



A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE AUTOMAÇÃO EM UMA EMPRESA CONTÁBIL

Evandro César de Figueiredo Moreira
Faculdade Internacional da Paraíba (FPB)
E-mail: mmfcve@gmail.com

Marcilene Pereira da Silva
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
E-mail: marcilenepsilva10@gmail.com

Resumo

O presente trabalho procurou descrever como a cultura organizacional influencia na institucionalização da automação de processos em uma empresa contábil a partir da ótica da Teoria Institucional por meio da aplicação do modelo de Bogt e Scapens (2018) e de modelo de Camerom e Quinn (2006) para identificar a cultura organizacional. Foi operacionalizada uma pesquisa de natureza qualitativa, estudo de caso único, com uma empresa prestadora de serviços contábeis que passou por uma consultoria para a implantação de novos processos de automação contábil. Para a identificação da cultura organizacional foi adaptado uma entrevista semiestruturada a partir do modelo de Cameron e Quinn (2006), e para a institucionalização desenvolveram-se questões sobre o modelo de Bogt e Scapeens (2018), modelos quais já foram validados por especialistas. Após a realização das entrevistas e análise dos dados coletados, observou-se que a organização apresenta características dos quatro grupos culturais, sendo predominante a cultura hierárquica, constatou-se que a implantação dos novos processos de automação ocorreu de forma linear e sem grandes impactos, devido ao apoio da consultoria contratada. Conclui-se que a cultura organizacional exerce influência no processo de institucionalização de práticas organizacionais, e pode auxiliar a organização a identificar a melhor estratégia de condução para institucionalizar novos processos.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Teoria institucional, Automação de processos.

Linha Temática: Controle e Planejamento da Gestão





1 Introdução

As constantes mudanças que vêm ocorrendo no mercado têm exigido das organizações a adoção de automação de processos e ferramentas que as auxiliem no alcance e controle dos objetivos estratégicos planejados. Essa realidade não é diferente para as empresas contábeis, que nos últimos anos vêm passando por grande transformação no seu modelo de negócio, a partir do surgimento de novas tecnologias, onde as empresas contábeis passaram a competir entre si em um nível mais amplo no mercado.

Diante deste contexto e em busca de gerar novos conhecimentos que auxiliem as empresas, pesquisadores têm explorado diversas teorias que abordam fenômenos internos e externos ao ambiente organizacional. Neste sentido a Teoria Institucional tem sido bastante empregada, uma vez que agrega um conjunto de conhecimentos advindos de diversas áreas do conhecimento como a economia, sociologia, contabilidade e administração (Guerreiro et al., 2005).

A perspectiva da Teoria Institucional permite uma maior percepção da organização a partir da compreensão da institucionalização das rotinas, onde a organização busca o alinhamento do seu comportamento as expectativas sociais, por meio do posicionamento de suas crenças, valores e ações (Covaleski; Dirsmith & Samuel, 1996; Guerreiro et al., 2006).

No entanto, um fator que influencia diretamente o processo de institucionalização nas organizações é a cultura organizacional, que é constituída por um conjunto de características que compõem a organização (Colla, Costa & Toigo, 2018) e que podem ser determinadas pelas características dos diversos agentes organizacionais, tais como: nacionalidade, atividades desempenhadas, estrutura organizacional e por fatores idiossincráticos como personalidade do fundador da organização, história da organização entre outros (Hostede et al. 1990).

Schein (1984, p. 17) define cultura organizacional “como um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna”. Diante do exposto fica evidente a complexidade que envolve os estudos relacionados a cultura organizacional, neste sentido diversos pesquisadores buscaram a criação de modelos que auxiliassem na identificação da cultura predominante na organização.

A literatura que aborda a cultura organizacional apresenta diversos modelos com os quais é possível identificar os tipos de cultura na organização, dentre eles: As quatro dimensões de cultura de Hofstede (1980); o Perfil de Cultura Organizacional – OCP de O’Reilly; o Personal, Customer Orientation, Organisational e Cultural Issues – PCOC de Maull et al. (2001); o Modelo de Cameron e Quinn (1999, 2006) que é um dos mais empregados nas pesquisas da área.

Assim, para evidenciar o processo de institucionalização dado a complexidade e o número de fatores envolvidos alguns autores desenvolveram modelos que facilitassem esse processo, um dos mais utilizados é o modelo de Bogt e Scapens (2018), cujo objetivo é descrever o processo de mudança, evidenciando toda a complexidade envolvida nas atividades da organização. Em busca de atingir o objetivo realizou-se um estudo de caso em uma empresa de serviços contábeis da cidade João Pessoa, que passou por uma consultoria para a institucionalização de automação de processos.

