

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

AMANDA RAISSA SENA VICTOR DE LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SEGUNDO A VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS NORTE-RIO-GRANDENSE DE PESQUISA E CULTURA.**

**Natal/RN
2008**



AMANDA RAISSA SENA VICTOR DE LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SEGUNDO A VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO NORTE-RIO-GRANDENSE DE PESQUISA E
CULTURA.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Adriana Isabel Backes Steppan,
MSc.

Natal/RN
2008

RB: 91.843



M
658
2696e
2008
EX. DL

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Amanda Raissa Sena Victor de

Cultura organizacional: um estudo segundo a visão dos funcionários da
Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura / Amanda Raissa
Sena Victor de Lima. – Natal: FARN, 2008.

Orientador: Adriana Isabel Backes Steppan (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Contabilidade – Monografia. 2. Cultura Organizacioal – Monografia.
I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 657

AMANDA RAISSA SENA VICTOR DE LIMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SEGUNDO A VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO NORTE-RIO-GRANDENSE DE PESQUISA E
CULTURA.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em _____ de
_____ de _____, pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Adriana Isabel Backes Stepan, M.Sc.
Orientadora

Membro Examinador

Membro Examinador



Dedico este trabalho a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para que o mesmo fosse concluído. Aos meus pais e minha irmã em especial, pelo apoio e por acreditarem no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por renovar a minha fé, diariamente, concedendo-me forças para atingir os meus objetivos.

Aos meus pais e minha irmã, a quem devo tudo, inclusive, a realização desse sonho.

Aos mestres, em especial, a minha orientadora, Adriana Steppan, pela paciência e apoio.

Ao meu exemplo e amigo Eduardo Caldas, grande incentivador da profissão.

Aos amigos que estiveram, sempre, presentes, que compreenderam minhas angústias e aos amigos conquistados ao longo do curso, futuros companheiros de trabalho, amigos para toda vida.

A todos que colaboraram para a conclusão desse curso.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1** - Características dominantes
- Tabela 2** - Administração das pessoas e equipes
- Tabela 3** - Coesão interna
- Tabela 4** - Ênfase estratégica
- Tabela 5** - Critério de reconhecimento do sucesso
- Tabela 6** - Resultados finais

LISTAS DE ABREVIATURAS

CFC	- Conselho Federal de Contabilidade
CRC	- Conselho Regional de Contabilidade
CVM	- Modelo de Valores que Competem
FUNPEC	- Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura
IBRACON	- Instituto de Auditores Independentes no Brasil
OCAI	- Instrumento de Avaliação Cultural
ONG	- Organização Não Governamental
UFRN	- Universidade Federal do Rio Grande do Norte

