

**ANÁLISE DOS TRAÇOS CULTURAIS PRESENTES NOS PROCESSOS DE
TOMADAS DE DECISÃO CONTÁBIL:
UMA PERSPECTIVA DO PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE**

Polliette Alciléia Leite
Juvêncio Braga de Lima
Valéria Duarte Malta

Resumo

A cultura organizacional e seus pontos de interferência vêm sendo estudados em razão de sua grande importância nos processos de gestão. Ocorre que o traço empresarial, representado pelas características específicas do condutor do negócio, pode variar de acordo com seu perfil pessoal, a saber, se arrojado ou conservador. Neste sentido, tem-se, na figura do contador, um agente integrante do processo de condução da cultura organizacional, pelo fato do seu importante trabalho ser influenciado pelo estreito comprometimento com os objetivos do proprietário da empresa. Assim, cabe aprofundar o estudo dos aspectos culturais das organizações nos processos decisórios, com vistas nas questões de sua interferência nas estratégias de decisão empresarial, visando à compreensão da participação do contador nesses processos. Desta forma, apoiando-se em abordagem qualitativa, e valendo-se de um estudo de múltiplos casos, propõe-se, com esta pesquisa, identificar os elementos culturais presentes nas práticas contábeis de três organizações empresariais localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), Minas Gerais, a partir de sua associação às tomadas de decisão de seus departamentos de contabilidade. Ao final, avaliando resultados de estudos preliminares, concluiu-se pela existência de pontos de interferência da cultura organizacional, tanto nos comportamentos pessoais como nas tomadas de decisão, ressaltando-se o caráter involuntário de tal interferência, por se tratar de influências motivadas por uma inconsciente incorporação, pelos funcionários dos setores de contabilidade dessas empresas, de costumes e hábitos tradicionais de seus proprietários. Enfim, restou comprovado que a participação do contador nos processos decisórios não apenas expõe como caracteriza as formas de manifestação desses elementos culturais.

Palavras-chave: cultura organizacional, tomadas de decisão, contabilidade.

1 Introdução

A cultura organizacional e seus pontos de interferência nas tomadas de decisão vêm recebendo a atenção dos pesquisadores da Administração, em razão de sua relevância nos processos de gestão empresarial.

Neste sentido são indicadores da cultura organizacional a identidade, a tolerância ao risco de inovação, o individualismo, o coletivismo, a participação e a adaptação (MAXIMIANO, 2000).

Ao buscar traços culturais de determinada organização, em determinado espaço de tempo, é possível identificar, analisar e avaliar as forças externas que nela interferiram. Ocorre que tais forças influenciam o ambiente interno das empresas e vão dando forma ao desenho organizacional (MACHADO, 2004).

Desta forma, pelo fato do processo gerencial das organizações necessitarem de informações fundamentais às tomadas de decisão, a Contabilidade passou a tomar características mais complexas por deparar-se com a necessidade de informações precisas e com a internacionalização dos mercados contábeis (MOSCHEN; WOHLGEMUTH, 2003).

A função da contabilidade tem enquadramento social, na medida em que estuda as ações do homem no patrimônio das empresas. A contabilidade tem como fonte de estudos, exatamente, o efeito do homem sobre o patrimônio das entidades (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

As tomadas de decisão empresariais representadas pelas características específicas do condutor do negócio pode variar, de acordo com o seu perfil pessoal, de arrojado a conservador. Dessa forma, Moschem e Wohlgemuth (2003) constataram a participação efetiva do contador nas ações que contribuem para o processo decisório de pequenas empresas.

Assim, com a utilização dessas ideias é possível afirmar que o profissional da área contábil exerce uma contribuição essencial à sociedade à medida em que oferece informações para que os usuários de contabilidade tomem decisões (PASSONE *et al.*, 2013, p. 69).

Nessas condições, os usuários de contabilidade são dirigentes e proprietários de empresas, cabendo levantar o seguinte problema de pesquisa: *como os aspectos da cultura organizacional se manifestam nos processos decisórios das práticas contábeis?*

Pretende-se, assim, com este estudo, identificar as características representativas da presença da cultura organizacional nos processos decisórios dos setores de contabilidade das organizações.

2 Referencial Teórico

A exploração teórica do tema central em estudo está pautada na abordagem das subtemáticas relativas aos diversos elementos que o constituem, pois fundamentada tanto nos aspectos culturais da organização que influenciam os processos decisórios, como na participação do profissional de contabilidade nessas decisões, como partícipe suscetível às instruções do comando da empresa.

2.1 Cultura organizacional

O ponto de partida para a discussão da cultura organizacional é a consideração de um conceito de cultura que comporte múltiplos conceitos, por reunir definições antropológicas e sociológicas. É código, linguagem (MOTTA, 1997).