A justificativa de realização deste estudo se dá em virtude da escassez de estudos que relacionem a influência da cultura organizacional na institucionalização de práticas em uma organização a partir da perspectiva da teoria institucional, neste sentido o estudo contribuirá para



o melhor entendimento do fenômeno de mudanças nos processos internos da organização contábil e a ligação com os indivíduos que a compõe. Espera-se ainda contribuir com gestores de organizações contábeis e demais pesquisadores sobre o tema, por meio dos achados da pesquisa. O estudo foi estruturado em quatro seções além desta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico onde aborda-se os principais conceitos sobre a cultura organizacional, teoria institucional e automação contábil, na terceira seção fica os procedimentos metodológicos, seguida pela apresentação e análise dos resultados e por fim as considerações finais, apontando as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Para Cameron e Quinn (2011) a cultura organizacional surgiu a partir das raízes da antropologia e da sociologia. Já para Curvello (2012) a cultura organizacional pode ser explicada a partir de duas vertentes: a primeira vertente é identificada como um sistema de ideias, onde os campos social e cultura apesar de distintos se inter-relacionam e a segunda vertente é identificada como um sistema sociocultural, no qual a cultura é um componente de um sistema social.

A cultura organizacional é formulada por meio da vivência e experiência de um grupo (Romano et al., 2018) e pode ser delimitada a partir de três aspectos: as normas a serem seguidas, os valores que cada indivíduo possui e os comportamentos a serem exercidos pelos indivíduos (Marconie & Presotto, 1989).

Para Castro (2011) a cultura organizacional é um agrupamento de valores e crenças significativas que os indivíduos de uma organização têm em comum. Schein (2017) destaca que a cultura organizacional gera um modelo, no qual cada indivíduo da organização visa manter um padrão definido pelo grupo.

Sendo assim, a cultura organizacional tem seus valores definidos pela organização e é ampliado e assimilado pelos diversos indivíduos que compõem a organização ao longo do tempo (Fleury & Fleury, 1998). Em geral a cultura organizacional está relacionada às crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, das experiências obtidas pelo grupo a partir da evolução da organização e de novas crenças, valores e suposições dos membros e líderes que foram incorporadas ao longo do tempo (Leite e Bolognesi, 2019).

Para Cameron e Quinn (2011) a cultura organizacional representa uma das variáveis mais subjetivas, uma vez que compreendem as necessidades de mudanças que as organizações devem avaliar de acordo com seus objetivos específicos.

Ao longo dos anos diversos modelos foram desenvolvidos em busca de diagnosticar a cultura organizacional, Fleury e Fleury (1997) desenvolveram um modelo subdividindo a cultura organizacional em três níveis: a) produtos e comportamentos visíveis; b) histórias, mitos e heróis; e c) valores.

Schein (2004) propõe um modelo com três dimensões: i) artefatos; ii) valores; e iii) pressupostos. Cameron e Quinn (2006) desenvolveram um modelo dividindo a cultura organizacional em quatro tipos dominantes: i) Cultura clã; ii) cultura adhocracia/inovativa; iii) cultura hierárquica e iv) cultura de mercado, este é um dos modelos mais citados na literatura.



Figura 1: Modelo de Valores Competitivos



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006)

O modelo de Cameron e Quinn (2006) explica os diferentes tipos de cultura organizacional, sendo:

- Cultura clã: baseia-se em normas e valores, aprecia que os membros participem nas tomadas de decisões, os indivíduos desse tipo de organização tendem a apresentar-se totalmente comprometidos com a organização. As empresas com tipologia cultural clã tem por característica ser um lugar agradável para se trabalhar e é sustentado por um senso de lealdade e tradição.
- Cultura *adhocracia*/inovativa: é um tipo de cultura flexível com foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, as organizações com uma tipologia cultural inovadora têm por desafios produzir produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente a novas oportunidades. As pessoas de uma organização inovadora assumem riscos e demandam esforços para atingir seus objetivos.
- Cultura hierárquica: sua ênfase está nos valores e normas associadas à burocracia, o ambiente de trabalho é formal e estruturado, as pessoas tendem a seguir procedimentos e regras. Os níveis hierárquicos são bem definidos e os líderes têm papel de coordenação, monitoramento e organização.
- Cultura mercado: tem por ênfase a premiação com base em resultados, possuem orientação externa e suas preocupações estão voltadas para o mercado competitivo. Os líderes estão voltados para o atingimento de metas e objetivos, traduzidos em lucros para a organização.

2.2 Teoria institucional

Durante um longo período, as pesquisas desenvolvidas na área organizacional adotaram a perspectiva de que as decisões humanas são pautadas puramente na racionalidade (Almeida &



Callado, 2018). Contrapondo essa premissa, surge a teoria institucional, chamando a atenção para a realidade e para a influência institucional nas organizações (Scott, 2008).

A teoria institucional teve sua origem marcado predominantemente por produções que enfatizavam o papel do hábito e as pressões morais e de costume no alicerce da ordem social a partir da junção de teorias vindas da economia, sociologia e política (Carvalho, Vieira & Dias, 1999; Guerreiro et al., 2005; Scott, 2008). Já no campo dos estudos organizacionais a perspectiva da teoria institucional passou a ser utilizada na década de 50, com as pesquisas desenvolvidas por Philip Selznick (Scott, 2008).