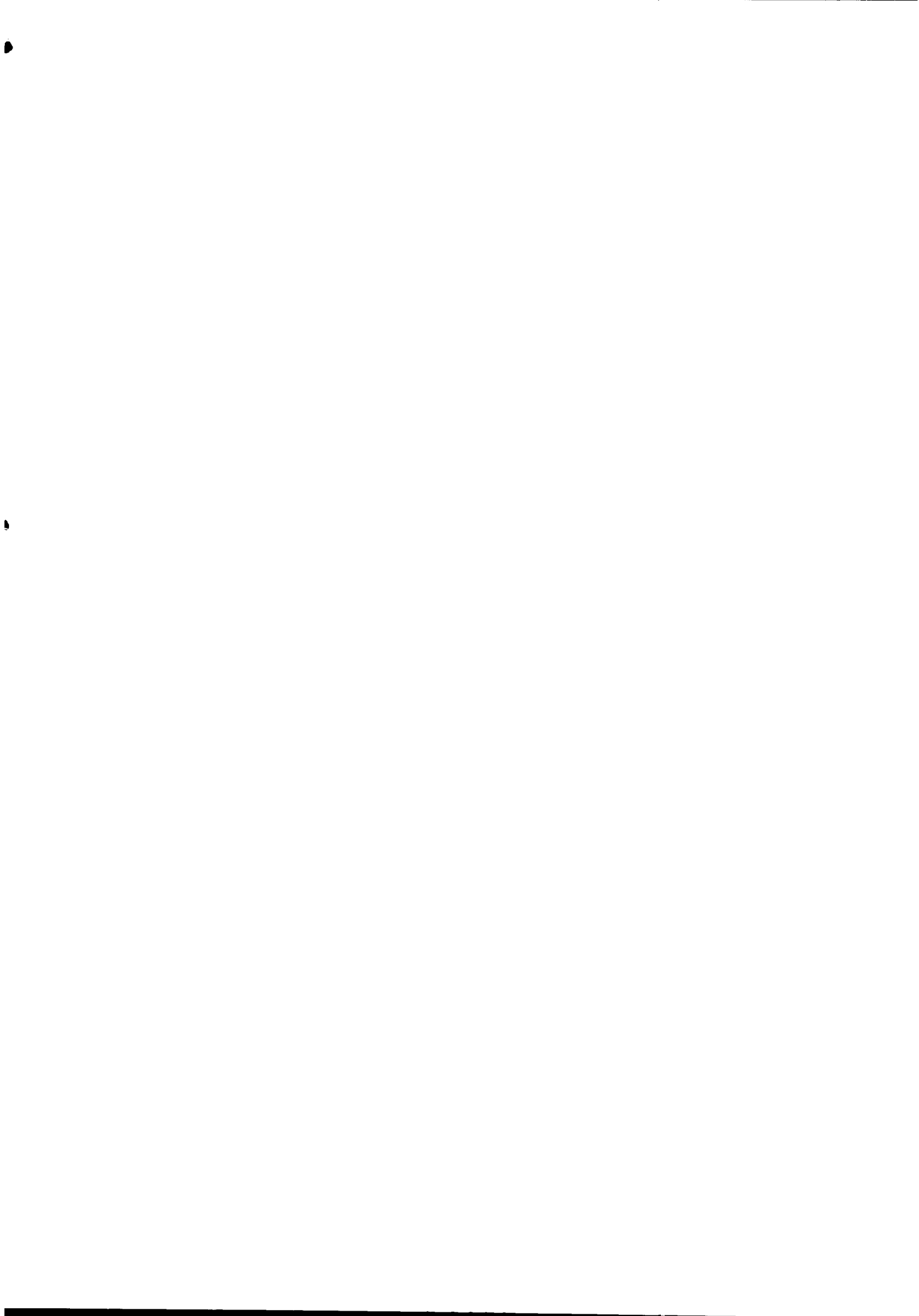
RESUMO

Esse estudo tem como objetivo principal diagnosticar o tipo de cultura organizacional utilizada na Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), bem como, verificar se a mesma é adequada para o tipo de empresa e gestão utilizada pela fundação. Para que os objetivos propostos fossem atingidos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, tendo como finalidade levar ao conhecimento do pesquisador os estudos existentes nas literaturas especializadas. A metodologia do presente trabalho classifica-se em estudo de caso. A coleta e, posteriormente, a análise dos dados foram realizadas através da aplicação de um questionário aos funcionários da fundação, obtendo-se assim os resultados demonstrados neste trabalho. Os resultados do estudo evidenciam que a FUNPEC utiliza uma cultura racional voltada para o resultado, onde o ambiente de trabalho se torna altamente competitivo. Ao se fazer a análise sobre a adequação do tipo de cultura ao perfil da organização estudada, observa-se que as fundações estão enquadradas como sendo do terceiro setor, as quais tem como objetivo. Sendo assim, a cultura que mais se assemelha a este tipo de organização é a colaborativa, na qual torna o ambiente de trabalho pessoa, onde as pessoas compartilham problemas e seguem em busca das soluções de forma conjunta, valorizando assim o trabalho em equipe.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. FUNPEC. Diagnóstico da Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This survey tem I eat objective principal diagnose the type of culture organizational used on Foundation in "Rio Grande do Norte" of Research & Culture FUNPEC), as well as , verify if the same is adequate about to the type of company & administration used by foundation. Wherefore the targets proposed they might be achieved , she performed - if a research bibliographic about it , I tend I eat finality take the knowledge of the researcher the studies existing on the literatures specialized. The methodology of the present I work it categorizes them - if I study of I wed. THE collection & , at a later date , the analysis of data have been realized via the application by one questionnaire to employees from foundation , getting - if such the outcomes demonstrated this I work. The outcomes of the I study make evident what the FUNPEC uses a culture rational round about to the sequel , where the surroundings of I work if she becomes highly . The if act a part the analysis above the fitnesses of type of culture the profile from organization studied , observer - if as the foundations are like as being of the third sector , whom tem I eat objective. Such being the case , the culture what else if resembles the this type of organization is the colaboration , on which she becomes the surroundings of I work person , where the people share problems and goes, she picks from the solutions of she forms conjugate , prize such the work in staff.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Geral	12
1.2.2 Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 CONTROLE INTERNO NA GESTAO EMPRESARIAL	16
2.2 A CULTURA E SEU CONCEITO	19
2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.4 TIPOS DE CULTURA	21
2.5 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE GESTÃO	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
4- ANÁLISE	28
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	38

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A contabilidade tem tomado rumos cada vez mais eficientes, deixando de ser reconhecida apenas pela escrituração e apresentação de lucros. Por isso, ela tem se aperfeiçoado na utilização de suas informações para que os usuários possam tomar decisões corretas. Embora grande parte dos contadores continue fazendo do seu trabalho apenas uma digitação, escrituração de notas fiscais, contabilização de receitas, despesas e apuração de impostos; alguns empresários estão percebendo a necessidade de uma contabilidade gerencial, que é a transformação dos resultados contábeis em informações que podem ser utilizadas em tomadas de decisões. Portanto, os profissionais que utilizam a contabilidade gerencial como fonte de informação se transformam em diferenciais no seu campo de trabalho.

A gestão de uma empresa pode ser dividida em três etapas, a saber, planejamento, execução e controle.

Planejamento é o comprometimento com a ação que implica na formulação e na implementação de estratégias, combinando aspectos técnicos e políticos. A execução é, tão somente, fazer acontecer tudo o que foi planejado. O controle, por sua vez, é responsável pelo monitoramento da execução. Dentro dessa linha, percebe-se a presença de um elemento de fundamental importância no processo de gestão: a cultura organizacional.

Existem vários tipos de culturas organizacionais que variam de acordo com as características dominantes da organização, liderança organizacional, estilo de gestão, integração organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso, os quais buscam identificar a cultura dominante e assim por diante. Alguns autores defendem que a cultura organizacional é tida como um fator determinante no sucesso empresarial.

Através de um Modelo de Avaliação Cultural, desenvolvido por Quinn e Cameron em 1996, o qual, tendo por base as respostas de um questionário proposto, têm condições de diagnosticar o tipo de cultura organizacional predominante nas empresas.

É necessário diagnosticar o tipo de cultura organizacional utilizada na gestão, bem como, saber se o mesmo está trazendo bons resultados para a empresa. Em alguns casos, a cultura optada pelo gestor pode ser a responsável pelo sucesso ou pelo fracasso de sua gestão. Ter conhecimento da cultura de uma organização permite conhecer o ambiente interno da empresa, seus princípios e valores. Com isso, é possível estabelecer uma cultura adequada voltada para um ambiente de trabalho saudável, no qual os funcionários sintam-se à vontade e, ao mesmo tempo, capazes de desempenhar sua função de forma correta, apresentando, assim, um trabalho qualificado e satisfatório decorrente de uma motivação oferecida pela cultura organizacional da empresa.

Ter esse conhecimento é importante, também, para que se possam implementar estratégias que tragam benefícios para a organização. Os estudos de cultura organizacional permitem um rastreamento de possíveis problemas que possam surgir ou que sejam responsáveis por desentendimentos que já tenham surgido em um ambiente empresarial. Conhecendo esses problemas podem-se criar métodos capazes de melhorar o ambiente interno, à medida que são priorizados seus princípios e valores, com o objetivo de impor uma cultura eficiente e com um novo perfil de trabalho.

Tendo essa visão de que a cultura organizacional é de extrema importância em uma gestão, surgiu a preocupação de analisar essa cultura em uma organização do terceiro setor, na qual, tem o objetivo de suprir as necessidades da população, precisando assim de uma gestão adequada e qualificada.

Em 1978, foi fundada a Fundação Norte- Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), localizada na cidade do Natal, tornando-se uma instituição de direitos privados e sem fins lucrativos, tendo dentre os principais objetivos a realização de pesquisas nos mais diversos ramos, para a prestação de serviços, assessoria e capacitação técnica para as empresas públicas e privadas. Através desses serviços a Funpec promove o desenvolvimento científico do estado, como também, realiza um

intercâmbio de conhecimento entre a comunidade e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

A Funpec é um canal disponível aos professores da UFRN, para que os mesmos a utilizem no desenvolvimento de seus projetos, fazendo com que os alunos agreguem conhecimento à prática. Nesse sentido, parece oportuno investigar o tipo de cultura presente na organização, visto que, para que ela possa desenvolver seu trabalho levando benefícios à população e suprimindo as necessidades que o governo não alcança, fez-se necessário analisar se a mesma tem uma gestão adequada, posteriormente uma cultura organizacional que melhor se encaixe no perfil de uma Fundação.

Diante dos fatos acima expostos e da importância de optar por uma cultura organizacional adequada, surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual a cultura organizacional utilizada na Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC)?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral diagnosticar a cultura organizacional predominante na Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura, localizada na cidade do Natal.