Neste sentido, Crozatti (1998) descreveu algumas características da cultura, fundamentando-as conceitualmente: (i) crenças – fatos aceitos como verdades, surgidos a partir da observação ou convivência de pessoas; (ii) valores – o que de mais importante existe para as pessoas, podendo ser percebidos pela observação da maneira como se ocupam; (iii) costumes – atos realizados com sustentação nos valores e nas crenças; (iv) ritos – ações rotineiras para melhorar as atividades; (v) cerimônias – reuniões formais ou informais que reafirmam valores, crenças e costumes; (vi) rede de comunicação informal – meio de reforço de crenças, valores e mitos, através do qual a cultura pode ser percebida, atualizada e reafirmada.

Assim, a cultura seria um processo de aprendizagem acumulada e integrada aos grupos sociais. Neste sentido, ela é um padrão de suposições básicas que direciona o modo correto de perceber, pensar e sentir os problemas (SCHEIN, 2009).

Dessa forma, a cultura pode ser vista como um sistema adaptativo. Portanto, a cultura é aprendida (DAMASCENA; OLIVEIRA; MELO, 2012). Nessa perspectiva, a cultura organizacional interfere diretamente no comportamento das pessoas, avalizando o conceito: o ser humano representa o resultado do ambiente em que se socializou. Meio onde se afirmam os elementos de seu perfil cultural: ideias, valores, arte, crenças, instituições, conhecimentos, instrumentos, vestuário, alimentação e construções (DIAS, 2013, p. 42).

A cultura se manifesta entre os indivíduos de maneira informal, gerando neles a capacidade de se manterem unidos, e influenciando o conceito sobre si mesmos e sobre o trabalho que executam na organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Alguns modelos de gestão empresarial são fortemente influenciados pela cultura nacional. Traços são os pressupostos utilizados por cada indivíduo para enxergar a si mesmo (MOTTA, 1997).

Cultura organizacional é, portanto, um grupo de complexidades multidimensionais dos acontecimentos totais da vida em determinados conglomerados sociais. Tem por objetivo a integração das pessoas e resulta de comportamentos transmitidos ao grupo por seus membros (MACEDO, 2002). Para Silva *et al.* (2008), é importante que os administradores percebam as interferências, internas e externas às organizações, que influenciam o seu perfil cultural.

O (QUADRO 1) retrata as principais características dos traços culturais brasileiros inspirado pelas ideias de Motta (1997).

Quadro 1: Traços brasileiros e características-chave

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
Hierarquia	* Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais * Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais * Passividade na aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	* Sociedade baseada em relações pessoais * Busca de proximidade e afeto nas relações * Paternalismo: domínio moral econômico
Malandragem	* Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social * Jeitinho
Sensualismo	* Gosto pelo sensual e exótico nas relações sociais
Aventureiro	* Mais sonhador do que disciplinado * Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: MOTTA, 1997, p. 44.

No Brasil, são estes alguns traços culturais que podem influenciar as decisões nas organizações: (i) jeitinho – comportamento que busca harmonizar algumas práticas legais contrárias às necessidades rotineiras do indivíduo para realização dos seus desejos. (ii) desigualdade de poder e hierarquia – crença de algumas pessoas em possuir direitos que os liberam de práticas generalistas. Tem-se, neste caso, uma característica de autoritarismo, apoiado pela força da hierarquia; (iii) flexibilidade – forma com que as pessoas se adaptam a determinados ambientes organizacionais, utilizando a criatividade; (iv) plasticidade – facilidade com que novos costumes, como os estrangeiros, são bem recebidos; (v) personalismo – interesses individuais em detrimento dos interesses coletivos reforçam esse traço cultural; (vi) formalismo – percebido nas organizações como um tipo de comportamento que propicia uma zona de conforto, através da redução de riscos, incertezas, mas, ao mesmo tempo, propiciando maior previsibilidade e controle (CHU; WOOD JR., 2008).

Aspectos como estes podem compor o conhecimento da cultura brasileira, de como ela pode produzir efeito na organização, pela manifestação de suas características através de costumes, crenças e valores (HENRIQUE; BARBOSA, 2005). Para Silva e Gomes (2011), as culturas organizacionais e nacionais apresentam-se inter-relacionadas com aspectos comuns que descrevem a cultura em sua forma simples.

2.2 Processo decisório

A decisão é uma escolha com objetivo de resolver um problema, conduzindo a uma nova situação que, por sua vez, poderá incorrer em novas decisões (SANTOS; WAGNER, 2007).

Segundo Simon (1972), as decisões se dividem em duas categorias: as programadas e as não programadas. Para Maximiano (2009), as programadas são aquelas repetidas e rotineiras, voltadas para resolver problemas que já ocorreram, tais como as decisões políticas, algoritmos, regras de decisão e procedimentos. Já as decisões não programadas são aquelas inéditas, que ocorrem para tratar um problema específico, ou seja, trata-se de novas atitudes que precisam ser tomadas para resolver um problema imprevisível.

Assim, no processo decisório gerencial pautado na modelagem teórica racional, os gerentes realizam escolhas conscientes dentro de determinadas restrições (ROBBINS; DECENZO, 2004).