A teoria institucional enfatiza a cultura organizacional como influente no processo tomada de decisão nas organizações (Barbeely & Tolbert, 1997), podendo ser definida como uma sequência de ações praticadas de forma repetida por membros de uma organização (Scott & Mayer, 1991) e sua base teórica apoia-se na premissa que os indivíduos sofrem influências sociais e que essas causam a institucionalização de diversas práticas (Scott, 2008).

Conforme Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006) o arcabouço teórico proporcionado pela teoria institucional representa uma base apropriada para a compreensão das práticas da contabilidade gerencial, que representam rotinas institucionalizadas. Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996) ressaltam o processo de institucionalização uma sistemática onde a organização tenta harmonizar seu(s) procedimento(s) com as expectativas sociais, na busca por reconhecimento/legitimidade.

Conforme Carvalho, Vieira e Dias (1999) a teoria institucional se ampara em concepções como a institucionalização de normas, de mitos e a legitimidade. Segundo destacam Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) o destaque do novo institucionalismo é a legitimidade, uma vez que, é quem guia a manutenção ou mudança das instituições. A busca das organizações por legitimidade tem provocado o surgimento do isomorfismo institucional, ou seja, tem conduzido as instituições a estruturas e ações homogêneas (Carvalho, Vieira & Lopes, 1999).

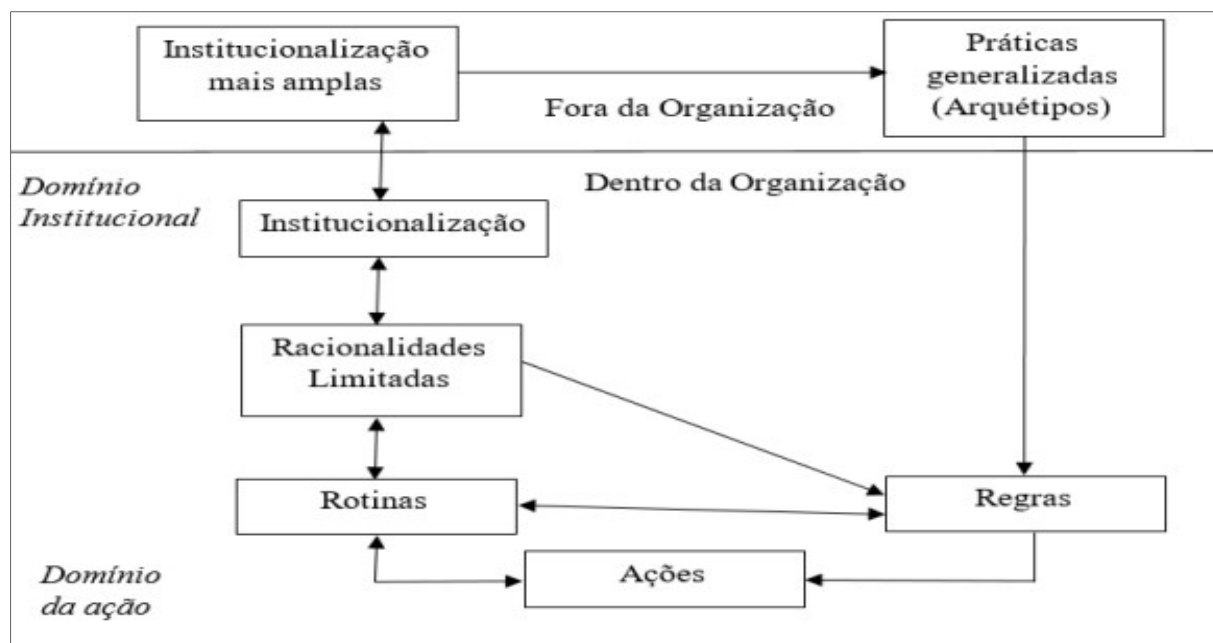
O isomorfismo é caracterizado como sendo um processo que conduz um grupo ou população a se assemelhar com outra unidade que apresente condições ambientais semelhantes (Santos, 2005). Neste sentido DiMaggio e Powell (2005) apontam o isomorfismo institucional a partir de três dimensões: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo. O isomorfismo coercitivo, tem sua origem pautada na política, deriva-se da busca por legitimidade considerando a ocorrência de pressões tanto formalmente quanto informalmente que outras instituições venham a exercer, além da expectativa cultural da sociedade e respostas as ordens governamentais (DiMaggio & Powell, 2005).

Por outro lado, o isomorfismo mimético trata de uma resposta padrão as incertezas, ou seja, as instituições adotem uma outra instituição a ser seguida como modelo e por fim o isomorfismo normativo, está ligado à profissionalização, visto que, categorias profissionais estão igualmente expostas a pressões coercitivas e miméticas que as organizações (DiMaggio & Powell, 2005).