1.2.2 Específicos

- Buscar fundamentos teóricos que tratam da importância e influência da cultura organizacional no desempenho de uma organização;
- Verificar se a cultura organizacional predominante é adequada para o tipo de gestão da empresa;
- Analisar os fatores influenciadores da cultura organizacional;

1.3 JUSTIFICATIVA

As fundações têm como principal objetivo suprir as necessidades da população, e para que isso ocorra, elas necessitam de uma gestão qualificada e de controles internos que possam monitorar os procedimentos adotados, para que não haja desperdícios ou o mau uso de seus recursos. Diante disso, faz-se necessário manter um setor de controladoria buscando dar segurança, credibilidade e confiabilidade no trabalho desenvolvido pela empresa. Ela dá suporte a gestão, mantendo os gestores informados sobre o controle interno da organização, dessa forma, a empresa se torna mais eficiente e eficaz, otimizando assim os resultados.

O Terceiro Setor surgiu por volta da década de 70 com o intuito de suprir as falhas do Estado (primeiro setor) e do setor privado (segundo setor) no atendimento à população, assim, ele não tem caráter público e nem privado, é apenas uma junção dos mesmos em prol da comunidade. Por ser uma instituição não governamental e sem fins lucrativos, na qual todo lucro ou excedente financeiro deve ser reinvestido na organização, se torna mais difícil de ser controlada. Esse setor é composto por organizações criadas e mantidas por participações voluntárias, de natureza privada, não sendo submetida ao controle do Estado.

Dentro das instituições que fazem parte do terceiro setor, estão: Organizações não governamentais (ONGs), entidades filantrópicas, Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), organizações sem fins lucrativos e associações sem fins lucrativos, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia. Por ser de interesse social e sem nenhuma finalidade lucrativa, o legislador constitucional impôs uma limitação ao Estado na cobrança de tributos das organizações inseridas no terceiro setor. O Estado, por sua vez, reconhece a sua falha na prestação de serviços públicos, deixando, assim, as organizações do terceiro setor imune nas arrecadações de impostos.

Segundo Rosa (2004, p. 32), as fundações são:

Entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criadas em virtude de autorização legislativa para o desenvolvimento de atividades que exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimonial gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes (Dec.- Lei n. 200/67, alterado pela Lei n. 7.596/87)

O Código Civil (2002), em seu artigo 62 parágrafo único, afirma que: “a fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência”.

A Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC) de natal teve início em 1978, tendo como principal objetivo realizar pesquisas nos mais diversos ramos, para a prestação de serviços de consultoria, assessoria e capacitação técnica para empresas públicas e privadas, promovendo, assim, o desenvolvimento científico do estado. A missão da FUNPEC é estimular, apoiar e gerenciar atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento científico, tecnológico e cultural, produzidas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) , assegurando agilidade na implantação de projetos e programas, promovendo a integração entre a UFRN e a comunidade, através de parcerias com instituições públicas e privadas.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88) afirmam que “a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas, relevantes e em tempo real para o processo decisório, colaborando assim, com os gestores, para a obtenção da eficácia empresarial”. Nesse sentido, os controllers sendo os responsáveis pela controladoria de uma empresa, à medida que possuem informações privilegiadas sobre todo o processo operacional da entidade, auxiliam os gestores, analisando relatórios contábeis e passando informações relevantes, para ajudar na tomada de decisão. Segundo Andrade e Peleias apud Sandrini e Matucheski (2007, p. 9) “o sucesso da gestão da controladoria está intimamente ligado à capacidade de comunicação de seus integrantes, que pode ser facilitada ou dificultada, a depender da cultura dominante no setor e na organização”.

A controladoria também pode ser considerada um órgão de apoio, pois é nela que a administração da organização confia e da credibilidade, recebendo através dela informações tanto com aspectos econômicos, quanto aspectos operacionais. No entanto, a literatura evidencia que a cultura impacta no processo de gestão e na

controladoria empresarial, podendo dificultar o alcance das metas se a mesma não for adequada para aquele tipo de gestão. Sendo assim, parece oportuno verificar qual a cultura organizacional da empresa, e analisar se a mesma é adequada para cada tipo de gestão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão é dividida em três etapas : planejamento, execução e controle. De acordo com Megginson, Mosley e Pietro (1986, p. 105) , o planejamento é “agir e decidir o que deve ser feito, quando e como” . Já Mosimann e Fisch (1999, p. 44) objetiva planejamento como “ produzir um estado futuro desejável e os melhores caminhos para atingir o esperado”

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a execução é a parte do processo em que as coisas acontecem. Essas ações, por sua vez, devem estar de acordo com o planejamento feito.

Atkinson et al, (2000, p. 581) afirmam que controle é “conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos” .

Essas três etapas de gestão, acima citadas, ocorrem como um ciclo funcional na empresa, em que o planejamento encaminha para a execução, que é analisada pelo controle, alimentando o sistema para se fazer outro planejamento e, assim, sucessivamente.

Gomes ; Salas (1999, p.22) explicitam que o controle de gestão é um “mecanismo de reforço do comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados”.

É necessário fazer do controle um processo de suma importância na gestão, pois é ele quem toma atitudes para corrigir e ajustar erros que podem resultar em problemas futuros, afetando assim a “saúde” da empresa. Ter um controle é uma forma de auxiliar os gestores a conduzir a organização de uma melhor forma, trazendo bons resultados para a mesma. O controle, também, tem o objetivo de fornecer informações em tempo real para que os gestores possam tomar decisões corretas, no tempo certo.

Para Gomes; Salas (1999, p.22), a função do controle é “assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização, contribuindo para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações” .

Franco; Marra (2001, p. 267), explicam controle interno como “instrumentos que a empresa utiliza como vigilância, fiscalização e verificação administrativa, no qual permito prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio” .

Para que os controles de gestão possam desempenhar um trabalho eficiente e eficaz, faz-se necessário o uso de um sistema de informação, em rede, que será alimentado com dados, que resultarão em informações, ajudando assim aos gestores no processo de tomada de decisão. Esses sistemas são chamados de SIG – Sistemas de Informações Gerenciais, no qual auxiliam aos gestores a tomarem decisões rápidas e corretas, de acordo com as informações obtidas através do mesmo.