2.2.1 Processo decisório e práticas contábeis

A ciência contábil é aplicada a diversas áreas da empresa, por fornecer informações rápidas e confiáveis, com o fim de auxiliar os gestores em importantes tomadas de decisão. Iudícibus (2009) descreve o objetivo da contabilidade como o fornecimento de informações econômicas a vários usuários, de forma a propiciar decisões racionais.

Padoveze (2008) avaliza o reconhecimento da Ciência da Contabilidade, valendo-se dos fundamentos comprovadores de seu caráter científico, a saber: (i) possui um objeto de estudo; (ii) apresenta um corpo de teorias, normas e princípios; (iii) utiliza métodos racionais; (iv) oferece certeza de seus enunciados; (v) evolui em conhecimento científico; e (vi) é multidisciplinar em suas abordagens científicas, com estudos e aplicações de resultados comprovados.

Por sua vez, Oliveira *et al.* (2003) atestam a importância da Contabilidade, a partir da perspectiva de ciência analítica voltada para uma teoria que representa um conjunto de princípios hipotéticos, conceituais e pragmáticos, o que permite defini-la como um meio de argumentação lógica pela aplicação de princípios capazes de guiar novas práticas e procedimentos que possibilitam avaliação de resultados.

Nesta direção, a Contabilidade estuda o patrimônio das organizações em seus aspectos quantitativos e qualitativos. Dos aspectos qualitativos, destaca-se a natureza dos elementos que o compõem, como dinheiro, títulos a receber ou a pagar com expressões monetárias, máquinas, estoques etc. Dos aspectos quantitativos, destaca-se a expressão dos componentes patrimoniais em valores (CFC, 2008, p. 19).

2.3 As práticas contábeis como base para decisão nas organizações

Em resposta às novas exigências do mercado internacional, as empresas vêm passando por mudanças profundas decorrentes das transformações nos processos de gestão empresarial. Consequentemente, os gestores vêm adequando-se a novos modelos de tomada de decisão, o que transformou a contabilidade em uma das mais importantes ferramentas de gestão empresarial (PADOVEZE *et al.*, 2012).

O planejamento fiscal é uma prática gerencial que visa a postergação, anulação ou a redução do ônus fiscal (FERREIRA, 2005). Com efeito é o resultado de análises de situações complexas decorrentes da ação tributária, visando a adoção de métodos e medidas legais que garantam harmonia do sistema interno através de redução, postergação e cumprimento de obrigações acessórias (CARVALHO; PRAZERES; MACHADO NETO, 2008). Conforme Chaves (2009) é o processo de ação não simulada escolhida, anterior à ocorrência do fato gerador, objetivando a economia de tributos (CHAVES, 2009, p. 5).

Nesta direção, a contabilidade gerencial permite encontrar dados históricos para adequação às rotinas diárias. Assim, as características das informações gerenciais estão diretamente relacionadas às necessidades da administração, utilizando informações estimadas e subjetivas para auxílio da gerência em tomadas de decisão (WARREN *et al.*, 2001).

2.4 Cultura organizacional e as tomadas de decisão contábil

Situando-se no âmbito dos processos decisórios, e admitindo que todas as organizações possuem uma cultura, as decisões contábeis não fogem à condição de práticas influenciadas pela cultura organizacional. Guerreiro (2006) afirma que existem formas de pensamento inconsciente que incorporam os costumes, as tradições e os hábitos dentro do grupo de contabilidade.

Para Machado (2004), um dos maiores desafios dos gerentes é conseguir identificar os traços culturais presentes no seu grupo de trabalho. De maneira geral, percebe-se que o maior impacto nos relacionamentos decorre do padrão comportamental dos membros que agem e pensam de maneira uniforme.

Neste sentido, Klann (2006) atesta a existência de pesquisas que tentam demonstrar a forma como a cultura influencia o desempenho dos gestores, buscando clarear o entendimento de como os agentes facilitadores ou não facilitadores das mudanças na contabilidade gerencial, advindas dos processos de culturas organizacionais, interferem na qualidade da informação contábil oferecida aos seus usuários.

Seja a instituição contabilidade, seja a cultura da profissão contábil, sejam as particularidades das culturas nacionais, não é possível desconsiderar, segundo Espejo (2009), que as rotinas implementadas pelo controle da contabilidade gerencial, tais como o planejamento, se relacionam diretamente com o ser humano. Portanto, é o comportamento influenciado por elementos culturais que determina a escolha entre esta ou outra prática gerencial.

A contabilidade também apresenta seu viés totalmente voltado para as premissas na ética. Hendriksen e Breda (1999) abordam o enfoque ético da contabilidade, quando dá ênfase aos conceitos de justiça, verdade e equidade. Portanto, tais elementos éticos exercem uma influência ampla em toda a contabilidade (HENDRIKSEN; BREDA, 1999, p. 25).

3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, por oferecer uma relação dual entre o mundo real e o sujeito (SEVERINO, 2007). Constituída de abordagem teórica e prática, com vistas à identificação e caracterização de traços culturais da organização nas práticas contábeis.