A partir das diferentes vertentes abordadas pela teoria institucional, diversos pesquisadores desenvolveram modelos na tentativa de explicar o processo de institucionalização dentro das organizações. Dentro os modelos mais replicados na literatura estão os modelos de Tolbert e Zucker (1999) e de Burns e Scapens (2000) e o modelo mais recente de Bogt e Scapens (2018) que atualmente é o que melhor retrata a atual realidade das organizações, conforme demonstra a Figura 2.



Figura 2: Processo de institucionalização de Boga e Scapens (2018)



Fonte: Boga e Scapens (2018, p. 13).

Os autores caracterizam o elemento práticas generalizadas como padrões históricos da cultura, práticas, pressupostos, valores e crenças, as quais afetam as rotinas e os indivíduos dentro da organização. As regras consistem nas práticas formais de procedimentos, já o elemento ações tem um significado mais amplo incluindo elementos inesperados que possam surgir nas atividades rotineiras de uma organização e que demandaram deliberações não presentes nas regras e rotinas institucionalizadas, portanto, resultaram em novas regras e rotinas (BOGT; SCAPENS, 2018).

O modelo de Boga e Scapens (2018) oferece suporte para as discussões da relação entre as contradições, a mudança organizacional e o comportamento dos diversos agentes organizacionais. Ressaltando a racionalidade limitada composta pelos diversos indivíduos e processos que integram a organização, outra importante contribuição segundo os autores são as discussões em torno das influências do poder de imposição às mudanças, que pode ser tratado como fator facilitador do processo ou criador de resistência a depender do momento.

2.3 Automação contábil

Para Guedes (2019) a inovação é parte da força necessária para gerar desenvolvimento econômico em uma determinada área, neste sentido o investimento em tecnologia de produtos ou processos é fundamental para manter a capacidade competitiva de qualquer organização, além de aumentar sua lucratividade.

Na área contábil essa realidade não é diferente, conforme Mohamed; Lashine (2003) nos últimos anos, diversas transformações têm ocorrido na contabilidade, motivadas por fatores como a globalização, as inovações tecnológicas, entre outras, o que tem exigido dos indivíduos atuantes nesta área o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Corroborando Khan, Aboud



e Faixa (2018) destacam que as novas tecnologias mudaram o campo de atuação do contador, formando um novo perfil, ou seja, o contador como consultor de negócios.

A inovação tecnológica mudou a vida no mundo dos negócios, facilitou o modo de trabalho em várias esferas, por meio da computação em nuvem, sistemas de planejamento de recursos empresariais, inovação em *software*, entre outros (Khan, Aboud & Faixa, 2018), no entanto podem ser um dos maiores obstáculos no contexto empresarial (Andersen, 2019) aos que não se adaptarem à nova realidade.

Zwirtes e Alves (2015) destacam o papel importante exercido pela tecnologia da informação (TI) tanto no processo de gestão do escritório quanto nos serviços contábeis prestados aos clientes. Os autores destacam que a implementação de ferramentas tecnológicas em empresas contábeis devem ser bem avaliadas, deste as reais necessidades da empresa por tais tecnologias, até fatores como o capital humano disponível na empresa e seus ajustes aos anseios tecnológicos, evitando desse modo gastos desnecessários.

As novas tecnologias podem oferecer benefícios e agilidade no desenvolvimento dos serviços contábeis tais como: possibilidade de armazenamento de documentos de forma virtual, facilitar a comunicação interna e externa por meio de plataformas (e-mail, mensagem e videoconferências), por meio da utilização de sistemas integrados para apuração de resultados e controle contábeis (Cassaró, 2011).

Neste sentido, pode-se perceber que a automação contábil quando bem institucionalizada tende a codificar as melhores práticas, estabilizando e difundindo as capacidades organizacionais. Assim, Ferreira, Slavov, Parisi & Russo (2017) destacam que a automação contábil pode ser um aliado valioso no atendimento das necessidades e expectativas de clientes internos e externos à organização.

3 METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa de caráter descritivo. A escolha da organização analisada ocorreu por acessibilidade, inicialmente fez-se contato com cinco organizações contábeis que passaram por uma consultoria de gestão particular para implementação de sistemas autônomos, duas deram retorno e apenas com uma se conseguiu realizar o devido agendamento para o transcorrer dos levantamentos de dados para a pesquisa.

A unidade analisada trata-se de uma empresa do segmento contábil da cidade de João Pessoa, atuante há 8 anos no mercado de prestação de serviços contábeis para micro e pequenas empresas. Atualmente a empresa encontra-se em transição do modelo tradicional de prestação de serviços contábeis para o modelo digital (automatizado) e a partir das mudanças implementadas objetivam uma melhor gestão e buscam expansão em sua área de atuação com a oferta de novos serviços aos clientes.

A empresa contábil atualmente é composta por 14 pessoas, 3 sócios que exercem função de diretoria e 11 colaboradores distribuídos conforme Figura 3:





Figura 3: Composição dos setores da empresa contábil

Setor	Quantidade de colaboradores
Diretorias	3 sócios
Fiscal	1 coordenador e 2 auxiliares
Contábil	1 coordenador e 2 auxiliares
Pessoal	1 coordenador e 3 auxiliares
Legalização	1 coordenador

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, adaptadas do roteiro proposto por Cameron e Quinn (2006) e Bogt e Scapens (2018), sendo composta por 12 questões, divididas em três seções: I) caracterização do perfil dos respondentes; II) identificação da cultura organizacional e III) impacto da cultura organizacional na institucionalização do processo de automação contábil.