O esquema, a seguir, mostra como funciona a controladoria em uma empresa:

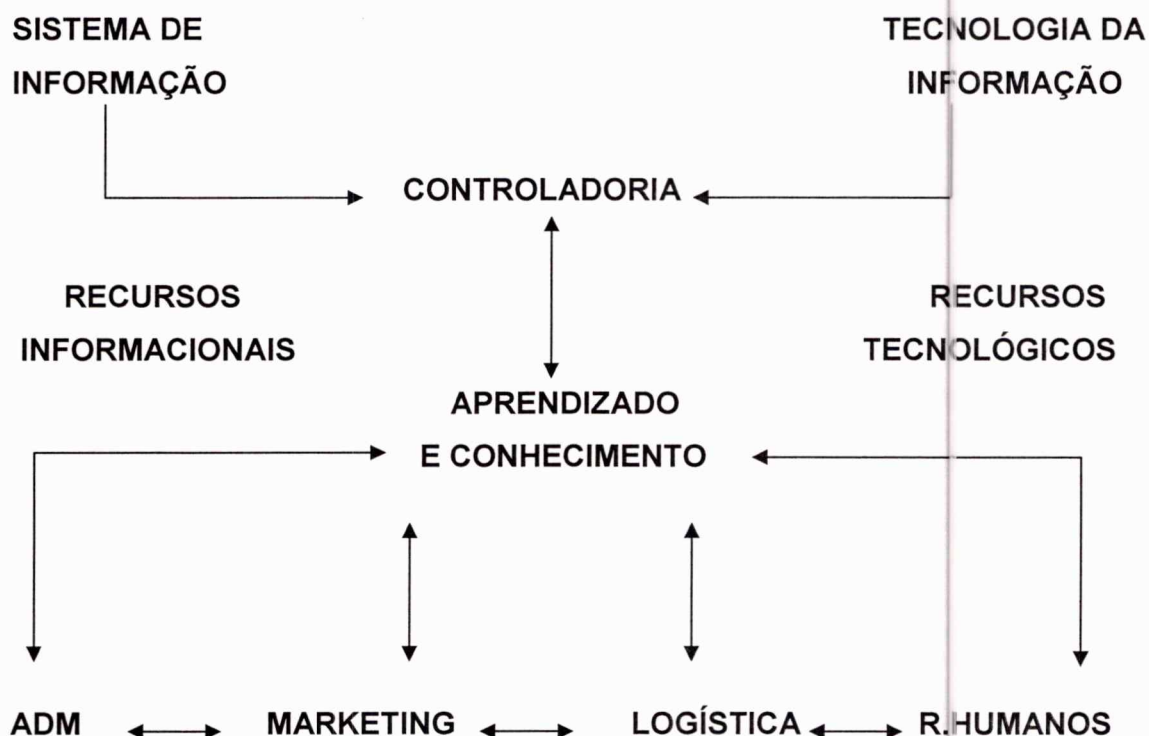


Figura 2 : Diagrama da Controladoria
Fonte : Mambrini, Beuren e Colauto (2002).

Sendo assim, a controladoria deve atuar em todas as etapas do processo de gestão, sendo a responsável por levar informações verídicas à alta administração. Além de desempenhar funções gerenciais, ela deve seguir a legislação, para atender ao fisco, assumindo assim funções regulatórias, relacionadas a aspectos contábeis. A controladoria busca fazer com que a empresa trabalhe de forma transparente, assegurando que a mesma irá atingir seus objetivos, de forma legal, seguindo as normas internas e externas.

O controle interno, também, surgiu com a necessidade de descentralizar poderes em uma gestão, assim sentiu-se falta de alguém que pudesse controlar o desempenho de cada setor da organização, analisando o desempenho operacional da empresa, não só de dos setores de uma forma geral, mas também de cada funcionário, com suas particularidades, verificando seus desenvolvimentos e analisando os sistemas de informações utilizados.

Quanto maior a descentralização maior e mais difícil será o controle, por isso algumas empresas optam por manter centralizado o poder nas “mãos” de apenas um responsável. Não analisando assim o custo benefício que a controladoria pode trazer à entidade, na descentralização da mesma.

O controle interno pode trabalhar diretamente ligado à auditoria interna da empresa. A realidade é que o papel da auditoria interna está relacionado com o papel desempenhado pela controladoria. Entende-se então, que cabe a auditoria interna, verificar se a empresa está seguindo regras, normas, avaliando se o controle interno está desempenhando seu papel corretamente.

A controladoria busca garantir a continuidade da empresa, guardando o patrimônio e definindo um rumo para a empresa, cumprindo sua missão para a obtenção de melhores resultados, e para isso acontecer, faz-se necessário definir metas e padrões a serem seguidos.

Faz-se necessário um bom controle interno na gestão empresarial para manter a estabilidade da empresa e uma rentabilidade assegurada para que, dessa forma, haja um constante aperfeiçoamento dos sistemas capaz de enfrentar a concorrência. Manter esse controle, também, é fundamental para assegurar que as atividades da empresa

estão sendo desempenhadas de maneira correta, a fim de trazer resultados positivos e aumentando-os cada vez mais.

Se a controladoria trabalhar de maneira correta, ela poderá causar impactos significativos e resultados almejados pela organização.

2.2 A CULTURA E SEU CONCEITO

A cultura é o conjunto de características e manifestações artísticas, sociais, lingüísticas e comportamentais de um povo ou civilização. Portanto, fazem parte da cultura de um povo as seguintes atividades e manifestações: música, teatro, rituais religiosos, língua falada e escrita, mitos, hábitos alimentares, danças, arquitetura, invenções, pensamentos, formas de organização social, etc. Ela é uma das principais características humanas, pois somente o homem tem a capacidade de desenvolver culturas, distinguindo-se dessa forma de outros seres como os vegetais e animais. É um termo com várias acepções, em diferentes níveis de profundidade e diferente especificidade, são práticas e ações sociais que seguem um padrão determinado no espaço. Se refere a crenças, comportamentos, valores, instituições, regras morais que permeiam e identifica uma sociedade.

A cultura é um reflexo da mistura de pessoas e suas origens, dando origem a um novo ambiente decorrente dessa mistura. A sociedade por sua vez impõe regras e os indivíduos ao nascer já encontram essas regras e costumes e aos poucos vão se moldando de acordo com o meio em que vive. A capacidade que as pessoas têm de se adaptar a uma cultura diferente se torna uma qualidade de extrema importância em um ambiente de trabalho, facilitando assim o processo de mudanças quando essas são necessárias.

2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Na década de 80 o número de estudos sobre a cultura organizacional aumentou significativamente, mesmo com esses estudos grande parte dos empresários ainda não

dão a devida importância a essa cultura e ao controle interno empresarial, isso ocorre pela falta de conhecimento do retorno que esses elementos trazem a uma gestão.

Schein (apud FREITAS 1991, p.7) define cultura organizacional como "o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna".

Oliver (1988) define cultura organizacional, a qual ele denomina de cultura empresarial, como "o conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes".

Sandrini ; Matucheski (2007, p. 1) afirmam que:

a cultura organizacional está intimamente ligada à capacidade de adaptação das empresas às exigências de competição, sendo imprescindível que sua importância para gestão estratégica seja considerada pela controladoria, como órgão integrador das demais áreas, na busca da eficiência e eficácia para garantir o cumprimento dos objetivos permanentes da organização : sua missão e a continuidade.