Quanto aos fins esta pesquisa foi descritiva, porque possibilitou ao pesquisador analisar, observar e correlacionar acontecimentos sem neles interferir. Para Vergara (2005), neste tipo de pesquisa não há compromisso em oferecer explicações aos fatos apresentados.

A realização de um estudo de múltiplos casos, como ocorre nesta pesquisa, segundo Yin (2001), deve-se à possibilidade de tornar maiores as probabilidades analíticas, assim como ao fato de que as provas resultantes de mais casos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.

Dessa forma, foi utilizado o estudo de casos múltiplos, cuja unidade de análise está centrada no indivíduo. Nesta pesquisa, muito interessa a compreensão de sua trajetória e de suas percepções, e da mesma forma a explicação dos elementos da cultura organizacional que influenciaram as suas tomadas de decisão contábil, assim como as estratégias de enfrentamento dos conflitos vivenciados nesses processos decisórios.

As unidades de análise são três empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), Minas Gerais, representadas pelas letras A, B e C.

Como sujeitos da pesquisa tem-se os contadores das citadas organizações, responsáveis pela escrita contábil e líderes de equipe, que foram selecionados para relatar suas tomadas de decisão ao longo dos anos de trabalho. Ao mencionar este fato, o Entrevistado 1 alega ter 5 anos de experiência na empresa estudada e 40 anos de profissão contábil, o Entrevistado 2 apresenta 8 anos de experiência na empresa estudada e 20 anos de profissão contábil e o Entrevistado 3 relatou ter 21 anos de experiência na empresa estudada e 20 anos de profissão contábil.

O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, visando identificar a presença de traços culturais das empresas e descrever o processo de decisão contábil. Triviños (1987) atesta que a entrevista é o principal meio de realizar coleta de dados em pesquisas qualitativas. Segundo Ludke e André (1986), a entrevista ganha vida através da criação do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

Conjugada à entrevista, utilizou-se a Técnica de Incidente Crítico (TIC) como fonte de dados qualitativos, procurando identificar, pelo menos, um incidente crítico lembrado pelo respondente. Incidente que traduzisse pontos da problemática estudada, no caso, a relação entre os aspectos da cultura da empresa e das decisões contábeis. Quando o respondente consegue se lembrar de um episódio específico, então, pode ser considerado um incidente crítico (SERRANO, 2006). Neste sentido, Guimarães (2007) atesta a possibilidade de estender a TIC às análises do comportamento humano. Da mesma forma, Ribeiro *et al.* (2012) atestam que, através da TIC, é possível captar fatores culturais, valores, experiências, sentimentos e emoções dos sujeitos.

Nesta perspectiva, Almeida (2009) aponta duas modalidades de incidentes críticos ora adaptados ao objeto desta pesquisa: (i) descrição de situações e momentos de crise. A primeira refere-se à descrição detalhada de um fato e de sua origem. E a segunda aos acontecimentos que determinaram as decisões tomadas e à trajetória pessoal e profissional vivenciadas pelo próprio sujeito.

Diante do material organizado, a saber: relatos dos entrevistados, transcrições e outros meios disponíveis, procurou-se trabalhar no sentido da interpretação e produção de interferências (LUDKE; ANDRE, 1986).

Assim, de posse das transcrições das entrevistas passou-se à análise de conteúdo. Conforme Vergara (2006, pg. 15): é uma técnica utilizada para tratamento de dados, que oferece ao pesquisador a capacidade de identificar o que está sendo dito à respeito de um tema específico.

3.1 As empresas Pesquisadas

A Empresa A é uma organização pertencente a grupo familiar, caracterizada como Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada. Seu regime de tributação é o Lucro Real anual, por ser uma indústria com alto faturamento, e mantém a sua adoção por estar melhor representada e classificada. Como apresenta insumos e despesas relevantes, está credenciada aos benefícios que a lei outorga ao seu tipo de perfil empresarial.

Sua atuação é demarcada por uma equipe altamente qualificada e por produtos com alto grau de qualidade. Em vista desse rígido controle de qualidade, possibilitado por um dos mais bem equipados laboratórios de testes e ensaios para iluminação e conexões, a empresa se destaca no mercado com elevados índices de eficiência e solidez.

A Empresa B é uma empresa familiar caracterizada como Sociedade Anônima, sendo seu regime de tributação o Lucro Real. Foi fundada por um patriarca que, depois de quatro herdeiros, tornou-se o único sócio majoritário, detendo todas as ações e, conseqüentemente, o controle absoluto da empresa.

Fundada no início nos anos 1960, trata-se de uma empresa exportadora de grande porte, uma das quatro maiores consumidoras de energia elétrica de Minas. Industrializa magnésio, silício metálico, ferro ligas e peças automotivas com tecnologia própria, promovendo a aplicação de recursos renováveis próprios, além de iniciativas de reaproveitamento e reciclagem. Apesar de ser uma empresa familiar, possui uma tradicional cultura profissional, com decisões centralizadas e hierarquias bem definidas.

