

# A CULTURA ORGANIZACIONAL CONTÁBIL: MÉTODO QUINN E SUA INFLUÊNCIA NA INSERÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER

ROSANE APARECIDA KULEVICZ<sup>1</sup>; EDILA CRISTINA DE SOUZA<sup>2</sup>; NILSON  
DAUZACKER<sup>3</sup>

## RESUMO

Com base no referencial teórico, as proposições sobre o gerenciamento da cultura organizacional, operacionalizado pela Tipologia Cultural de QUINN (CVM – Competing Value Model), este estudo investiga o perfil cultural do profissional da área contábil e, em separado, o perfil da mulher contadora. Nessa descrição, o objetivo é testar a hipótese teórica da combinação de tipos culturais, predominando a cultura hierárquica e a racional, que influencia na inserção do trabalho feminino. Essa hipótese é testada estatisticamente, identificando-se as semelhanças e diferenças culturais entre os gêneros, através de investigação quantitativa, aplicando as técnicas de multivariadas, como gráfico Boplot, análise de agrupamento de Cluster. Os resultados encontrados apontam para duas direções: a cultura está significativamente associada à inserção da mulher na organização contábil; os indivíduos com cultura forte evidenciam melhor desempenho. Desse resultado, infere-se no possível equilíbrio cultural, identificando os pontos cegos das tendências e trabalhando os fatores e crenças não valorizadas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Tipologia Quinn; Perfil cultural contábil; Inserção do trabalho feminino na área contábil.

## ABSTRACT

Based on the theoretical propositions about the management of organizational culture, operated by the Cultural Typology QUINN (CVM - Competing Value Model), this study investigates the cultural profile of the professional accounting area and separate the profile of women accountant. In this description, the goal is to test the theoretical hypothesis of a combination of cultural types predominantly hierarchical and rational culture that influences the inclusion of women's work. This hypothesis is tested statistically, identifying the cultural similarities and differences between the genders, through quantitative research, using multivariate techniques such as graphic Boplot, cluster analysis Cluster. The results point to two directions: the culture is significantly associated with the inclusion of women in the accounting organization, individuals with strong culture show better performance. From this result, it appears possible to balance the cultural blind spots identifying trends and working factors and beliefs not valued.

**Keywords:** Organizational culture; Type Quinn, Cultural profile accounting, Inclusion of women's work in accounting.

---

1 Contadora. Professora do Departamento de Ciências Contábeis / FAeCC - UFMT. Mestre em Ciências Contábeis - PUC/SP.

2 Profª. ICET/UFMT; Graduada Licenciatura Plena Matemática/UFMT; Mestra Agronomia Estatística Experimentação Agrônômica/USP; Doutora em Ciências/USP.

3 Contador, Professor CIC/FAeCC - UFMT; Mestre Ciências Contábeis e Autuaria PUC/SP; Doutor em Contabilidade pela UNR/Argentina.

## INTRODUÇÃO

No cenário social da atualidade, observa-se a presença hegemônica de fortes correntes e filosofias globalizantes, que provocam grandes e rápidas mudanças de paradigmas, influenciando desde a forma de organização de grupos sociais, passando pela convivência entre seus membros, até chegar ao arranjo da economia mundial.

Inseridos nesse contexto, os indivíduos sentem-se ameaçados sobretudo com a velocidade e a forma com que tais mudanças acontecem. Ademais, quem for mais competitivo e produzir mais e melhor, mantendo um menor custo ou prestando um serviço de maior qualidade, permanecerá no mercado global, porém aquele que resistir às mudanças terá seu crescimento comprometido.

Essas transformações atingem os diversos setores das organizações empresariais e, por conseguinte, sua constituição jurídica até o sistema de informação. Na verdade, tudo muda, inclusive no âmbito do humano - a forma de as pessoas encararem a vida, os relacionamentos, os paradigmas éticos, morais e comportamentais, hábitos e costumes, entre outros aspectos -, de sorte que, se assim ocorre, atesta-se a sua evolução.

A motivação para a realização deste estudo nasceu da observação da dificuldade de as empresas assimilarem mudanças, a exemplo da inclusão da mulher no mercado de trabalho executivo. De fato, há quem consegue acompanhar as transições de maneira mais rápida e eficiente e há, porém, aqueles que até insistem em manter-se adeptos ao paradigma “ultrapassado”. Sendo assim, questiona-se: qual a postura do contador em face da inclusão feminina no mercado de trabalho?

Sabe-se que a imagem do profissional contábil é de alguém conservador, resistente a mudanças. Logo, como oferecer resposta a uma ciência social aplicada sem a identificação do perfil Contábil.

Entender como se dá o processo de mudanças no contexto social em que atua o profissional contábil é interessante para potencializar suas habilidades, uma vez que passará a refletir sobre a qualidade do trabalho que realiza.

Sendo assim, ressalte-se que a flexibilidade é uma característica feminina, o que permite à mulher colaborar satisfatoriamente com toda essa problemática organizacional. A mulher iniciou-se por sua inclusão nas ciências, melhorando seu nível de escolaridade (ver item 1.5.2 - tempo de estudo), e passou a perceber seus desejos e ideais de realização, ao que sua restrição à lida doméstica não mais correspondia.

Sobrepondo-se, no entanto, a essa constatação, uma nova ideologia das aptidões foi disseminada, explicando a exclusão feminina do âmbito da ciência, ou seja, por possuírem um

perfil de socialização específico, as mulheres não poderiam adquirir as qualidades pretensamente indispensáveis para a construção do saber científico (noção de espaço, agressividade, abstração, gosto pelo jogo, competitividade, entre outras).

Com isso, a noção de eternidade das relações e dos sentimentos modificou-se, estabelecendo uma crise no modelo tradicional de família e, por conseguinte, delineando um padrão familiar moderno, marcado pela crise entre os cônjuges. O individualismo patriarcal foi abalado, e a igualdade entre homens e mulheres tornou-se uma possibilidade social. Dessa forma, escrevia-se a história da evolução ideológica feminina.

A Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou dados do estudo intitulado *As mulheres do mundo 2010*, demonstrando que houve avanços na participação da mulher nos setores de Educação e Trabalho principalmente. De modo geral, evidenciou-se que a taxa de meninas em idade escolar matriculadas na escola primária aumentou de 79% para 86% entre os anos de 1990 e 2007, e que, no ensino superior, o domínio masculino sofreu uma inversão, alterando o equilíbrio entre os sexos em favor das mulheres.

De acordo com a *GreatPlacetoWork* (2010), consultoria internacional que desenvolveu a pesquisa denominada *As Melhores Empresas para se Trabalharem 44 Países*, o mercado profissional feminino está em ascensão. Em 2009, 43% dos postos de trabalho em 100 dessas empresas eram preenchidos por mulheres, que, no Brasil, ocupavam 36% dos cargos de liderança. Elas eram 42,5 milhões de mulheres no mercado nacional (Organização Internacional do Trabalho, 2009). Destaque-se que, em 1997, apenas 11% dos cargos de chefia eram ocupados por mulheres.

Através do estudo de Bruschini (2004), tornou-se possível delinear, a priori, as características da mulher executiva, construindo-se uma noção do trabalho que realiza, a ser confirmada por meio da pesquisa qualitativa.

É sabido que fatos isolados como esses não podem ser generalizados. O certo, no entanto, é que, a partir do momento em que aumentar a frequência de mulheres executivas reconhecidas por sua competência e desempenho, elas terão conquistado seu tão merecido espaço.

Neste ponto desta exposição, considere-se a pessoa da mulher executiva na função da contadora, para, então, se perguntar: qual a cultura predominante que subjaz a essa relação?

Inicialmente, faz-se necessário definir cultura organizacional em sua acepção mais ampla. Para Santos (1993, p. 38), trata-se, a princípio, de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional,

informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Peters e Waterman (1982) completam esse conceito, introduzindo um novo aspecto no sentido organizacional: as histórias, mitos ou lendas, que parecem ser muito importantes, por transmitirem os valores compartilhados pela organização, ou seja, a sua cultura.