Para Alves (apud SANDRINI; MATUCHESKI 2007, p. 11):

o estudo da cultura exige uma postura investigativa-participante, longa e criteriosa, para que se possa apreender e interpretar a realidade-empresa. Nesse sentido, o analista deve estar atento para: considerar a empresa como um sistema holonômico; encontrar o sentido do objetivo-empresa e descobrir a sua lógica; identificar inter-relações e contradições; esclarecer e comparar comportamentos no trabalho; assumir que, durante o processo de investigação, poderá haver um processo espontâneo de mudança; encontrar indicadores ou padrões de evolução histórico-cultural; discutir com os membros da empresa sobre a singularidade daquilo que eles consideram normal .

Para Cameron; Quinn (apud SANDRINI; MATUCHESKI 2007, p. 3) "o conceito da cultura organizacional emergiu, inicialmente, de duas raízes disciplinares diferentes : uma da fundamentação antropológica, na qual organizações são culturas e outra de base sociológica, em que organizações têm cultura".

Freitas (apud SANDRINI; MATUCHESKI 2007, p. 3) cita que:

Entendo cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais e se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para Melo (apud SANDRINI; MATUCHESKI 2007, p.4):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para Ferrari e Gomes (2006):

A cultura e o clima estão presentes em qualquer organização. Saber identificá-los contribui de maneira satisfatória para compreender o estágio no qual a organização se situa. Verifica-se em toda organização que a cultura e clima organizacional são constituídos a partir de idéias ou preceitos, expressos através de normas, padrões, valores, códigos informais e regulamentos em prática, muitos dos quais implícitos e não escritos. A partir de conhecimento ou tecnologia, caracterizado pelo conjunto de processos, de modo de fazer as coisas, o saber fazer, seu modo de organizar e dividir o trabalho extrapola as proposições formais, e pelo seu caráter, isto é, pelo sentimento e reações das pessoas sobre todo o conjunto de coisas e sobre o seu papel no conjunto

A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação de acordo com sua história, os seus fatores e com a conjuntura. Nessa concepção pode-se afirmar que a cultura organizacional tem flexibilidade e adapta-se de acordo com as necessidades que lhe são impostas. Utilizando-se dessa flexibilidade a empresa adquire adaptabilidade a qualquer ambiente e tem condições de lidar com as diversas situações-problema que podem ocorrer.

2.4 TIPOS DE CULTURA

Em 1996 Quinn e Rohbaugh desenvolveram um modelo para verificar a cultura organizacional com base em análise de estatísticas. O modelo que busca diagnosticar o tipo de cultura organizacional utilizado por uma entidade é conhecido como Modelo de Valores que Competem (**CVM**), que utiliza a aplicação do questionário, Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional (**OCAI**), como principal fonte de coleta de dados. A avaliação da entidade varia de acordo com as características da mesma. Sendo assim, através dos dados coletados pelo OCAI constata-se o tipo de cultura predominante na organização.

Esse instrumento já foi utilizado para pesquisas, sendo considerado bastante útil e preciso no diagnóstico de aspectos culturais de uma organização. Ele foi utilizado em centenas de empresas, buscando ajudar a identificar a cultura, analisando se a mesma é ideal para o tipo de gestão e se está ajudando no desempenho, na solução de problemas e na otimização dos resultados da entidade.

Cada organização possui a sua personalidade, fazendo dela única e, conseqüentemente, diferente das demais, merecendo, assim, cada uma, um tratamento diferenciado e uma cultura voltada para a sua própria identidade. Sendo assim, cada cultura busca solucionar os problemas de maneiras diferentes, de acordo com a singularidade da organização.

Esse instrumento trata-se de um questionário que contém seis itens, os quais representam as dimensões da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, estilo de gestão, integração organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso, identificando assim a cultura dominante.

A representação gráfica a seguir, facilita a compreensão do Modelo de Valores que Competem:

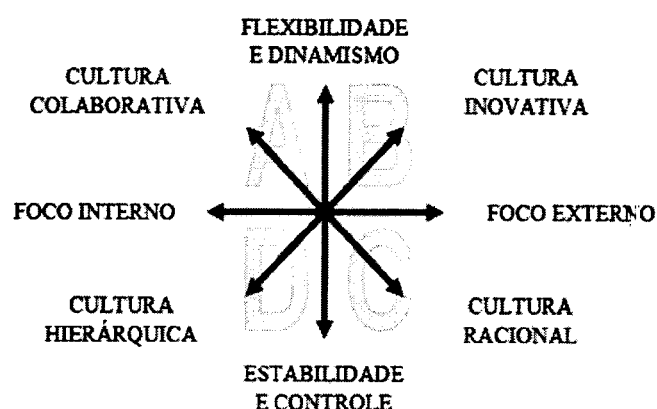


Figura 3 : Culturas Organizacionais

Fonte: Quinn ; Cameron (apud SANDRINI 2007, p. 7)

De acordo com esse Modelo utilizado, Quinn ; Cameron apud (SANDRINI 2007, p. 7), cita que a cultura organizacional divide-se em quatro :

- Colaborativa: É similar a organização familiar, um ambiente pessoal, no qual se compartilha o que pensa e sente, valorizando o trabalho em equipe, consenso e participação, em que o sucesso vem como consequência da preocupação de uns com os outros.
- Inovativa: É conhecida também como empreendedora, em que a organização é um ambiente muito dinâmico e empresarial, onde os funcionários estão dispostos a ousar e correr risco, o sucesso vem como consequência do diferencial e de ofertar produtos novos.
- Racional: Nela, a principal preocupação é a conclusão dos trabalhos, é voltada para os resultados. O ambiente de trabalho é bastante competitivo e as pessoas são voltadas para obter a realização profissional. O sucesso é sinônimo de vencer a concorrência.
- Hierárquica: Em que a organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente determinam o que as pessoas fazem, sendo de suma importância manter a organização funcionando em harmonia. O sucesso é considerado sinônimo de eficiência, e cumprimento dos prazos, programação tranquila e baixos custos de produção.

A cultura colaborativa busca preservar e valorizar as pessoas, trabalhando sempre em equipe, tentando manter um ambiente de trabalho harmonioso com um estilo de vida padrão e bem definido.

Já a cultura inovativa dá ênfase ao futuro, como o próprio nome diz, a inovações que venham beneficiar a organização de alguma forma. Ela busca inovar para crescer,

mudando a metodologia funcional da empresa, com objetivo de atrair sempre coisas novas, para alcançar melhores resultados. Na prática, a cultura inovativa encoraja pensamentos e atitudes radicais de aproveitamento de oportunidades.

A hierárquica, por sua vez, não aceita erros. Regras foram criadas para serem cumpridas, definindo os limites dentro da organização e buscando trabalhar, sempre, com eficiência e qualidade, utilizando sistemas e tecnologias que servem de apoio ao processo de gestão, adequando-se, para isso, à legislação e seguindo as normas impostas pelos gestores.