A Empresa C é uma empresa multinacional, com regime de tributação baseado no Lucro Real. Fundada em 1974, por alemães que vieram para o Brasil, e se instalaram em um escritório que representa a matriz do bairro Santa Tereza, em Belo Horizonte, Minas Gerais, adquiriu, posteriormente, um terreno na RMBH, e construiu a sua indústria siderúrgica/metalúrgica de equipamentos voltados para o meio ambiente. Nas bases de seu processo de produção, há presença de várias tecnologias, a saber: tecnologias para aço e ferro, fundição, tecnologia para beneficiamento de matéria-prima, recuperação e aproveitamento de energia, meio ambiente, elétrica e automação. Em 1989, constatou-se a necessidade de contratar um diretor industrial de modo que a direção da organizacional foi dividida entre administrativa e industrial que, conjuntamente, passaram a gerenciar a empresa.

4 Análise dos Resultados

A partir da análise dos dados coletados, são explorados os aspectos das experiências vivenciadas e relatadas pelos contadores, sujeitos desta pesquisa, buscando-se, a partir da avaliação de suas percepções, demonstrar os traços culturais presentes em suas tomadas de decisão.

4.1 Práticas contábeis

Uma vez que a contabilidade assume forma ampla e abrangente de apoio às decisões organizacionais, subsidiando a administração com o fornecimento de informações contábeis que norteiam as tomadas de decisão, importante se fez a análise, por empresa, dos dados colhidos nesta investigação. Foram verificados os seguintes aspectos através do (QUADRO 2).

Quadro – 2: Resumo das práticas contábeis das empresas A,B e C

PRÁTICAS CONTÁBEIS	CARACTERÍSTICAS EMPRESA A	CARACTERÍSTICAS EMPRESA B	CARACTERÍSTICAS EMPRESA C
NORMAS E REGRAS	Pouca formalidade	Implícitas na organização	Implícitas e abertas na organização
RELATÓRIOS GERENCIAIS	Produzidos quando há necessidade	Produzidos sistematicamente	Produzidos com prazos fixos
PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	Não constatado	Constatado	Não está enquadrado como prática contábil, porque é analisado a cada contrato.
DECLARAÇÕES FISCAIS	Assessoradas pelo contador	Parte assessorada pelo contador	Todas realizadas pelo contador
DECISÕES CONTÁBEIS	Algumas tomadas em conjunto com a diretoria	Tomadas pelo contador	Cada decisão que não interfere em outros departamentos é tomada pelo contador

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Incidentes críticos: práticas contábeis e traços culturais

Por funcionar como parâmetro de avaliação comportamental, os incidentes críticos se relacionam com a cultura organizacional, no que diz respeito ao padrão de valores que as empresas, muitas vezes por meio de sua direção, ou nas suas estruturas, expressam e influenciam decisões tomadas em diferentes setores da organização.

Na empresa A, verificou-se um incidente crítico, no qual a tomada de decisão contábil relatada descreve, em primeiro lugar, o encaminhamento de solução de um direito de ressarcimento tributário. A condução do processo foi entregue a uma empresa de auditoria, por escolha do próprio contador.

O fator crítico nesse processo foi o reembolso de imposto estadual. Conforme Oliveira (2007), a tomada de decisão é uma ação executiva na busca de melhor caminho, para que se tenha um resultado final a contento.

Neste sentido, Dias (2013) descreve a cultura como criações tangíveis e intangíveis que possam expressar os valores, normas e ideologias que brotam da ação humana.

Essa contabilidade, portanto, mantém como principal característica a forma desafiadora, no sentido de contestação do fisco. Este fato não é comum no mundo dos negócios, por chamar a atenção do fisco para a empresa que, desta forma, passa a correr o risco de uma restituição se transformar em multas.

A empresa B vivenciou um processo delicado, que foi a correção de passivos antigos. Ocorre que, anteriormente, houve uma tomada de decisão com consequências futuras. Entretanto, no momento de corrigir esses passivos, o contador responsável revestiu-se de técnica e coragem para registrar o ato e o fato com a clareza necessária para fundamentar a decisão. Porém, como usuários externos das informações contábeis, muitos bancos questionaram o procedimento.

Esse incidente crítico decorreu de uma decisão sobre registro contábil delicado, visando interesses maiores da empresa em decisões de outros órgãos. As práticas contábeis

desta organização se correlacionam com seus traços culturais, na medida em que se percebe forte grau de confiança e incentivo à criatividade.

O incidente crítico a ser destacado na empresa C foi o processo de implantação de *software*. Tratava-se de um novo sistema que requeria novas parametrizações contábeis voltadas para o negócio da empresa.

Verificou-se que, nestas questões, a contabilidade havia se posicionando como um departamento independente e com tomadas de decisão sistemáticas. As configurações de registros contábeis vêm sendo realizadas aos poucos, pois utilizando outro sistema paralelo como meio de comparação.

Assim, a contabilização em contas de compensação de ativo e passivo originou um fato novo, que exigiu certo empenho no entendimento da solicitação da indústria à empresa de informática. Como existe grande chance do fisco investigar a movimentação de material remetido para industrialização, as contabilizações desses eventos ajudam no controle e no retorno desses materiais.