Por meio do estudo da cultura organizacional, torna-se palpável o estudo do processo de mudança, mensurada pela tipologia de Quinn, que visa delinear no ambiente pesquisado diferentes tipos dessa cultura.

O perfil de cada organização consta de aspectos culturais e da herança dos fundadores, unidas à herança dos colaboradores. O resultado dessa união é o tipo de cultura organizacional predominante.

Tem-se, desse modo, a cultura organizacional como uma variável na análise dos fatores de sucesso inscritos no processo de mudança social. A relação entre a cultura e o desempenho organizacional tem sido pesquisada e descrita em relatórios, que são discutidos em congressos, simpósios, artigos de revistas e jornais especializados.

O exame da tipologia cultural e seus atributos é uma importante iniciativa, pois permite ao pesquisador investigar mais de perto os elementos que caracterizam cada cultura e decifrá-la, além de analisar quais delas se apresentam mais resistentes às mudanças.

Um tema social e polêmico é a questão da mulher no ambiente do trabalho, a qual é protagonista de uma história de lutas e conquistas, para demonstrar sua capacidade e seu valor profissional.

Árduas batalhas, porém, foram travadas: em primeiro lugar, ela não podia trabalhar fora de casa, sendo considerada e cobrada como a dona do lar; mais tarde, deu início a suas atividades fora do âmbito doméstico, mas era pouco remunerada; então, travou lutas em busca de tornar-se mais preparada e capaz no desempenho de suas funções, mesmo sem abandonar a tarefa de mãe, esposa e dona do lar (tripla jornada); por fim, ainda que tenha conseguido destacar-se no mercado de trabalho, encontrou e continua encontrando barreiras para assumir cargos de liderança, e, quando os assume, recebe salário inferior ao do homem que desempenha a mesma função que ela.

Em face do exposto, indaga-se: com tantas mudanças de comportamento e paradigmas, qual a contribuição da cultura organizacional para a evolução e as conquistas da mulher no mundo profissional da Contabilidade?

O desenho da pesquisa apresenta os aspectos metodológicos da formatação da presente tese, com a justificativa, objetivo e problema da pesquisa, bem como a construção das hipóteses de trabalho e sua relação com as variáveis.

A cultura organizacional é um fator-chave na análise do sucesso das empresas atuais, de modo que conhecer o perfil predominante dos contadores pode contribuir para o seu aperfeiçoamento profissional e o seu bom relacionamento em sociedade.

O estudo da cultura organizacional possibilita revelar a compreensão da sociedade quanto ao perfil do contador, colaborando para aclarar o entendimento acerca de suas atitudes e para melhorar o seu relacionamento com a classe contábil. Diante disso, esta pesquisa pode contribuir para o crescimento social e profissional desse profissional, aumentando sua produtividade e autoconfiança.

A influência da cultura organizacional nos desafios impostos à mulher executiva pode retratar uma realidade, a ser trabalhada com vistas a uma mudança social que favoreça a inclusão sem preconceitos do segmento feminino no mercado de trabalho.

Neste trabalho investigativo, a escolha da teoria de Quinn (*Competing Values Model - CVM*) (1989) deve-se ao fato de essa abordagem permitir a identificação conjunta das tipicidades organizacionais em certos grupos. Por meio de um consistente referencial teórico para o estudo da cultura, Quinn identificou e classificou as qualidades individuais em quatro perfis, delineando a flexibilidade, o controle e o direcionamento interno e externo. Valores como a coesão moral, inovação, produtividade e controle revelam cada tipo de cultura por ele classificada.

Em cada organização ou indivíduo pode ser identificado um pouco do perfil cultural do grupo ou de uma pessoa especificamente, e, na conjugação das características captadas, uma é predominante.

Acerca da semelhança entre os valores agrupados no CVM, tem-se que:

- a) A cultura grupal reúne atributos organizacionais e valores, como a coesão moral e a participação e abertura na realização das tarefas. Nesses termos, indivíduos com essa cultura estão voltados à liderança participativa, valorizando a forma coletiva de envolvimento organizacional.
- b) A cultura inovativa privilegia a criatividade, a capacidade de adaptação e crescimento, demonstrando que a organização tem flexibilidade para assimilar com facilidade as mudanças.

- c) A cultura racional reflete o processo de informação voltado para o alcance de melhores resultados, sustentando a crença de que as recompensas virão através da eficácia e do desempenho, com o que se tem o encorajamento da produtividade.
- d) A cultura hierárquica reflete valores burocráticos, sendo a estabilidade e a autoridade oriundas de papéis formalmente estabelecidos. Os líderes desse quadrante cultural tendem a ser cautelosos, e sua motivação inclui a ordem e a segurança.

As contribuições teóricas decorrentes da pesquisa incluem a consolidação da aplicabilidade do conceito da tipologia de Quinn no contexto do segmento profissional em apreço, identificando o seu perfil cultural. Consequentemente, o estudo também pode oferecer ferramentas de ampla abrangência para o crescimento profissional.

A importância do tema eleito reside no fato de comportar o estudo social de relacionamentos em diversos aspectos. Sob o ponto de vista científico e acadêmico, o exame da cultura organizacional e sua relação com um fator preponderante de convivência social, a problemática da inserção feminina no mercado de trabalho e seus desdobramentos, é respaldada pela sociologia e a antropologia, através do construto de comportamentos e seus reflexos na convivência inter-organacional.

O contexto social no qual se insere a mulher possui uma diversidade de possíveis variáveis que possuem o poder de influenciar seu comportamento, o que se revela através da incessante busca do público feminino por aperfeiçoamento profissional, reconhecimento e liderança. Dessa forma, ela tem potencial de competição e superação quando de sua inserção no mercado de trabalho contábil.

Essas constatações envolvem um vasto campo de discussões antropológicas e sociais acerca da cultura organizacional, as quais podem ou não exercer influência sobre o exercício profissional da mulher.

A pesquisa serve-se de amostras selecionadas no âmbito de profissionais da área contábil que atuam no Estado de Mato Grosso e visa determinar o tipo de cultura predominante no setor, bem como sua influência na questão de gênero em relação à conquista profissional.

Com base nessas dificuldades e em outras já expressas relativamente ao fenômeno observado, procura-se responder à seguinte pergunta: a cultura organizacional do profissional contábil exerce influência no processo de inclusão do trabalho feminino?

Na sintonia do estudo, ao buscar abstrair e analisar os fenômenos apresentados, têm-se o objetivo geral e os específicos, ou seja, mapear e analisar o perfil cultural na empresa do contador e sua influência nos desafios femininos de inclusão profissional.

Como objetivos específicos:

- a) Identificar o tipo de cultura predominante na classe contábil, por meio da tipologia de Quinn;
- b) Comparar o perfil cultural da mulher contadora em seu processo de inclusão profissional na contabilidade;

Demonstrar o perfil cultural da classe contábil e a influência disso na inclusão da mulher na área conduz a sociedade a delinear um processo de mudança, voltado para o aperfeiçoamento dessa profissional.

## **2 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Num contexto amplo, a pesquisa manifesta-se no fazer ciência, na busca da comprovação de verdades pressupostas e que, se manifestadas, melhoram a qualidade do ambiente social. Assim, este trabalho insere-se no âmbito da ciência factual social, abrangendo aspectos antropológicos culturais, econômicos e sociais.

A presente pesquisa caracteriza-se como ciência factual, por observar enunciados analíticos e, sobretudo, sistemáticos, cuja verdade não depende só do significado de seus termos, mas também dos fatos a que se referem (LAKATOS, 2001). Acrescente-se que, para serem sistemáticas, as ideias devem ser sistematizadas e logicamente correlacionadas.

Alguns teóricos defendem a linha de pesquisa qualitativa, outros enfatizam a quantitativa; entretanto, a respeito desta última, há quem creia que, por se servir de técnicas superficiais, singelas e baratas, talvez não permita ao pesquisador alcançar adequadamente os níveis mais profundos da cultura, tais como os valores e os pressupostos básicos da organização (SCHEIN, 1985). Contrariamente, estudiosos, como Hofstede (1986), sugerem que o estudo da cultura deva ir além de uma abordagem exploratória e antropológica, para que se estabeleçam quadros comparativos mais desenvolvidos.