A cultura racional procura a competitividade, criando valores para os acionistas todos os dias. Essa competitividade é tida como prioridade na entidade. Ela focaliza lucro e trabalho com rapidez, buscando crescer através de aquisições, investindo para obter um aumento de retorno e evitando investimentos pouco rentáveis.

2.5 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE GESTÃO

Cada entidade possui uma identidade, sendo assim a cultura se dar de forma diferente em cada tipo de organização, mas essa identidade traz um perfil de características influenciadas pela cultura do país, e quando essa cultura nacional não dá o devido retorno na empresa faz-se necessário conhecer o ambiente interno bem como saber se as pessoas estão dispostas a sofrer mudanças que tem como objetivo melhorar o desempenho da empresa. Algumas empresas que têm um perfil tradicional e por isso são resistentes a mudanças, não dão o devido valor ao ambiente, clima de trabalho, os pensamentos e as atitudes de pessoas que formam a organização, aumentando assim a probabilidade de ter problemas futuros na gestão. Um dos fatores que fazem com que as pessoas resistam a essas mudanças é que elas trazem resultados a longo prazo, e os gestores procuram soluções imediatas para consertar erros, não planejando assim o futuro da sua gestão. Essas empresas resistentes a mudanças insistem em manter o poder da administração da empresa centralizado em uma só pessoa, isso impacta o processo de gestão, uma vez que esse poder possa ser descentralizado e dividido em setores e sub-setores se torna mais fácil

manter o controle da organização, detectando assim possíveis erros e problemas que possam prejudicar o desempenho e desenvolvimento da entidade.

A globalização vem trazendo desafios para as empresas, surgindo assim dúvidas freqüentes no processo de administração, na implementação de estratégias, na descentralização dos poderes, padronização de procedimentos etc. As empresas que possuem um perfil inovador se tornam mais aptas a buscar as melhores alternativas e mudar de acordo com as exigências do mercado e ir em busca do que a demanda precisa. Fatores como a globalização, são fatores externos que influenciam diretamente no processo de gestão, e estudar sobre a cultura organizacional significa estudar fatores internos e externos que influenciam diretamente o desenvolvimento da empresa, portanto é necessário ter conhecimento cultural para se fazer uma adaptação dos modelos de gestão que melhor se adeque ao tipo da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao procedimento do estudo, o mesmo se caracteriza como estudo de caso, à medida que analisa um fato com profundidade. Beuren, (2006, p. 84) afirma que “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se, principalmente, pelo estudo do concentrado de um único caso”. Dessa forma, quando se trata de conhecimentos específicos de um caso, essa metodologia se torna mais adequada.

Quanto aos objetivos, o tipo de pesquisa adotado foi de caráter descritivo, no qual visa descrever características predominantes que levaram a solução do problema em questão. Com relação à técnica de coleta de dados, o instrumento utilizado, foi um questionário, com base no modelo de Instrumento de diagnóstico da cultura organizacional (OCAI), proposto por Quinn e Cameron (1996), tendo como base o estudo de Periotto e Busanelo realizado no Paraná em 2006.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada tendo como amostra os funcionários da gerência financeira, no grupo de contabilidade e finanças da Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), localizada na cidade do Natal.

3.3 COLETA DE DADOS

A partir do objetivo de pesquisa, a ferramenta para diagnosticar o tipo de cultura organizacional predominante, refere-se ao questionário de múltipla escolha, aplicado aos funcionários da fundação tendo sido coletados no total 50 (cinquenta) questionários.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, as respostas adquiridas foram analisadas de acordo com o Modelo de Avaliação Cultural, possibilitando assim o diagnóstico da cultura utilizada na Fundação.

Quinn e Rohbaugh (1996) desenvolveram um modelo para verificar a cultura organizacional com base em análise de estatísticas. O modelo que busca diagnosticar o tipo de cultura organizacional utilizado por uma entidade é conhecido como Modelo de Valores que Competem (**CVM**), que utiliza a aplicação do questionário, Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional (**OCAI**), como principal fonte de coleta de dados. A avaliação da entidade varia de acordo com as características da mesma. Sendo assim, através dos dados coletados pelo OCAI constata-se o tipo de cultura predominante na organização.

Esse instrumento já foi utilizado para pesquisas, sendo considerado bastante útil e preciso no diagnóstico de aspectos culturais de uma organização. Ele foi utilizado em centenas de empresas, buscando ajudar a identificar a cultura, analisando se a mesma é ideal para o tipo de gestão e se está ajudando no desempenho, na solução de problemas e na otimização dos resultados da entidade.

Cada organização possui a sua personalidade, fazendo dela única e, conseqüentemente, diferente das demais, merecendo, assim, cada uma, um tratamento diferenciado e uma cultura voltada para a sua própria identidade. Sendo assim, cada cultura busca solucionar os problemas de maneiras diferentes, de acordo com a singularidade da organização.

Esse instrumento trata-se de um questionário que contém seis itens, os quais representam as dimensões da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, estilo de gestão, integração organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso, identificando assim a cultura dominante.

4- ANÁLISE

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A tabela, a seguir, refere-se às características que predominam na empresa, podendo classificá-las de acordo com as características das culturas organizacionais existentes. Para a alternativa “A”, a qual evidencia que a empresa trabalha de forma conjunta, visando interação entre os funcionários e valorizando o trabalho em equipe, identifica-se a *Cultura Organizacional Colaborativa*. Os resultados do estudo revelam um percentual de 24%.

Já para a alternativa “B”, que tem como principal característica fazer da empresa um lugar dinâmico e inovador, não importando a possibilidade de perda, pois quanto maior o risco, maior o retorno, identifica-se a *Cultura Inovativa*. A pesquisa evidencia o menor percentual de opinião (12%).

A opção “C” que trata de um ambiente de trabalho objetivando os resultados dos trabalhos e a competição entre as pessoas, identifica-se a *Cultura Racional*, tendo os dados coletados apresentados o maior percentual (46%). Por fim, o estudo mostra que 18% dos entrevistados optaram pela última alternativa (D), a qual afirma que a organização é um lugar controlado e estruturado, assemelhando-se com a *Cultura Hierárquica*. Sendo assim, segundo os funcionários do setor de controladoria da fundação estudada, evidencia-se um direcionamento para a *cultura racional*.

Tabela 1: Características dominantes

Características	Funcionários	%
(C)As pessoas são competitivas e objetivam sempre resultados.	23	46%
(A) As pessoas compartilham ideias, como uma família.	12	24%
(D)Lugar controlado e estruturado.Procedimentos formais.	9	18%
(B)Lugar dinâmico e empreendedor, disposição para correr risco.	6	12%
Total	50	100,0

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

A tabela abaixo diz respeito às características dos líderes da organização. Na alternativa “A” os líderes se comportam de forma exemplar em monitoramento e cuidados com as pessoas, semelhante à *cultura colaborativa*, a pesquisa evidencia um percentual de 20%.