O traço cultural significativo observado pode ser traduzido pela autonomia e controle, estando presente, em profunda correlação, com a forma como a empresa conduz suas práticas contábeis. No caso, há evidências de que há um componente de flexibilidade nas relações profissionais, uma forma particular de navegação social, que é um traço cultural da sociedade brasileira (MOTTA, 1997).

Síntese da análise dos traços culturais verificados nestes incidentes críticos é apresentada no (QUADRO 3).

Quadro 3: Incidentes críticos, práticas contábeis e traços culturais

EMPRESA	INCIDENTE CRÍTICO	PRÁTICAS CONTÁBEIS E TRAÇOS CULTURAIS
A	Ressarcimento Tributário	Confiança
		Profissionalismo
		Personalismo
		Paternalismo
		Autonomia
		Coragem
		Empreendedorismo
B	Correção de Passivos	Coragem
		Confiança
		Criatividade
		Centralização de Poder
C	Implantação de Novo Software	Autonomia
		Controle
		Flexibilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Aspectos da cultura organizacional das empresas

As características históricas de cada uma das empresas, bem como os setores de negócios e sua estruturação patrimonial evidenciam modos de gestão particulares, enquanto a visão de conjunto permite identificar certos traços culturais que estão presentes na cultura organizacional dessas empresas, conforme (QUADRO 4) abaixo:

Quadro 4: Aspectos da cultura organizacional das empresas

EMPRESA A		
DADOS DA PESQUISA	ASPECTOS DA CULTURA	AUTORES
Criação de uma nova empresa	Adoção estratégica, valores, normas e ideologias	DIAS, 2013
Transição de atividade de compra e venda de sucatas, para aquisição de empresa para industrializar produtos	Elementos heróico	WAGNER III; HOLLENBEAK, 2006
Clima Organizacional	Traço de proximidade, familiar repassados através de ritos, cerimônias, histórias, heróis, linguagem e símbolos	WAGNER III; HOLLENBEAK, 2006
Alinhamento na forma de pensar, agir e sentir	Profissionalismo	MOTTA, 1997
O contador se trabalhasse em outra organização, manteria a sua forma de trabalho	Conservador, revela um lado institucional da contabilidade. Fidelidade de valor	HENDRIKSEN; BREDÁ, 1999
EMPRESA B		
DADOS DA PESQUISA	ASPECTOS DA CULTURA	AUTORES
Respeito ao Profissional Contador	Traço de Hierarquia e Poder	SANTOS, 1998
Valorização da competência Profissional	Valorização associada a valores e crenças	MACHADO, 2004
Testes de inteligência são aplicadas aos estagiários	Investimento intelectual, conjunto de significados que oferecem interpretações cotidianas	KLANN, 2006
A empresa é exigente com a produtividade e o comportamento pessoal	Possibilidade do indivíduo influenciar o grupo	GUERREIRO, 2006
EMPRESA C		
DADOS DA PESQUISA	ASPECTOS DA CULTURA	AUTORES
Dificuldade em se contratar profissionais dentro do perfil da empresa	Valor de prática de gestão e aprendizagem	SCHEIN, 2009
Coletividade de atuação dos indivíduos	pensamentos, sentimentos e ações que são repercutidas no trabalho	MACHADO, 2004
Presença forte de bons relacionamentos interpessoais entre os gerentes	Transferência de informação visando tomada de decisões	BOWDITCH; BUONO, 2004
Definições de estratégias na empresa	Transformadas pela conscientização do potencial humano, pelo autoconhecimento e habilidades interpessoais	MOSCOVICI, 2001
Normas não escritas	Revela o traço da cultura da empresa. Ações gerenciais que refletem valores	MACHADO, 2004; DIAS 2013

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Cultura organizacional e contabilidade: traços culturais e decisões contábeis nas empresas

Diante do conjunto de evidências expostas e analisadas em relação às práticas contábeis, apresenta-se, o conjunto de análises no (QUADRO 5).