Foram realizadas um total de 5 entrevistas, 1 representante da diretoria e 1 representante de cada setor da empresa. O período de realização das entrevistas foi entre os dias 14 e 16 de junho de 2021 por meio da plataforma do google meet e tiveram um tempo médio de duração de doze (12:00) minutos, totalizando uma hora (01:00:00) de entrevistas, a gravação das entrevistas não foi permitida. Foram feitas anotações e posteriormente os dados foram transcritos para o programa Word.

Uma limitação do método adotado consiste na escolha da amostra analisada por conveniência, o que não permite generalizações dos resultados encontrados, neste sentido para garantir maior confiabilidade aos dados analisados, realizou-se uma triangulação com a utilização de diversas fontes de dados, entrevistas, redes sociais da empresa e documentos de acompanhamento da consultoria.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa e dos respondentes da pesquisa

A organização objeto do estudo foi uma empresa contábil, situada na cidade de João Pessoa no Estado da Paraíba. Essa organização iniciou suas atividades em setembro de 2012. Inicialmente a empresa era composta por 4 (quatro) sócias e as mesmas executavam toda parte administrativa e operacional da prestação dos serviços. Atualmente a empresa conta com 3 sócias que exercem funções de diretoria e 11 funcionários distribuídos entre os diversos setores.

A empresa contábil é classificada como uma empresa de pequeno porte, é composta basicamente por mulheres, com idade média de 34 anos, nível de escolaridade mínimo é o superior completo, mostrando a preocupação de todos no aperfeiçoamento de suas capacidades, o que os motiva a estarem atualizados em relação aos estudos.

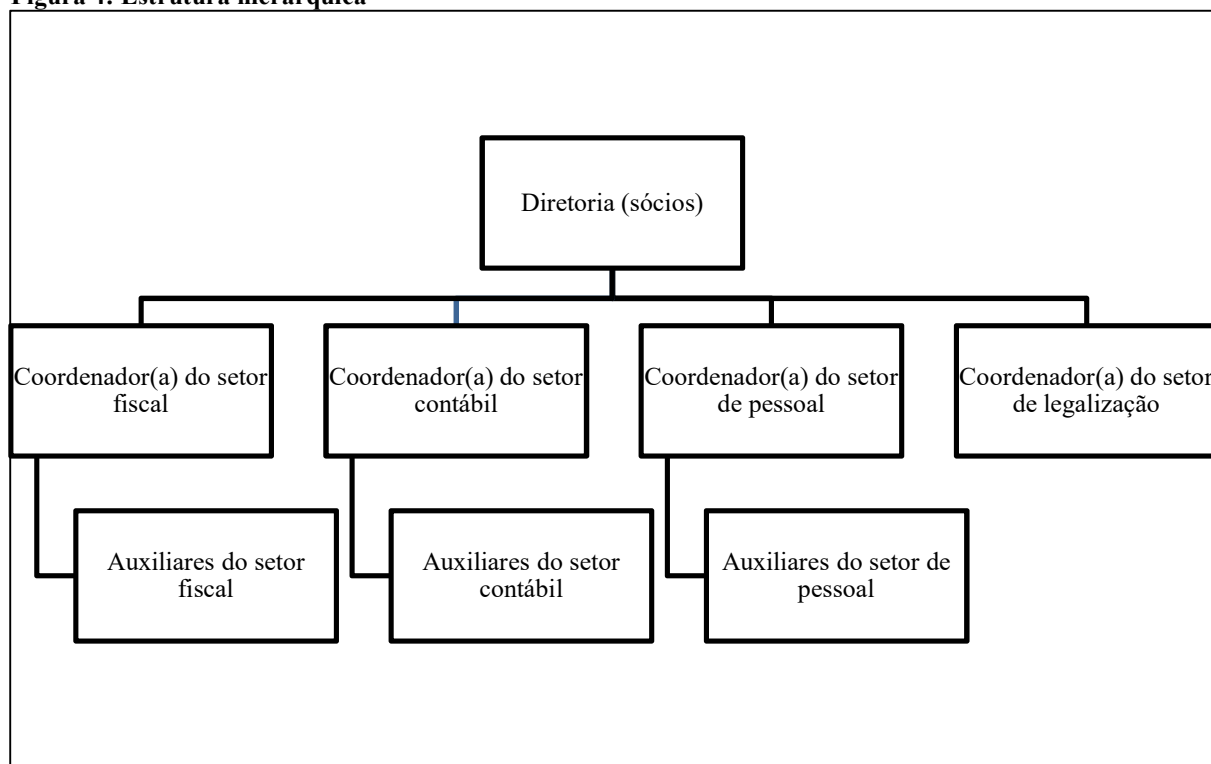
Durante a realização da análise documental, foi identificada a estrutura de organização hierárquica da empresa, que estabelece uma hierarquia entre as funções, conforme observa-se na





Figura 4, que foi elaborada com base nos dados coletados e confirmada por intermédio das entrevistas realizadas. A direção da empresa é realizada conjuntamente pelos sócios que coordenam e decidem todas as atividades, sendo todos os departamentos subordinados à diretoria.