Na opção “B” os líderes são inovadores e aceitam correr risco, possuindo características da *cultura inovativa*, o estudo mostra o menos percentual nesse ponto com apenas 14%.

Já na alternativa “C” mostra que os líderes possuem uma postura de equilíbrio. Agressiva e orientada para resultados, assim como a *cultura racional*, com o maior percentual atingindo 42% dos entrevistados.

A opção “D” trata dos líderes como pessoas exemplares em atitudes de coordenação, organização e de uma eficiência sem atropelos, semelhante à *cultura hierárquica*, a pesquisa mostra um percentual de 24%. De acordo com as respostas explícitas na tabela abaixo, verifica-se um direcionamento para a *cultura racional*.

Tabela 2: Liderança na organização

Características	Funcionários	%
(C) Exemplar em postura de equilíbrio, visando resultados.	21	42%
(D) Exemplar em atitudes de coordenação e organização.	12	24%
(A) Exemplar em monitoramento e cuidados com as pessoas.	10	20%
(B) Exemplar em atitudes empreendedoras e inovativas.	7	14%
Total	50	100,0

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

A terceira tabela trata-se da administração das pessoas e equipes. De acordo com a alternativa “A” o estilo de administração da organização é caracterizado por trabalhos em equipes, consenso e participação, caracterizando assim uma *cultura colaborativa*, com o percentual de 32%.

A opção “B” mostra que a administração da organização é caracterizada por tomada de riscos individuais, inovações, liberdade e originalidade, semelhante à *cultura inovativa*, indicando um percentual de 14%.

A alternativa “C” relata que a empresa administra a entidade com características competitivas, com alto nível de exigência e de desempenho, assim como a *cultura racional*, atingindo o maior percentual nesse aspecto, com 36%.

Já a opção “D” afirma que a administração caracteriza-se por segurança no emprego, conformidade às regras, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos, como a *cultura hierárquica*, com o percentual de 18%.

Dessa forma, os dados abaixo direcionam para a *cultura racional*:

Tabela 3: Administração das pessoas e equipes

Características	Funcionários	%
(C) Competitividade e alto nível de exigência e de desempenho.	18	36%
(A) Caracterizada por trabalhos em equipe.	16	32%
(D) Segurança no emprego, conformidade às regras.	9	18%
(B) Tomada de riscos individuais, liberdade e originalidade.	7	14%
Total	50	100,0

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

A tabela, a seguir, mostra a organização do ponto da coesão interna existente na mesma.

A alternativa “A” mostra que o que mantém as pessoas juntas e o grupo coeso é a lealdade e a confiança mútua, no qual o comprometimento com a organização é tido em alta cota, característica similar com a *cultura colaborativa*, com 24% dos entrevistados. A opção “B” afirma que o que mantém as pessoas juntas e o grupo coeso é o compromisso com a inovação e desenvolvimento, utilizando tecnologia de ponta, identificando-se assim com a *cultura inovativa*, representando 20%.

A alternativa “C” mostra que o que faz a equipe manter-se unida é a ênfase em desempenhos individuais e o atingimento das metas, assim como na *cultura racional*, evidenciando o maior percentual com 42%.

A última opção, a “D” nesse aspecto, afirma que o que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos são as regras e políticas formais, como a *cultura hierárquica* também afirma, com o percentual de 14%.

Segundo os dados coletados com respeito à coesão interna da empresa, abaixo explicitado, a empresa possui mais um direcionamento para a *cultura racional*.

Tabela 4: Coesão interna

Características	Funcionários	%
(C) Ênfase no desempenho e atingimento de metas.	21	42%
(A) Lealdade e confiança mútua mantém as pessoas ligada.	12	24%
(B) Compromisso com inovação e desenvolvimento.	10	20%
(D) Regras e políticas formais.	7	14%
Total	50	100,0

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

A próxima tabela busca mostrar as estratégias que a empresa utiliza.

Na alternativa “A” a empresa enfatiza o desenvolvimento das pessoas, com um alto grau de confiança, abertura e participação, identificando-se com a *cultura colaborativa*, com o percentual de 22%.

Já na alternativa “B” a empresa enfatiza a aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios, caracterizando assim uma *cultura inovativa*, com o percentual de 30%.

A opção “C” diz que a organização enfatiza ações competitivas e desempenhos, atingir metas apertadas e vencer a concorrência são preocupações dominantes, assim como na *cultura racional*, atingindo o maior percentual com 32% nesse aspecto.

A última alternativa, a “D” enfatiza a estabilidade e a permanência. Eficiência, controle e operações estruturadas se tornam importantes, bem como na *cultura hierárquica*, representando um percentual de 16%.

De acordo com os dados abaixo, no ponto de ênfase estratégica a empresa está direcionada para uma *cultura racional*.

Tabela 5: Ênfase estratégica

Características	Funcionários	%
(C) Ações competitivas e desempenhos.	16	32%
(B) Aquisição de recursos inovadores.	15	30%
(A)Enfatiza desenvolvimento de pessoas, abertura e participação.	11	22%
(D)Estabilidade, permanência, operações estruturadas.	8	16%
Total	50	100,0

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

A próxima tabela refere-se ao critério de reconhecimento do sucesso da empresa.

A primeira alternativa, opção “A” mostra que empresa define sucesso como sendo desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados com a empresa, caracterizando uma *cultura colaborativa* e representando um percentual de 22%.

A opção “B” diz que a empresa define sucesso como sendo o fato de dispor de produtos mais novos no mercado, sendo assim líder em produtos inovativos, assim como a *cultura inovativa*, com o percentual de 18%, representando o menor percentual nesse aspecto.

A alternativa “C” afirma que a empresa obtém sucesso quando vence no mercado, sendo melhor que os concorrentes, liderança competitiva se torna a palavra chave, semelhante a *cultura racional*, atingindo o maior percentual nesse aspecto com 38%.

A última opção, alternativa “D” relata que a empresa define sucesso como sendo eficiência, entregas confiáveis e baixo custo de produção, sendo assim uma característica da *cultura hierárquica*, com um percentual de 22%.

Os dados abaixo mostram mais uma vez um direcionamento da empresa pela cultura racional, segundo os funcionários entrevistados.