Quadro - 5: Traços culturais presentes nas empresas A, B e C

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Descrição de aspectos da cultura: categorias	Empreendedorismo	Flexibilidade na formalidade	Autonomia e controle
Regularidades comportamentais observadas, quando as pessoas interagem	A comunicação interna reveste-se de formalidade científica	A comunicação se dá predominantemente por e-mail através de siglas do nome do funcionário	Facilidade interpessoal do contador para resolver demandas
Normas do grupo	O traço de mobilidade pela minimização da relação de formalidade	Centralização, hierarquia e poder	Forte identidade com a cultura da empresa
Valores expostos	Elemento heróico devido a transição de atividades	Valorização do profissional e da criatividade gerencial	Valor da liberdade e da criatividade gerencial
Filosofia formal	Profissionalismo	Bindagem organizacional e flexível internamente	Aproveitamento de profissionais; Processo seletivo com decisão centralizada
Regras do jogo	Pouca Formalidade	Implícitas na organização	Implícitas e mais abertas
Clima	Proximidade ao ambiente familiar	Clima envolvente	Liberdade no trabalho
Habilidades natas	Confiança; Autonomia compartilhada; Organização para concorrências públicas; Coragem e empenho; Empreendedorismo; Práticas contábeis arrojadas e desafiadoras	Confiança; Incentivo a criatividade; Aplicação da técnica contábil; Capacidade técnica; Identidade com as diretrizes organizacionais; Coragem e empenho	Confiança; independencia profissional; autonomia; Controle; Aplicação da técnica contábil; Capacidade técnica; a contabilidade com papel estratégico na empresa
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Conservadorismo	Flexibilidade presente na formalidade	Liberdade
Significados compartilhados	Processos decisórios compartilhados	Processos decisórios centralizados	Processos decisórios semi-compartilhados
Metáforas raízes ou símbolos de integração	O contador considera que trabalharia da mesma forma em outra organização	O contador não considera que trabalharia da mesma forma em outra organização	O contador não considera que trabalharia da mesma forma em outra organização
Rituais e celebrações formais	Confraternização anual e festividades de seis em seis meses	Confraternização anual e festa junina	Confraternização anual e de aniversariantes trimestralmente

Fonte: Dados da pesquisa.

5 Considerações Finais

Ao final deste estudo que objetivou a identificação dos elementos culturais presentes nas práticas contábeis de três organizações empresariais localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, restou comprovado que a participação do contador nos processos decisórios não apenas expõe como caracteriza as formas de manifestação desses elementos culturais.

Como tal constatação encontra respaldo em estudos preliminares, que atestam a influência da cultura nas formas de pensar e agir de empresários e funcionários no plano das decisões organizacionais, tendo como fundamento a incorporação inconsciente de tradições, costumes e hábitos pelo ser humano integrado a determinada cultura. Assim, comprovou-se que o comportamento individual é modelado a partir de interações compartilhadas e inseridas no ambiente organizacional, em forma de normas e regras, para o bom funcionamento dessas organizações.

Por outro lado, verificou-se que as três empresas possuem características particulares em relação ao funcionamento do setor de contabilidade.

Na Empresa A, constatou-se, por suas práticas cotidianas e características empresariais, que a contabilidade foi alçada a um patamar relevante no plano do processo decisório. Também observou-se uma profícua interação profissional na relação do setor de contabilidade com a direção da empresa. Apesar dessa característica, o incidente crítico abordado revelou o efeito de traços culturais caracterizados como um valor da atividade empreendedora, pela pro atividade do setor contábil em ação de substituição tributária que trouxe reais benefícios para superação de dificuldades financeiras da empresa.

Na Empresa B, verificou-se que a ação do departamento contábil se restringiu à ênfase na contabilidade gerencial, que passou a prevalecer sobre a contabilidade financeira. Observou-se, assim, que essa prática contábil sofreu variações justificadas pelos traços culturais marcantes dessa empresa. O incidente crítico relacionado à correção de passivos representa bem os efeitos desses traços, pois coube ao setor de contabilidade tomar a decisão de corrigi-los.

Na empresa C, constatou-se, também, a expressividade do papel do setor de contabilidade no contexto da organização e com a mesma ênfase na variável gerencial. Porém, contrariamente, antecipando-se ao próprio setor, coube à direção superior definir quais relatórios deveriam ser produzidos em uma perspectiva de decisão estratégica. O incidente crítico, vinculado às ações da contabilidade, relacionou-se à criação e implantação de um novo *software*, que exigiu forte atuação do setor contábil na concretização do projeto. Esse incidente traduz, claramente, o traços culturais mais marcantes dessa empresa: autonomia e controle.

Verifica-se, portanto, neste estudo de múltiplos casos, que a cultura organizacional tem suas bases estabelecidas pelo comportamento das pessoas, que revelou a forma como os profissionais da área contábil, no exercício de suas atribuições, contribuem para o processo decisório, mas deixando claro a presença de variações no plano dessa contribuição, decorrentes dos traços específicos de cada uma dessas empresas.

Ao final deste estudo, cabe sugerir uma pesquisa de aprofundamento do tema relativo às influências da cultura organizacional nas tomadas de decisão, porém fundamentada em incidentes críticos. Sugere-se, pois, nessa perspectiva, que novos estudos de maior profundidade sejam empreendidos, com base na captação e análise crítica de incidentes

críticos, para que se possa demonstrar, por um outro viés e com maior ênfase, a relação entre as práticas contábeis e os traços culturais no plano das tomadas de decisão empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O incidente crítico na formação e pesquisa em educação. *Educação & Linguagem*, São Paulo, v. 12, n. 19, jan./jun., p. 181-200, 2009.

BERTONCINI, Cristine; BRITO, Adriana; LEME, Elisangela; SILVA, Ismael; SILVA, Thiago Ferreira da; PERRI, Ricardo Alves. *Processo decisório: tomada de decisão*. 2013. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf . Acesso em: 15 jun. 2014.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

CARVALHO, Ana Cristina Ghedini; PRAZERES, Fabiano Siqueira dos; MACHADO NETO, Alfredo José. O planejamento tributário como corolário da abordagem sistêmica das normas de incidência tributária nas organizações. CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4, 2008, Franca. *Anais...* Franca, 2008. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/B/B_150.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2012.