Figura 4: Estrutura hierárquica



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Na busca por melhorar seus processos de gestão e controle, a direção da empresa optou por contratar uma consultoria no início do ano de 2020 e desde então a organização objeto deste estudo vem passando por uma reestruturação organizacional. O motivo da adoção de novos processos autônomos, foram a falta de padrões no processo de trabalho e controle da organização. A diretoria espera uma melhor gestão, agilizar a execução dos serviços prestados, além da redução do retrabalho nas atividades do escritório o que impacta diretamente nos custos da empresa, como nota-se no seguinte trecho da entrevista com o diretor:

“buscamos implementar novos processos autônomos para termos uma melhor gestão da empresa em sua totalidade, visto que estamos tendo um índice alto de retrabalho o que impacta diretamente na capacidade produtiva dos funcionários e por consequência eleva nossos custos e não tínhamos dados se o retrabalho era por questões de erros do nosso pessoal, ou por questões de novas demandas do cliente.” (diretor)

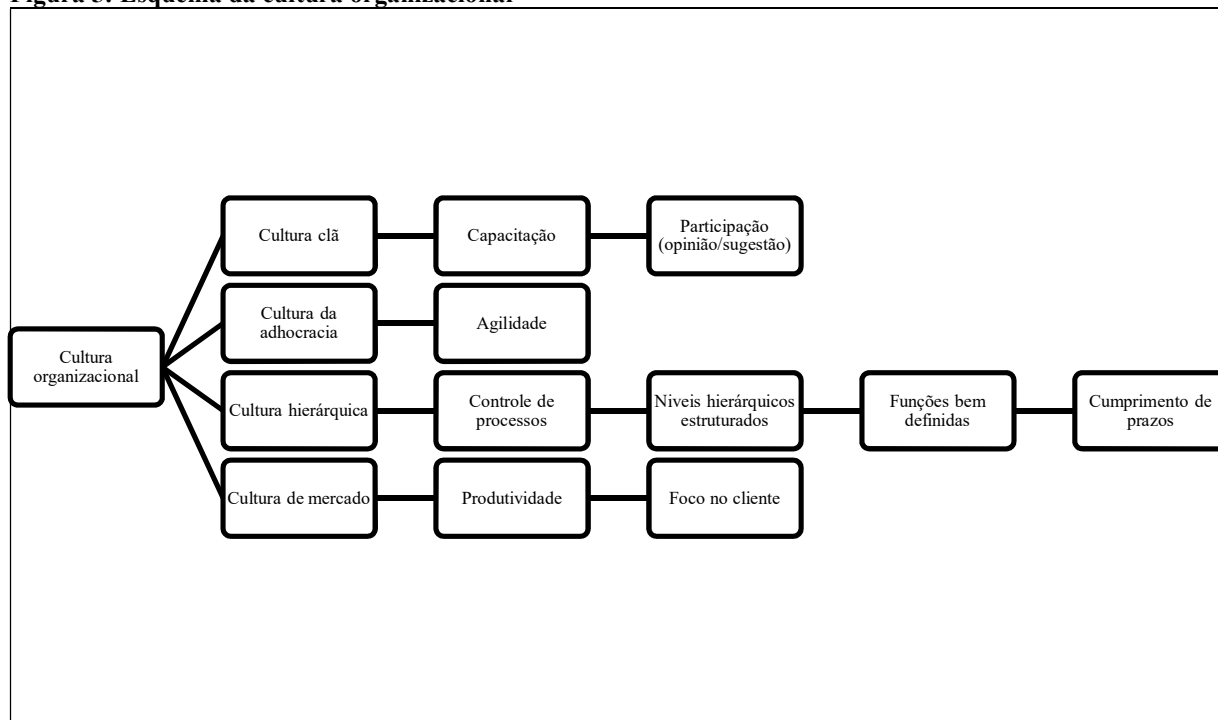
4.2 Identificação da cultura organizacional

Nesta seção apresenta-se a dimensão da cultura organizacional. De acordo com a entrevista, foram extraídas das falas dos participantes as principais características de cada cultura



organizacional apresentadas anteriormente no referencial teórico, cultura clã, cultura *adhocracia*/inovativa, cultura hierárquica e cultura de mercado de acordo com o modelo de Camaron e Quinn (2006) conforme pode-se observar na Figura 5.

Figura 5: Esquema da cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir da figura 5, observa-se que a organização apresenta elementos das diversas culturas organizacionais, neste sentido não se pode definir uma única cultura para a organização e sim a mais predominante de acordo com o número de características identificadas.