Tabela 6: Critério de reconhecimento do sucesso

Características	Frequência	%
(C) Vencer no mercado, ser melhor que os concorrentes.	19	38%
(A) Desenvolvimento de recursos humanos, trabalhos em equipe.	11	22%
(D)Eficiência e baixo custo de produção.	11	22%
(B) Dispor de produtos recentes e novos no mercado.	9	18%
Total	50	100,0

FONTE : ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

A tabela a seguir, evidencia a predominância das respostas dos funcionários, dentre as quais pode-se constatar que a cultura da Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura, segundo a visão dos funcionários, utiliza uma cultura racional. Essa cultura pode está prejudicando o processo de gestão, uma vez que ela se caracteriza como uma cultura voltada para os resultados finais, tornando as pessoas competitivas, tendo um alto nível de exigência e de desempenho. Por ser uma fundação, ou seja, empresa do terceiro setor e sem fins lucrativos na qual busca suprir as necessidades da população, essa *cultura racional* se torna inadequada, podendo assim minimizar os resultados operacionais da organização. De acordo com as características das culturas, a ideal seria a cultura colaborativa, na qual a empresa funciona como uma família.

Tabela 7 : Resultados finais

Respostas	Caract. dominantes	Liderança	Adm. de pessoas	Coesão interna	Ênfase estratégica	Critério de sucesso
A	12	10	16	12	11	11
B	6	7	7	10	15	9
C	23	21	18	21	16	19
D	9	12	9	7	8	11
Total	50	50	50	50	50	50

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2008.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos, o estudo evidencia a predominância da cultura racional. Pode-se afirmar, de acordo com o que encontra-se exposto na literatura, que a cultura organizacional utilizada pela Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura pode não ser a mais adequada para o tipo da organização. Por ser uma instituição sem fins lucrativos, ela não precisa utilizar uma cultura voltada para os resultados, tornando o ambiente de trabalho altamente competitivo. A cultura organizacional que melhor se adequaria a esse tipo de gestão seria uma cultura colaborativa, na qual se assemelha a uma família e as pessoas valorizam o trabalho em equipe, tornando assim o ambiente de trabalho mais saudável, trazendo assim bons resultados para a população, já que esse é o maior objetivo das empresas do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- HENDRIKEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2005.
- GOMES, Simeone Josir ; SALAS Joan M. Amat. **Controle de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello ; Fisch, Silvio . **Controladoria seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANDRINI, Jackson Ciro; MATUCHESKI, Silvio. **Cultura Organizacional e Controladoria**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZANLUCA, Júlio César. Disponível em
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>> . Acesso em: 07 de maio de 2008.
- NEVES, Silvério das. ; VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade básica**. São Paulo : Atlas, 1999.
- SÁ, Antônio Lopes. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo : Frase, 1999.
- PADOVOZE, Clóvis Luís. **Um enfoque em sistema de informação**. São Paulo : Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de Informação Gerencial**. São Paulo : Atlas, 2001.
- FRANCO, Hilário ; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo : Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo : Atlas, 2000.

MEGGINSON, L.C. ; MOSLEY, D. C.; PIETRO, P.H. **Administração conceito e aplicação**.
São Paulo; Harba, 1986.

BEUREN, Ilse Maria (org.) *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMERON & KIM, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture.
Washington D.C. 1996.

Disponível em : <www.funpec.com.br>. Acesso em 12 de setembro de 2008.

BRASIL. **Código civil brasileiro**.

ROSA, Marcio Fernando Elias. **Direito administrativo**. São Paulo; Saraiva, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo; Atlas, 1995.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1998.

Mambrini, A. et al. Disponível em< www.classecontabil.com.br>. Acesso em 23 de maio de 2008.

APÊNDICE

ANEXOS

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Título da pesquisa: CULTURA ORGANIZACIONAL : Um estudo segundo a visão dos funcionários da Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura em Natal

Senhor (a) Diretor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar a elaboração da monografia de graduação em Ciências Contábeis de Amanda Raissa Sena Victor de Lima, RG nº 1805127, sob a orientação da Profª MS. Adriana Isabel Backes Steppan do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte- FARN

Por oportuno, agradecemos a vossa preciosa colaboração e nos colocamos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessários.

Amanda Raissa Sena Victor de Lima

Profª MS. Adriana Isabel Backes Steppan –adristeppan@hotmail.com – 84 6431.254

1 – Características dominantes:

A – A organização é um lugar muito pessoal. É como se fosse a organização da família. As pessoas compartilham bastantes idéias e sentimentos entre si.

B – A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas são decididas e dispostas a correr risco.

C – A organização é orientada para resultados. Uma preocupação principal é fazer as coisas acontecerem. As pessoas são competitivas e orientadas para o desempenho.

D – A organização é um lugar bem controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.

2 – Liderança na organização:

A- A liderança na organização é geralmente exemplar em monitoramento, facilitação ou cuidados com as pessoas.

B- A liderança da organização é geralmente exemplar em atitudes empreendedoras, inovativas e de aceitação de riscos.

C- A liderança da organização é geralmente exemplar em postura de equilíbrio, agressiva e orientada para resultados.

D- A liderança da organização é geralmente exemplar em atitudes de coordenação, organização e de uma eficiência sem atropelos.

3 – Administração das pessoas e equipes:

A- O estilo de administração da organização é caracterizada por trabalhos em equipe, consenso e participação.

- B- O estilo de administração da organização é caracterizada por tomada de riscos individuais, inovações, liberdade e originalidade.
- C- O estilo de administração da organização é caracterizada por competitividade forte, alto nível de exigência e de desempenho.
- D- O estilo de administração da organização é caracterizada por segurança no emprego, conformidade às regras, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.

4- Coesão interna:

- A- A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é tido em alta cota.
- B- A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos é compromisso com a inovação e desenvolvimento. Há ênfase na utilização de tecnologia de ponta
- C- A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos é ênfase no desempenho e no atingimento de metas. Agressividade e vitórias são assuntos comuns.
- D- A “cola” que mantém as pessoas juntas e os grupos coesos são regras e políticas formais. Manter a empresa funcionando sem sobressaltos é importante.

5- Ênfase estratégica:

- A- A organização enfatiza desenvolvimento de pessoas. Alto grau de confiança, abertura e participação são permanentes.
- B- A organização enfatiza aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios. Valoriza-se a tentativa de buscar oportunidades e coisas novas.
- C- A organização enfatiza ações competitivas e desempenhos. Atingir metas apertadas e vencer no mercado são preocupações dominantes.
- D- A organização enfatiza estabilidade e permanência. Eficiência, controle e operações estruturadas são importantes.

6- Critério de reconhecimento de sucesso:

- A- A organização define sucesso como sendo desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados com a empresa e preocupação com as pessoas.
- B- A organização define sucesso como sendo o fato de dispor de produtos mais recentes e novos do mercado. Ela é líder em produtos inovativos.
- C- A organização define sucesso como sendo vencer no mercado e ser melhor que os concorrentes. Liderança competitiva no mercado é o ponto chave.
- D- A organização define sucesso como sendo eficiência. Entregas confiáveis, programação calma ou suave e baixo custo de produção são considerados questões centrais.