Logo, para o alcance de uma performance mais concreta, nesta pesquisa correlacionam-se os dois métodos: o quantitativo e o qualitativo.

### **2.1 Método de abordagem: características do estudo**

Neste estudo, busca-se investigar as relações entre a tipologia e força cultural e a inclusão feminina no trabalho contábil. Desta forma, a pesquisa centra-se nos métodos qualitativo e quantitativo e possui uma abordagem metodológica indutiva.

O enfoque metodológico justifica-se pelo fato de o problema ser tratado numa abordagem *quantitativa*, haja vista este tipo de investigação requerer a análise e o exame de um grupo de indivíduos para apresentar o estudo da tipologia cultural dos contadores. A coleta de

dados e as informações foram obtidas por meio de questionário estruturado, testado estatisticamente em termos de sua validade e confiabilidade.

Quanto ao ponto de vista do nativo da cultura, ou seja, do pesquisado inserido no contexto social, no caso, as mulheres contadoras e executivas, recorre-se aqui a uma abordagem denominada semiótica, por defender a linguagem e os símbolos como principais ferramentas para a compreensão da perspectiva do nativo. Com isso, recorre-se a um referencial para identificar as correntes antropológicas que embasam as pesquisas de cultura organizacional através do método qualitativo.

### **2.1.1 Técnicas de pesquisa**

No conjunto de técnicas utilizadas para a coleta de dados neste trabalho científico inclui-se a documentação direta, constituída de duas fases: a observação direta extensiva e a observação direta intensiva.

A realização da primeira fase constou da aplicação de um questionário estruturado e de testes, tendo-se procedido também à sociometria e à análise de conteúdo.

A respeito do questionário, ressalte-se que suas perguntas já haviam sido utilizadas anteriormente para a definição de cultura através da Tipologia Cultural de Quinn, ou do *Competing Value Model*.

Com relação aos testes, seu emprego destinou-se ao tratamento desses dados, tendo medido o rendimento, a frequência, a capacidade e a conduta dos indivíduos.

Quanto à sociometria, trata-se de uma técnica quantitativa, que procura explicar as relações pessoais entre indivíduos de um grupo e pode ser aplicada para o dimensionamento da influência cultural do profissional contábil e dos desafios da mulher executiva.

Sobre a análise de conteúdo, esta atividade constituiu-se da descrição do conteúdo da pesquisa, de forma sistemática, objetiva e quantitativa, o qual foi aplicado no plano amostral descrito a seguir.

## **2.2 Delimitação do universo de pesquisa**

As considerações sobre o plano amostral foram feitas levando-se em conta o número de elementos, tendo o tamanho da amostra sido definido através de cálculos estatísticos: *contadores registrados no Conselho Regional de Contabilidade*, a organização a que pertencia, a classe contabilista.

Nesse contexto, a amostra selecionada foi submetida a um tratamento quantitativo *probabilístico aleatório simples*, tendo-se descrito o perfil cultural da classe contábil mediante a Tipologia de Quinn.



Amostra, a essência da população, e probabilística, segundo Sampiere (2004), é o subgrupo da população no qual todos os elementos têm a mesma possibilidade de serem eleitos.

### **2.2.1 Técnicas de análise estatística**

Para atingir os objetivos propostos foram consideradas algumas técnicas estatísticas: a técnica de amostragem, para o levantamento das informações fundamentais à pesquisa, referentes ao perfil do contador.

A Análise Multivariada, constituída de um conjunto de métodos estatísticos com diversas variáveis medidas simultaneamente e que, em geral, relacionam-se entre si. Neste caso, a finalidade é identificar as características sociais do contador na organização empresarial e como a mulher contadora se insere nesse ambiente.

### **2.2.2 Métodos de procedimentos e análise de dados**

Segundo Furtado (1996), as técnicas estatísticas constituem a parte integral da pesquisa científica, das quais as técnicas multivariadas, em particular, têm sido regularmente aplicadas em diversas investigações desenvolvidas nas áreas de Biologia, Física, Sociologia e Ciências Médicas. Neste instante, parece ser apropriada a descrição das situações nas quais essas técnicas são de grande valor.

Das várias técnicas multivariadas existentes, utilizou-se Análise de Componentes Principais (ACP), que está relacionada com a explicação da estrutura de covariância através das combinações lineares das variáveis originais em estudo. Os objetivos dessa análise são: a) reduzir a dimensão original; b) facilitar a interpretação das análises realizadas.

Para o teórico, a explicação de toda a variabilidade do sistema determinado por  $p$  variáveis só pode ser efetuada por  $p$  componentes principais; no entanto, uma grande parte dessa variabilidade pode ser explicada por um número  $r$  menor de componentes,  $r \leq p$ .

Outra técnica multivariada é a denominada Biplot, tendo sido proposta por Gabriel (1971), com o objetivo de representar graficamente uma matriz de dados, de tal forma que esta representação permitisse visualizar em um plano as relações e inter-relações entre as linhas e colunas dessa matriz.

Acerca desse procedimento, Souza (2010) acrescenta que se consegue uma avaliação visual da estrutura da matriz de dados, fatorando-se a matriz de dados original pela Decomposição em Valores Singulares (DVS), como a soma de produtos de matrizes que contêm os marcadores de linhas e colunas constitutivas dos elementos para a representação gráfica.

Para o estudo da associação entre a inclusão do trabalho feminino e a cultura organizacional foram utilizados o coeficiente de contingência e o coeficiente de correlação linear.

Nesta pesquisa, serviu-se dos programas computacionais *Statistical Analysis Software (SAS)* e *Excel*, que auxiliaram a análise dos dados e o emprego das técnicas estatísticas.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O universo a ser representado pela população amostral, conforme indicam os dados referentes aos profissionais ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade em 25 de fevereiro de 2011, demonstra que a participação feminina entre os profissionais contábeis é de 41%, contra 59%, aproximadamente, de homens, considerando-se aqui contadores e técnicos contábeis atuando em âmbito nacional. Entretanto, no estado de Mato Grosso, as mulheres já representam 45,89% do total dos integrantes dessa categoria profissional (TABELA 1).

**TABELA 1**

Profissionais ativos por gênero

Gênero	Contadores	Técnicos	Total	%
<b>Homens</b>	3.557	1.757	5.314	54.11
<b>Mulheres</b>	3.775	732	4.507	45.89
<b>Total</b>	7.332	2.489	9.821	
<b>%</b>	74.66	25.34		

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade, 2011.

Dos questionários enviados (por e-mail) aos componentes da amostra, que representou 1,432% do universo de contadores, obteve-se o retorno de 27,62% do material respondido pelas mulheres e de 72,38%, pelos homens (TABELA 2).

**TABELA 2**

Índice de retorno dos questionários respondidos

Gênero	Enviados	Retornados	Taxa de devolução (%)
<b>Contadoras</b>	39	29	27.62
<b>Contadores</b>	83	76	72.38

Fonte: Construção da autora.

### 3.1 Análise do perfil cultural contábil

Com os resultados obtidos a partir dos questionários (Apêndice B), procedeu-se à tabulação dos dados, destinada ao traçado do perfil cultural do contador em geral, ao que se seguiu o desenho do perfil cultural feminino e, em seguida, da influência dos desafios da mulher para inserir-se no mercado de trabalho.

Para tanto, empregou-se a metodologia de Quinn, que possibilitou a identificação das combinações de cada tipo cultural com seu respectivo grau de influência social, bem como a amplitude da sua força, implicando a detecção de tipos mais dominantes do que outros.

Assim sendo, um variado arranjo de valores ou combinações paradoxais, já demonstradas no marco teórico, atribuiu às organizações culturas diferenciadas. Na verdade, o que aconteceu foi a manifestação de cada cultura individual, ou seja, o que variou foi a intensidade e a predominância de uma delas sobre as outras.

A pontuação das questões concedeu a cada grupo ou quadrante cultural uma referência dos valores relacionados à tipologia, a qual foi somada e dividida por 6, valor correspondente ao número de questões por quadrante, com a nota máxima "5", para cada entrevistado. A pontuação média dos indivíduos também foi utilizada como referência no construto sistematizado por Quinn.

