nas empresas da grande Curitiba, na observação de alunos de pós-graduação da UFPR. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SANTOS, A.R.; ALMEIDA, L.B.; CROZATTI, J. Considerações sobre o processo de institucionalização de área organizacional de controladoria: uma abordagem de interação da visão da psicologia humana, cultura organizacional à teoria institucional. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SANTOS, N.M.B. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**. 1992. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - FEA/USP, São Paulo, 1992.
- SCHNEIDER, W.E. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- TARIFA, M.R. **Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 2008. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/17508>>. Acesso em: 26 mar. 2009.
- TARIFA, M.R. Cultura e comportamento organizacional nas práticas de controladoria empresarial: estudo de caso em uma companhia de café solúvel do norte do Paraná. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais ...** Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007/384.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2009.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.