Na cultura clã identificou-se como características presentes na organização a capacitação e participação dos funcionários. No entanto observou-se indícios que estas duas características surgiram na empresa a partir das novas mudanças implementadas, como pode-se perceber na fala dos colaboradores a seguir.

“A partir da implementação das novas práticas e processos, tivemos treinamentos para operar as novas ferramentas, além das reuniões de acompanhamento da implementação nas etapas de automação, onde pudemos contribuir com nossas impressões e sugestões de ajustes nos processos.” (auxiliar do setor contábil)

“Com o auxílio da consultoria, foram implementadas as capacitações para que todos estivessem aptos a utilização das novas ferramentas e tínhamos reuniões de alinhamento, assim, o conhecimento era nivelado e todos participavam dando opiniões de melhorias.” (coordenador do setor de pessoal)

Para a cultura da *adhocracia*/inovativa foi encontrada a característica agilidade, também



ligada às novas mudanças da organização, visto que, a partir da implementação dos novos processos, o benefício percebido foi a agilidade nas atividades desenvolvidas a partir de então. Para Camerom e Quinn (2006) uma empresa inovadora busca se diferenciar no mercado de atuação por meio da introdução de novos produtos, serviços ou processos ou pela melhoria significativa destes.

“Nossa comunicação e entrega dos serviços aos clientes ganho muito mais agilidade.” (auxiliar do setor fiscal)

Na cultura hierárquica foi onde encontrou-se números maiores de características, segundo a fala dos entrevistados e dos relatórios gerados pela consultoria, a empresa apresenta níveis hierárquicos estruturados, funções bem definidas, ou seja, cada colaborador conhece as atividades a serem desenvolvidas na função que desempenha dentro da organização. Outras características importantes presentes na organização são o controle de processos e o cumprimento de prazos, atributos estes que ressaltam a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

“Seguimos a divisão hierárquica apresentada no organograma da empresa.”
(coordenador do setor de legalização)

“A divisão das atividades é realizada pelo coordenador do setor e nos reportamos a ele caso surja alguma dificuldade na realização da tarefa. Quando surge alguma demanda que o coordenador não consegue definir, ele leva para a diretoria e depois nos dá o retorno.” (auxiliar do setor fiscal)

Por fim a cultura de mercado, as características presentes foram produtividade e foco no cliente, mostrando o comportamento da empresa no mercado competitivo, destacando-se por realizar serviços com excelência para seus clientes, buscando investir em novas tecnologias para agregar sempre a melhor qualidade e agilidade na prestação dos serviços.

“As mudanças empregadas na empresa nos permitiram alcançar uma melhor produtividade, pois todos já tem bem definidas cada atividade deve realizar, com isso os clientes ganham um maior atenção e rapidez no atendimento do serviço demandado.”
(diretor)

“Com as mudanças, passamos a prestar um serviço aos clientes com melhor qualidade e agilidade. Diminui a ocorrência de erros, pois as novas ferramentas nos ajudam a controlar melhor cada etapa do processo, garantindo a qualidade dos serviços executados, além da redução do tempo de execução.” (coordenador do setor pessoal)

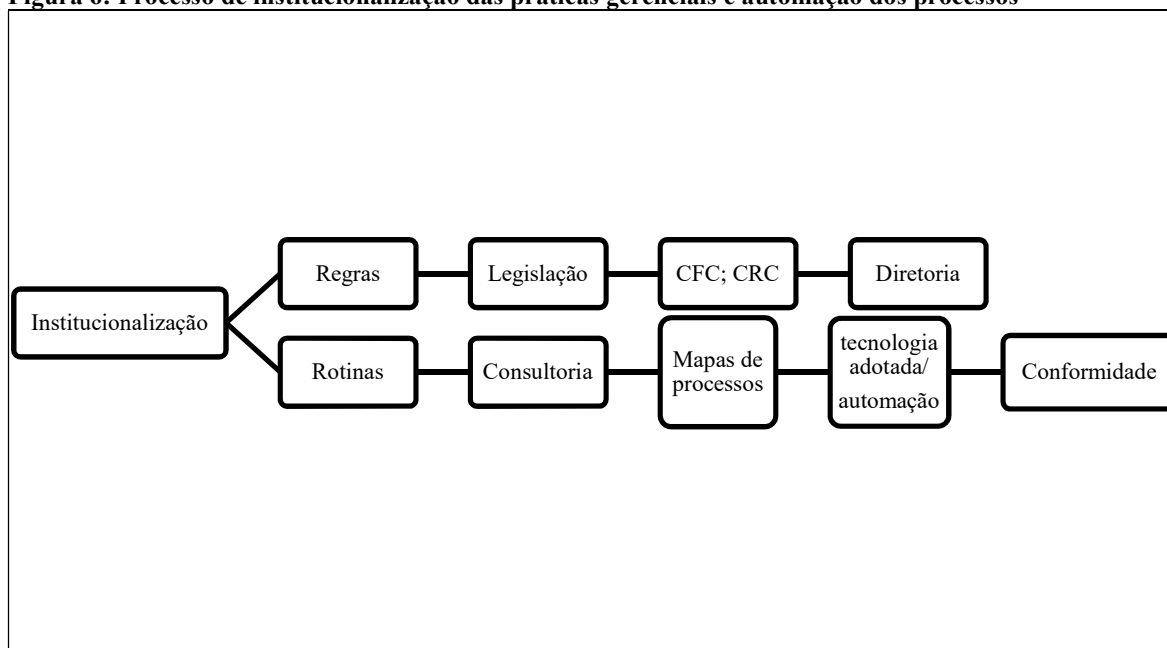
No ambiente onde a pesquisa foi realizada, observa-se a presença dos quatro tipos de cultura do modelo de Cameron e Quinn (2006), com destaque para a predominância da cultura hierárquica. Observou-se ainda que a partir da implementação dos novos processos de automação, novos elementos foram inseridos na cultura da organização, isso explicaria os elementos característicos das diversas culturas que foram captados na pesquisa.