Observando-se essa tabela, pode-se identificar quais foram as culturas predominantes - a hierárquica e a racional -, através da média cultural de 24,93 e 24,13, respectivamente, obtendo-se, no máximo, 30 pontos. Assim, uma amplitude considerável demonstrou a intensidade da força cultural, também confirmada com a síntese do índice cultural de 4,16 da cultura hierárquica e de 4,02 da racional (TABELA 3).

**TABELA 3**

Síntese do índice cultural contábil

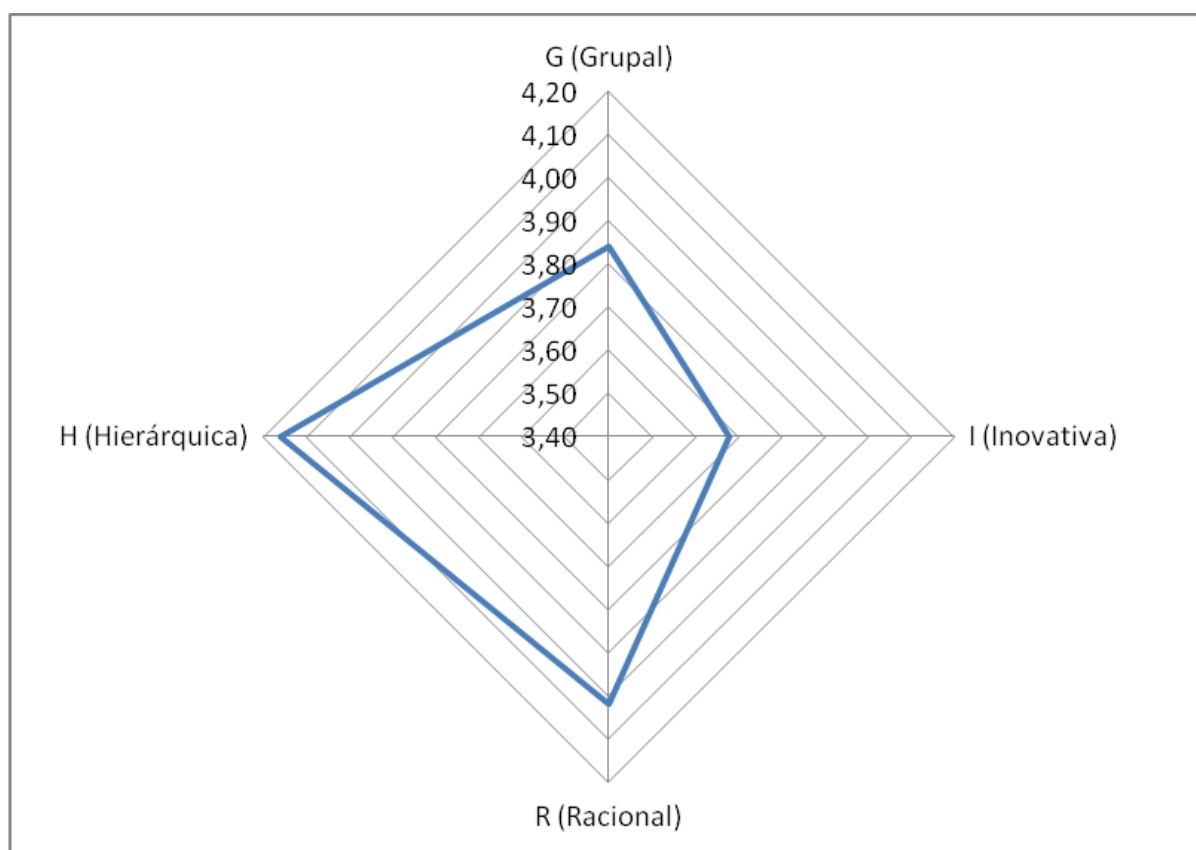
<b>Etapas</b>	<b>G (Grupal)</b>	<b>I (Inovativa)</b>	<b>R (Racional)</b>	<b>H (Hierárquica)</b>
<b>Média</b>	23.13	22.18	24.13	24.93
<b>Índice cultural</b>	<b>3.86</b>	<b>3.7</b>	<b>4.02</b>	<b>4.16</b>
<b>Variância</b>	1.13	1.39	1.39	1.39
<b>Desviopadrão</b>	0.5	0.53	0.51	0.48
<b>Valor mínimo</b>	2.50	2.17	2.50	2.83
<b>Valor máximo</b>	4.83	4.67	5.00	5.00

Fonte: Construção da autora.

Optou-se, primeiramente, por uma análise descritiva dos dados, tendo sido calculadas as medidas de tendência central e de dispersão para cada um dos 76 respondentes do questionário inicial. Para todos os itens, o mínimo e o máximo coincidiram com os extremos da escala, indicando sua boa capacidade de discriminação. As médias globais das respostas para cada cultura variaram de, aproximadamente, 3,7 a 4,16, e os desvios padrão, de 0,48 a 0,53 (escala de 1 a 5).

Notou-se que os contadores possuem um pouco de cada cultura, predominando-se, porém, a hierárquica e a racional; portanto, o menor índice ficou para as culturas inovativa e grupal.

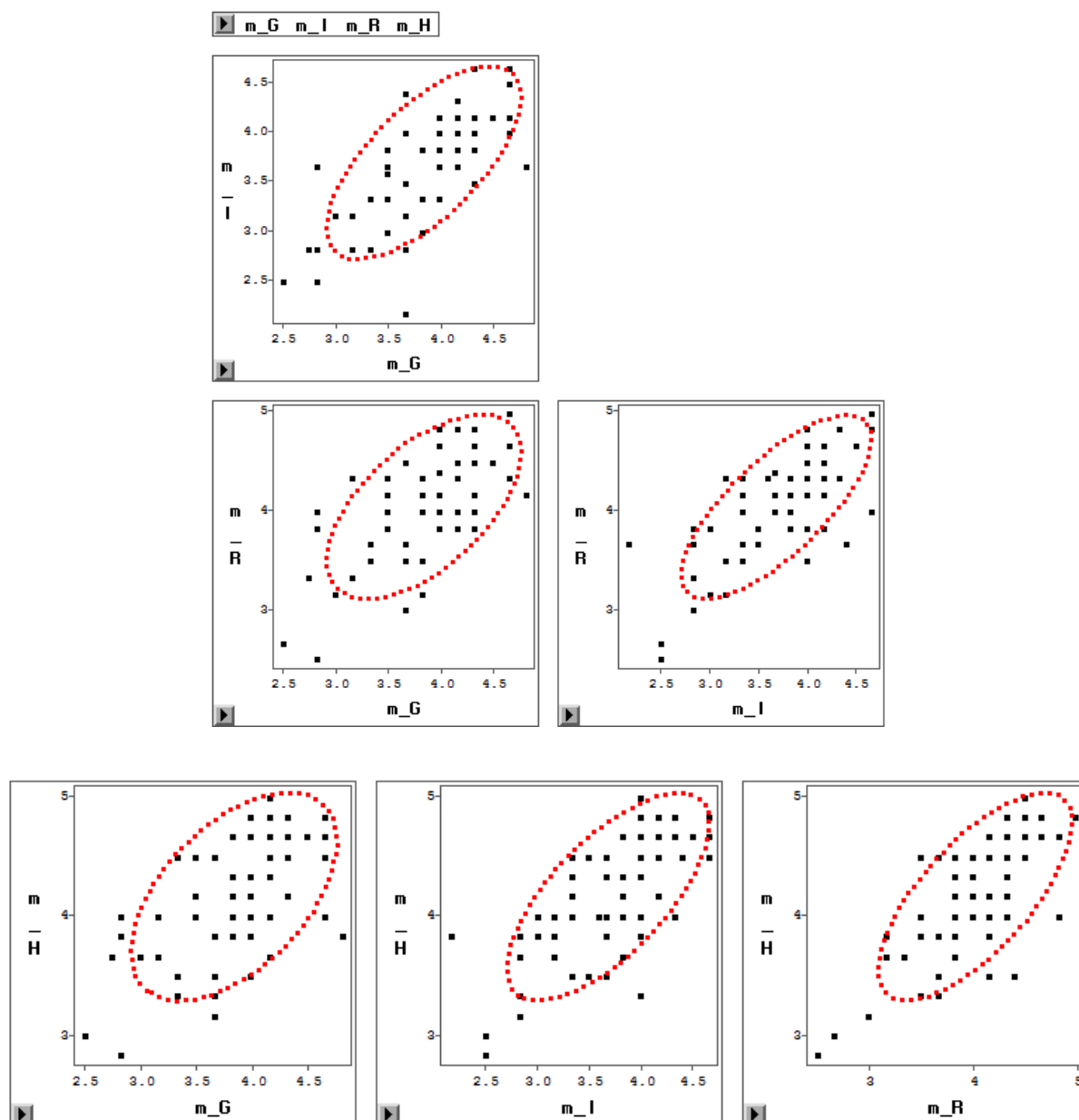
O espaço cultural é demonstrado na figura que segue, constitutiva de um gráfico de radar (FIGURA 1):



**Figura 1:** - Índice de cultura da classe contábil

Fonte: Construção da autor, 2011.