CHAVES, Francisco Coutinho. *Planejamento tributário na prática: gestão tributária*. São Paulo: Atlas. 2009.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, set./out., p. 969-991, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade*. 3. ed. Brasília: CPC, 2008. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Livro_Principios-e-NBCs.pdf>. Acesso em: 12 mai 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Histórias dos congressos brasileiros de contabilidade*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://50.97.105.38/~cfcor495/wordpress/wpcontent/uploads/2013/01/hist_congressos_p.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2013.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Normas de apresentação das demonstrações financeiras*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, São Paulo, v. 10, n. 18, mai./ago., 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

DAMASCENA, Elielson Oliveira; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; MELO, Francisco Vicente Sales Melo. Marketing cultural: visão, prática e objetivos da comunidade empresarial da região do Vale do São Francisco (PE). *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Salvador, v. 2, n. 1, p. 75-87, jan./abr., 2012. Disponível em: <http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/43>. Acesso em: 24 abr. 2013.

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

ESPEJO, Maria Maria dos Santos Bortolucci. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa: a contribuição de abordagens organizacionais. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 3, n. 5, p. 25 - 43 jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/43>. Acesso em: 24 abr. 2013

GUIMARÃES, Cayley. Técnica de incidente crítico: pesquisa de uso da informação externa para tomada de decisão executiva. SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, II, 2002, Londrina. *Anais...* Londrina: UEL, 2007.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da contabilidade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira; BARBOSA, Ricardo Rodriques. Gestão da Informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. *Perspectiva Ciência e Informação*, Belo Horizonte, v. 10 n. 1, p. 4-17, jan/jun. 2005. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/30/102>. Acesso em: 10 mar. 2013.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.

KLANN, Roberto Carlos; MACHADO, Denise Del Netto. Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 12, p. 90-108, 2011.

KLANN, Roberto Carlos. Mudanças nos hábitos e rotinas da contabilidade gerencial nas empresas de governança corporativa de Santa Catarina. *Revista Contab. Vista & Rev.*, v. 17, n. 3, p. 67-89, jul./ set. 2006.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. *Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador*. 2004. 185 fl. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2586>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

MACHADO, Valéria Bertonha; KURCGANT, Paulina. O processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico. *Rev Esc Enferm USP*, v. 38, n. 3, p. 280-287, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguem P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSCHEM, Mabel Rossa Dallarosa; WOHLGEMUTH, Jorge Marcelo. A participação do contador nos processos de controle e tomada de decisão das empresas de pequeno e médio porte da região das hortências. 2003. Disponível em: <<https://contabeis.faccat.br/revista/edicao01/0002.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista FAE*, Curitiba, v. 3, p. 1-12, set-dezembro 2000. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_utilizacao_das_informacoes.pdf>. Acesso em: 14 Abr. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins; CHIEREGATO, Renato; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; GOMES, Marliete Bezerra. *Manual de contabilidade tributária*. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; LEITE, Joubert da Silva Jerônimo. *Manual de contabilidade internacional: IFRS – US Gaap – BR Gaap*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PASSONE, Adriana Carla; CARVALHO, Fernando Luis de; SILVA, Francine Heloisa e; PLANCOWSKI, Cristina Mendes; FERRARI, Giseli Barros. Contador: profissional de

extrema importância para micro e pequenas empresas nas tomadas de decisão. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 66-76, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/5.pdf>> Acesso em: 30 de abril 2014.

RIBEIRO, Luana Cássia Miranda; SOUZA, Adenícia Custódia Silva e; BARRETO, Regiane Aparecida dos Santos Soares; NEVES, Heliny Carneiro Cunha; BARBOSA, Maria Alves. Técnica de incidente crítico e seu uso na enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 65, n. 1, p. 162-171, jan./fev. 2012.

ROBBINS, Stemp Paul; DECENZO, David A. *Fundamentos de administração: conceitos e aplicações*, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, Luciana Pucci; WAGNER, Ricardo. Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/265_PROCESSO%20DECISORIO%20E%20TOMADA%20DE%20DECISAO%20UM%20DUALISMO.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRANO, Ana Rita Neves. *Importância e efeitos de incidentes críticos na satisfação e lealdade do Cliente*. 2006. 40 f. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação) – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed., 6 reimp. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Adriane Fagundes Sacramento; GOMES, Josir Simeone. Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: estudo de casos. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 143-176, jan./mar. 2011.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; GASSENFERTH, Walter; SILVA, Fanny da. O impacto da cultura sobre o sistema de controle gerencial: uma análise de empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 35-60, abr./jun. 2008.

SIMON, Herbert Alexander. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert.K. *Estudo de caso*. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WAGNER III; John A.; HOLLENBECK; John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 93 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.