Como análise exploratória, os gráficos de dispersão foram construídos com 80% de predição, podendo-se observar vários pontos discrepantes (fora da elipse), tal como demonstrado no grupo de imagens exibidas a seguir:



**Figura 2** - Gráficos de dispersão

Fonte: SAS, Autora, 2011.

Na análise de correlação entre as 24 variáveis, pode-se verificar entre elas uma fraca correlação positiva, tendo a mais alta ficado entre as variáveis 23 e 24, com 0,6369.

Igualmente, na análise de correlação entre as quatro variáveis (m\_G, m\_I, m\_R, m\_H), em relação às médias das culturas, percebe-se entre elas uma boa correlação positiva, tendo a mais alta ficado entre as variáveis m\_R e m\_I com 0,7457.

Pearson Correlation Coefficients, N = 76 Prob >  r  under H0: Rho=0				
	m_G	m_I	m_R	m_H
m_G	1.00000	0.68032 <.0001	0.58728 <.0001	0.52992 <.0001
m_I	0.68032 <.0001	1.00000	0.74573 <.0001	0.69501 <.0001
m_R	0.58728 <.0001	0.74573 <.0001	1.00000	0.70814 <.0001
m_H	0.52992 <.0001	0.69501 <.0001	0.70814 <.0001	1.00000

**Figura 3** - Coeficientes de correlação

Fonte: SAS, Autora, 2011.

Com o propósito de simplificar ou facilitar a interpretação dos dados, recorreu-se a alguns métodos de estatística multivariada, empregados na construção de índices ou variáveis alternativas que sintetizam a informação dos dados originais e de grupos de elementos amostrais que apresentam similaridade entre si (MINGOTI, 2005).

### 3.1.1 Análise de Componentes Principais (ACP)

Antes da Análise de Componentes Principais, verificou-se que os indivíduos identificados pelos números 25, 63, 66 e 68 não responderam a todas as questões. Esses dados faltantes foram preenchidos pela estatística Moda.

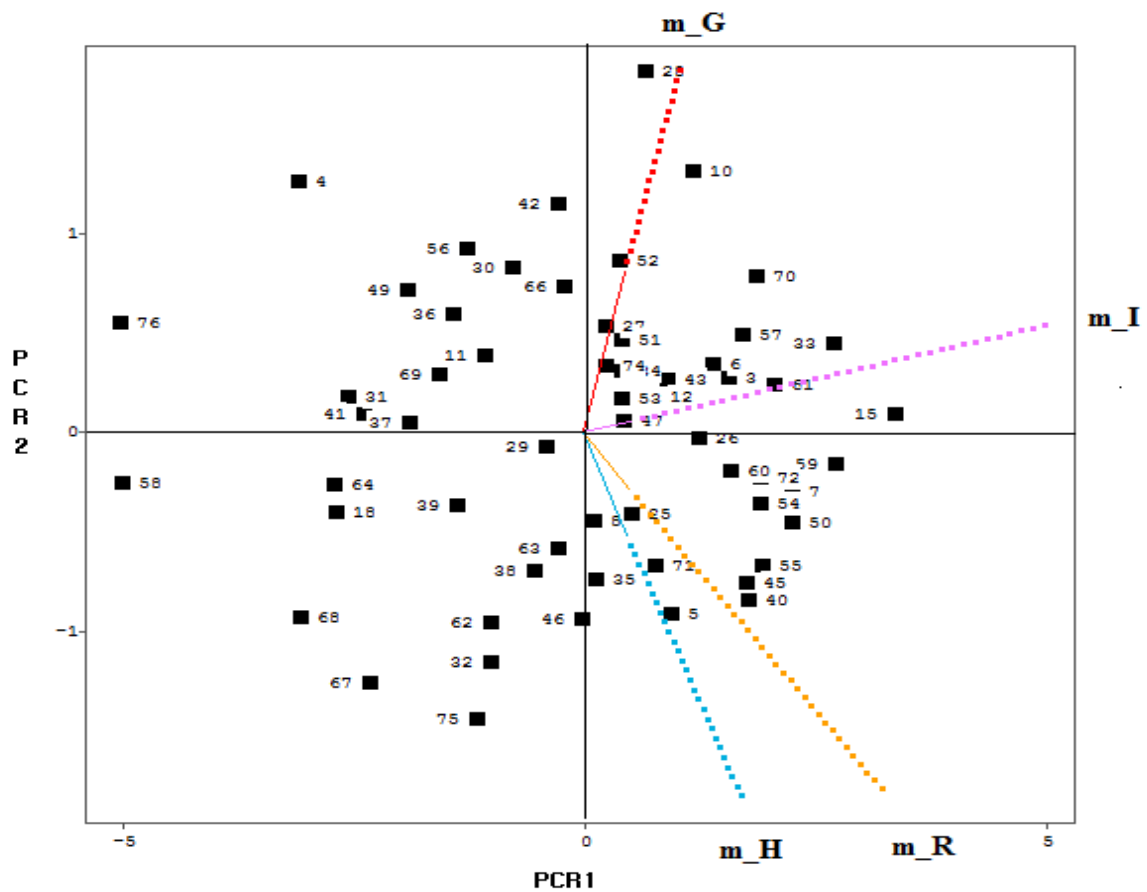
O objetivo da ACP é explicar a estrutura de variância e covariância, através da construção de combinações lineares com as variáveis originais. O autovalor para a primeira componente principal (PCR1) indica o quanto de variância ele contém em relação ao total das variâncias. Assim, o primeiro componente principal explica 74,47% da variância total, enquanto o segundo componente principal (PCR2) justifica 12,38%. Logo, com duas componentes principais explicam-se 86,85% da variabilidade total dos dados.

**TABELA 4**  
Os autovalores da matriz de correlação

Componentes	Autovalores	Diferença	Proporção	Acumulado
1	2.978792	2.483562	0.7447	0.7447
2	0.495230	0.204407	0.1238	0.8685
3	0.290823	0.055669	0.0727	0.9412
4	0.235154		0.0588	1.0000

Fonte: Construção da autora.

O gráfico Biplot foi construído através da ACP com as duas primeiras componentes principais (PCR1 e PCR2). A variável cultura inovadora (m\_I) teve correlação nula com a variável cultura hierárquica (m\_H), pois formaram um ângulo de 90°. Os indivíduos identificados com os números 18, 29, 32, 38, 39, 46, 58, 62, 64, 67, 68 e 75 responderam negativamente em relação às variáveis m\_G e m\_I.



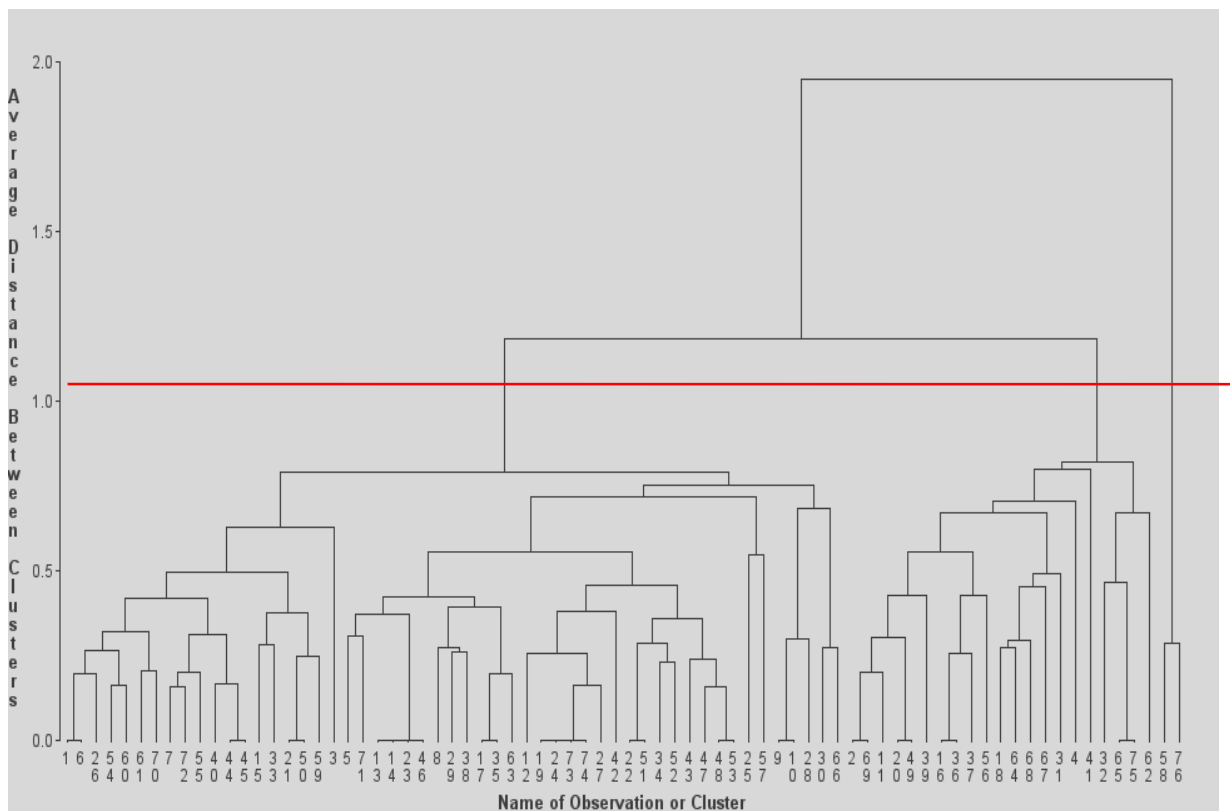
**FIGURA 4** - Gráfico Biplot (76 indivíduos nas quatro variáveis culturais)

Fonte: SAS, Autora, 2011.

Nota-se que os indivíduos 58 e 76 estão muito distantes dos componentes principais, o que indica a presença de um espaço cultural muito inferior ao do padrão do grupo, uma cultura bem diferenciada e com menor força.

### 3.1.2 Análise de Agrupamento (AG)

A Análise de Agrupamento, também conhecida como Análise de Conglomerados ou *Cluster*, serviu-se dos valores das variáveis culturais (m\_G, m\_I, m\_R, m\_H) para o planejamento de um esquema que agrupasse os indivíduos em classes, de modo que os indivíduos similares estivessem na mesma classe.



**FIGURA 5** - Dendrograma resultante de uma análise de agrupamento pelo método da média das distâncias entre os 79 indivíduos

Fonte: SAS, Autora, 2011.

No gráfico de *cluster*, ou dendrograma, pode-se visualizar três agrupamentos bem definidos com o corte em 1.0. Isto demonstra que, ao se relacionar com a tabela de correlação, a amostra ficou muito bem representada, com 75% de coesão, ou seja, indivíduos com similaridades culturais bastante próximas, com apenas o grupo 1. Ademais, ao se considerar uma pequena variação no índice cultural, pode-se ter a amostra representada com 86%, mas com os grupos 1 e 2. Com mais 8%, alcançam-se 94% de representação, um bom retrato do



universo pesquisado. Os indivíduos identificados com os números 58 e 76 representam os desiguais, distantes do padrão cultural.

### 3.2 Comparação das culturas do contador e da contadora

Aprofundando no estudo das diferenças culturais entre os perfis masculino e feminino na área contábil, verifica-se que são mínimas, pois os indicadores avaliam sensíveis diferenças, números em torno de zero. Para o grupo masculino, a cultura grupal foi mais presente, com uma diferença da média de +0,24, e, na cultura inovativa, a diferença foi negativa, -0,37, indicando que as mulheres são um pouco mais receptivas às mudanças que os homens. A seguir, apresenta-se detalhadamente a síntese das comparações e dos indicadores culturais entre a mulher e o homem:

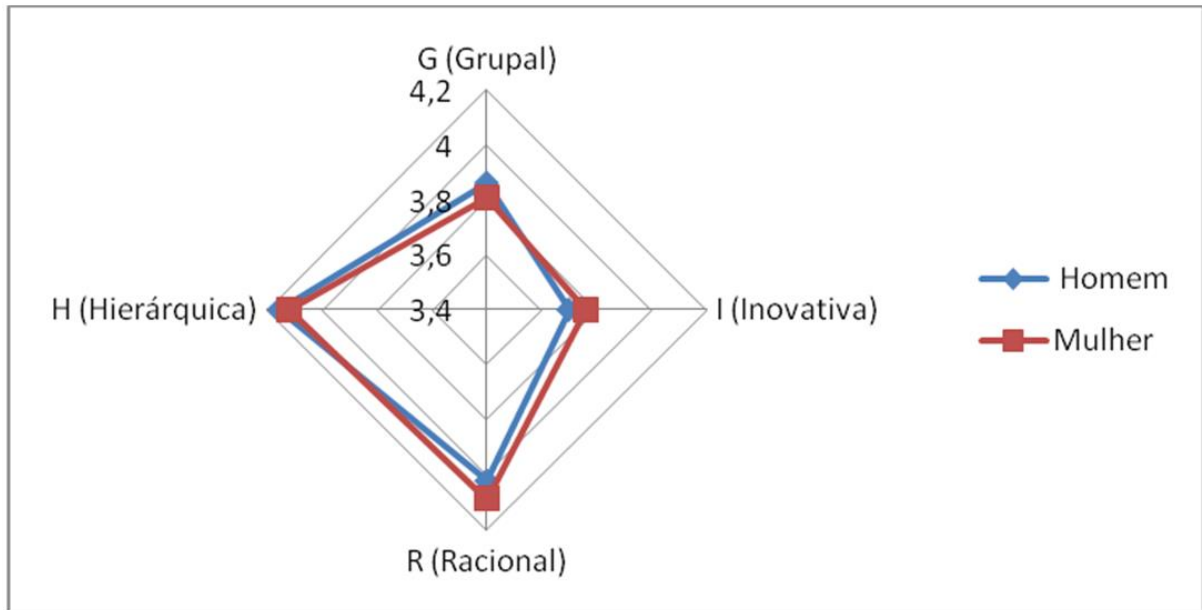
**TABELA 5**  
Comparação dos perfis culturais Mulher X Homem

	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>H</b>
<b>Comparação de perfis</b>	<b>(Grupal)</b>	<b>(Inovativa)</b>	<b>(Racional)</b>	<b>(Hierárquica)</b>
<b>Média homem</b>	23.13	22.18	24.13	24.93
<b>Média mulher</b>	22.89	22.55	24.54	24.72
<b>Diferença entre médias</b>	0.24	-0.37	-0.41	0.21
<b>Índice cultural homem</b>	<b>3.86</b>	<b>3.7</b>	<b>4.02</b>	<b>4.16</b>
<b>Índice cultural mulher</b>	<b>3.81</b>	<b>3.76</b>	<b>4.09</b>	<b>4.12</b>
<b>Diferença entre índices</b>	0.05	-0.06	-0.07	0.04

Fonte: Construção da autora.

Logo adiante, o gráfico de radar apresenta os espaços culturais sobrepostos, dos quais a linha vermelha representa a amplitude cultural feminina, e a azul, a masculina.

Observa-se a sensível diferença na variável m\_R, indicando que a mulher contadora é mais direcionada à eficiência e aos resultados, com 0,07, que os homens. Diferença quase insignificante também ocorre na tipologia m\_H, que retrata valores hierárquicos maiores em 0,04 pontos no índice cultural (FIGURA 5).



**FIGURA 6 - Comparativo**

Fonte: Construção da autora.

### 3.4 FORÇA CULTURAL

Ao focar a questão da cultura, Schein (1984) destaca que a persistência de normas e valores em uma organização pode criar uma cultura total, única e forte. Logo, a força cultural, segundo o autor, pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas na empresa.

O modelo de Quinn estima que a cultura forte é aquela que mais incorpora as características dos quatro tipos culturais; é a extensão na qual os valores e crenças permeiam a organização e são intensamente compartilhados - ou não - pelos seus membros.

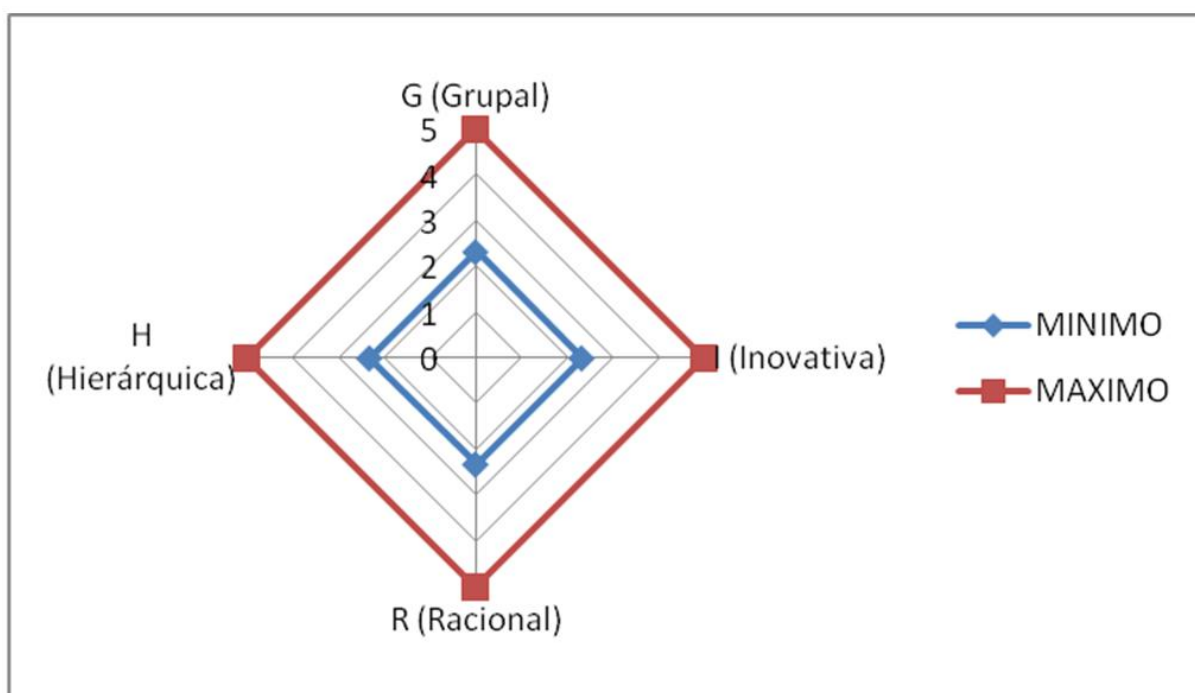
Graficamente, é indicada pela área total de cobertura pelos quatro quadrantes da Tipologia Cultural de Quinn, a qual deve representar, também, maior capacidade da empresa em dar respostas organizacionais ao amplo conjunto de fatores ambientais.

A correlação entre a maior força cultural e o melhor desempenho encontra respaldo na hipótese do equilíbrio do modelo utilizado. A pesquisa constatou que os melhores desempenhos foram retratados pelas empresas que também revelaram maior equilíbrio entre os quatro quadrantes da Tipologia de Quinn, constituindo, assim, o grupo de maior força cultural. Conforme prevê o modelo, o maior espaço cultural preenchido deve representar maior capacidade de a empresa poder dar respostas organizacionais positivas ao amplo conjunto de fatores ambientais que com ela interagem.

Santos (1998), em seu artigo sobre a correlação entre a variável cultural e a eficiência corporativa, avalia que quanto maior o espaço cultural maior a força cultural. O autor acrescenta

que, relacionando o índice cultural com o desempenho da empresa, o fator que separa as culturas fracas das fortes na média cultural é de 0 a 14 para a cultura fraca e de 14,01 a 30 para as fortes; e, no índice cultural, é de 0 a 2,33 para a fraca e acima disso para as fortes. Lembre-se que essa estimativa sempre leva em conta o tamanho ocupado pela representação gráfica cultural.

A seguir, observa-se, então, o gráfico de radar, representando em vermelho o índice cultural máximo e em azul o índice cultural mínimo dentro da cultura forte. Nota-se claramente ser quase impossível a ocorrência de situações como esta, que representam o perfeito equilíbrio entre os quatro quadrantes culturais. Portanto, ainda que possa ser uma utopia, deve ser este o objetivo dos indivíduos e de toda a organização: melhorar a estabilidade, o relacionamento, o nível de aceitabilidade das mudanças e a eficiência organizacional (Figura 7).



**FIGURA 7 - Força Cultural**

Fonte: construção da autora.

A ênfase exagerada em alguma das formas culturais leva a instituição a ignorar as demais, gerando o desequilíbrio entre os seus atributos, o que perigosamente conduz a empresa aos pontos cegos ou zonas negativas, decorrentes dos valores, crenças e premissas adotadas em excesso. Tal situação pode ser ilustrada para cada perfil cultural.

Tome-se como exemplo a cultura grupal, que é voltada para o desenvolvimento de recursos humanos e aos incentivos à busca de mais participação, abertura, envolvimento e preocupação com o moral do profissional. O cuidado exagerado em desenvolver e fazer aflorar

os traços desta cultura, em detrimento delas, pode resultar numa participação inapropriada, em discussões improdutivas, em um individualismo descontrolado e no excesso de permissividade, que se constituem numa zona negativa de atuação.

A cultura inovativa, que também tem seu ponto cego quando ocorrem excessos no incentivo ao crescimento, ao dinamismo, à criatividade, à adaptabilidade, à preocupação com a inovação e com o ambiente externo. Isto pode desencadear tumultos, que geram conflitos e hostilidades, respostas antecipadas e imaturas aos problemas externos e o oportunismo político.

A cultura hierárquica, que busca valores de maior consolidação, continuidade e estabilidade, pode ter o seu lado negativo aflorado ou a burocracia congelada, o que se caracteriza pelo excesso de controle e comando, de centralização e rigidez, de conformidade com normas, regras e procedimentos.

Finalmente, a cultura racional, que enfatiza positivamente a competitividade, a orientação para o lucro, a consecução de metas e a produção eficiente, podendo super-enfatizar esses valores e crenças organizacionais e conduzir, também, para o seu ponto cego, que se revela na exaustão humana, no desgaste em decorrência de esforço exagerado e opressão.

Os dados aqui apontados são consistentes com as pesquisas realizadas por Yeung, Brockbank e Ulrich (1991), bem como por Cameron e Freeman (1990), que desenvolveram estudos mais recentes, utilizando a linha metodológica aplicada nesta investigação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Autores, como Schein (1984), Santos (1993) e Quinn e McGrath (1985), entre outros, combinam, em seus estudos sobre cultura organizacional, um conjunto de pressupostos básicos - respeito, normas, critérios de desempenho, liderança, distribuição de poder, orientação para tomada de decisão, valores e crenças -, compartilhados pelos membros de uma organização ao interagir para a busca de soluções dos problemas. Trata-se das questões ligadas à adaptação interna e externa do profissional à organização e que são transmitidas aos novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir a instituição, atuando, desse modo, como um mecanismo de controle organizacional, que aprova ou proíbe comportamentos e direciona a vida dos sujeitos. É esta a dimensão da cultura organizacional conforme descrita por renomados cientistas.

Em outras palavras, a cultura organizacional permeia intrinsecamente o processo de reação das pessoas, dos profissionais e das empresas aos estímulos a que são expostos cotidianamente. É a forma de encarar ou agir frente a dinâmica do dia a dia.

Os resultados encontrados neste estudo empírico, cuja amostra é composta de indivíduos com uma característica comum, contadores e contadoras, confirmaram algumas hipóteses levantadas e convalidaram que a metodologia de definição e tipificação de cultura organizacional de Quinn pode colaborar com o desenvolvimento de áreas como a Ciência Contábil.

Lembre-se que tais resultados obtidos revestiram-se de todo o rigor metodológico possível de ser aplicado em um trabalho desta natureza. Entretanto, há que se reconhecer a presença de fatores limitantes, e, portanto, alguns cuidados devem ser levados em conta no processo interpretativo.

O método de Quinn, aplicado ao segmento profissional contábil, possibilitou a constatação das culturas predominantes - a hierárquica e a racional -, com os respectivos índices culturais de 4,12 e 4,09, bem próximos do valor máximo estabelecido, "5", classificação atribuível a uma cultura considerada forte.

Foi flagrante a sintonia entre os dados apreendidos no ambiente cultural feminino e os captados no ambiente cultural masculino da área contábil, configurando uma similaridade positiva e comprobatória da principal hipótese deste trabalho. Características culturais semelhantes são pré-requisitos para a inserção da mulher na área contábil, principalmente se considerados os atributos organização e desempenho, tão requeridos pela empresa e, por comum, tão tipicamente femininos.

Aprofundando-se no estudo das sutis diferenças culturais, no grupo masculino preponderou a cultura grupal, enquanto no feminino prevaleceu a inovativa, indicando que as mulheres são mais receptivas às mudanças do que os homens.

Em síntese, as comparações entre os indicadores culturais da mulher e do homem profissional contábil apontam a ênfase exagerada (nas organizações) em determinadas formas culturais em detrimento de outras. Este desequilíbrio conduz perigosamente aos pontos cegos ou zonas negativas da cultura.

No caso, a instituição de uma cultura hierárquica exagerada na empresa, em busca de valores que implicam maior consolidação e estabilidade, pode fazer aflorar o seu lado negativo ou a burocracia congelada, caracterizada pelo excesso de controle e comando, de centralização e rigidez em relação às normas, regras e procedimentos. Muito frequentemente, isso representa um custo exagerado com os controles, papéis e poder, e que o retorno não está em ponto de equilíbrio.

A cultura racional enfatiza positivamente a competitividade, a orientação para o lucro, metas e produtividade, porém, se super-enfatizados esses valores e crenças organizacionais,

será conduzida ao seu ponto cego, revelado pela exaustão humana, desgaste, esforço exagerado e opressão.

A questão que se coloca para o profissional contador, nessa hora, é esta: você está exposto a uma sobrecarga decorrente da burocracia congelada e por sentir-se obrigado a ser sempre eficiente? Será que você se permite ouvir o seu companheiro de trabalho e os desejos do seu cliente?

Nota-se claramente ser quase impossível a ocorrência de situações como essa, que representem o perfeito equilíbrio entre os quatro quadrantes culturais. Portanto, ainda que possa ser uma utopia, deve ser este o objetivo dos indivíduos e de toda organização: melhorar a estabilidade, o relacionamento, o nível de aceitabilidade das mudanças e a eficiência organizacional.

Reitera-se, aqui, a impossibilidade de se atingir toda a população contábil, de modo que se torna inviável a generalização dos resultados apresentados para outras classes profissionais, outros setores organizacionais, que necessitam ser empiricamente testadas.

Ressalte-se que a amostra deste trabalho consiste de profissionais da área de Contabilidade e é estratificada por gênero, portanto, todas as conclusões devem ser vistas primeiramente do ponto de vista desses indivíduos.

Destaque-se, ademais, as referências feitas às limitações de natureza metodológica neste estudo; a própria forma de mensuração do fenômeno através da técnica quantitativa de coleta de dados empregada não contempla uma análise mais personalizada e sim, a generalização.

Por último, deve-se considerar a perspectiva de que a cultura organizacional é um fenômeno multidisciplinar, dando margem, pois, a interferências, não somente de uma mas de diversas variáveis que interagem no processo de investigação cultural (KILMANN, 1985).

Nessa perspectiva, a cultura organizacional é tida como um verdadeiro canal para o alcance da eficácia e do bom desempenho da organização, sendo, assim, um dos seus componentes mais importantes.

Por outro lado, embora circunscritos a certos limites, os dados aqui apresentados apontam para resultados fecundos e ressaltam aspectos importantes do processo de desmistificação do universo cultural das organizações.

## REFERÊNCIAS

- BRUSCHINI, PUPPIN, Andréia Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004, pp. 105-138.
- GABRIEL, K. R. The biplot graphic display of matrices with application to principal component analysis. **Biometrika**, Great Britain, v. 58, n. 03, pp. 453-467, 1971.
- GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1973.
- HOFSTDE, G. The usefulness of the organizational culture concept. **Journal of management Studies**, New York, v. 23, pp. 253-257, 1989.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**, São Paulo: Atlas, 2001.
- MINGOTTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). **Yearbook of labour statistics**. Jan. 2004. Disponível em: <<http://www.oit.gov.br>>. Acesso em: 19 nov. 2010.
- PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. **Administrative science**
- QUINN, R. E. **A competing value approach to organizational effectiveness**. Public Productivity Review, New York, v. 5, pp. 122-140, 1981.
- \_\_\_\_\_. Applying the competing value approach to leadership. In: HUNT, J. G.; STEWART, R.; SCHRIESHEIM, C. A.; D. Hosking (Ed.). **Managerial work and leadership**: International Perspectives. New York: Pegamon, 1984.
- \_\_\_\_\_; CAMERON, K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, New York, v. 29, pp. 33-51, 1983.
- \_\_\_\_\_; HALL, R. H. Environments, organizations & policymakers: toward an integrative framework. In: HALL, R. H.; QUINN, R. E. (Ed.). **Organizational theory and public policy**. Beverly Hills CA: Sage, 1983.
- \_\_\_\_\_; KIMBERLY, J. R. The management of transations. In: KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. (Ed.). **New Futures**: the challenge of Transation management. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.
- \_\_\_\_\_; McGRATH, M. R. The transformation of organizational cultures: a competing value perspective. In: FROST, P. J.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MOORE, L. F.; MARTIN, J. (Ed.). **Organizational Culture**. Beverly Hills, California: Sage, 1985.
- \_\_\_\_\_; ROHRBAUGH, J. **A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis**. Management Science, New York, v. 29, pp. 363-377, 1983.
- \_\_\_\_\_; SPREITZER, G. M. **Expanding the capacities of the competing value culture instrument**: an investigation into the psychometric properties. Washington, D.C., 1989. Paper presented at the academy of Management Meeting.
- SAMPIERI, Roberto Hernández, et. All, **Metodología de la investigación**. 3º Ed. Atlampa-Mexico D.F.: Mc Graw-Hill, 2004.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional** - um estudo em instituições de pesquisa. Tese (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia e administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional** - pesquisa e diagnostico. 1º Ed Lorena, SP: Stuliano, 1999.

SCHEIN, E. H. **Three cultures of management: the key to organizational learning**. 13 jan. 2001. Disponível em: <<http://mitsloan.mit.edu/students/index.html>>. Acesso em: 22 dez. 2010.

SOUZA, E. C. **Os Métodos Biplot e Escalonamento Multidimensional nos delineamentos experimentais**. Tese (Doutorado em Estatística e Experimentação Agronômica) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2010.

STATISTICAL ANALYSIS SOFTWARE (SAS). Cary, NC., 1999. Institute Inc. Online Doc. Version 9.2.