4.3 Processo de institucionalização da automação contábil

O reconhecimento da institucionalização dos novos processos internos da empresa estudada deu-se por meio do modelo de Bogt e Scapens (2018) conforme demonstrado no referencial teórico. A partir das indicações previstas no modelo observa-se que suas premissas englobam fatores internos e externos à organização, com base nas informações coletadas nas entrevistas, elaborou-se um esquema sistemático de como o processo de institucionalização das práticas de contabilidade gerencial e a automação dos processos é compreendido pelos colaboradores, conforme Figura 6.

Figura 6: Processo de institucionalização das práticas gerenciais e automação dos processos



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Tanto a diretoria quanto os colaboradores reconhecem a influência externa por parte da legislação, de órgãos de classe (Conselho Federal e Regional de Contabilidade), nas atividades desenvolvidas pela empresa, neste sentido, as práticas e processos empregados na empresa, foram adequados tendo como foco a otimização e melhoria dos serviços prestados para os clientes.

Na categoria regras pode-se identificar que o processo formal é definido pela diretoria com base no regramento definido pela legislação. De acordo com os dados coletados pode-se comprovar que os itens de regras e procedimentos da empresa estão aplicados em relação aos prazos de cálculo e entrega de impostos e declarações acessórias estabelecidos de acordo com a legislação vigente, evitando penalidades para os clientes, conforme fala do diretor.

“Utilizamos as normas contábeis (legislação) como parâmetro para o estabelecimento das normas aplicadas na empresa, visto que, temos datas específicas para o envio de declarações e cálculo dos impostos para nossos clientes.” (diretor)

Ainda na categoria regras, a implementação dos novos processos e automação veio para garantir agilidade e maior segurança a todos os envolvidos no processo, visto que, todos têm



conhecimento das etapas a serem seguidas, além da realização de todo o registro das etapas realizadas do início ao fim da atividade, permite também o acompanhamento por parte dos supervisores sobre o andamento da atividade e posteriores consultas caso surja alguma divergência conforme fala do coordenador do departamento de pessoal.

“A implementação dos novos processos e ferramentas veio para facilitar e dar agilidade a nossa rotina, tínhamos problemas em controlar as atividades a serem desenvolvidas e o que cada colaborador estava realizando, agora posso acompanhar quem está responsável por cada atividade, além do desenvolvimento e o tempo de execução da mesma. No passado tivemos uma série de problemas por falta de controle, um exemplo disso foi que um cliente afirmou que havia nos entregue a documentação de um de seus novos funcionários para admissão, no entanto essa documentação não havia chegado ao escritório, ficou uma situação muito ruim, até duas semanas depois o cliente encontrar a documentação que ele afirma ter enviado ao escritório em uma de suas gavetas na empresa, se tivéssemos processos definidos essa situação teria sido resolvida de imediato.” (coordenador do departamento de pessoal)

Para a categoria rotina, comprovou-se que está embasada no regramento, segundo relato dos colaboradores, existem rotinas já institucionalizadas que estão sofrendo alterações a partir da consultoria contratada e do processo de automação que antes eram executados de forma manual. Ponto de destaque é que inicialmente houve resistência na implementação da nova cultura, mas à medida que percebem a segurança e agilidade que estão ganhando na execução de suas atividades, vão se adequando, conforme pode-se perceber na fala do auxiliar do departamento fiscal.

“Já tínhamos rotinas definidas anteriormente e o processo de mudança exigiu bastante, cadastro e parametrização das novas ferramentas inicialmente elevou nosso trabalho, mas posteriormente foi possível enxergar agilidade, hoje os clientes recebem lembretes em datas específicas seja de cobrança de documentos não enviados ao escritório ou do vencimento dos seus impostos, ao enviar um documento o protocolo já é feito de forma automática e o cliente pode acessar os documentos em sua área do cliente sempre que quiser. O tempo de dedicação maior empregado inicialmente, hoje é compensado na agilidade dos processos.” (auxiliar do departamento fiscal)

Com os processos bem definidos e documentados, torna-se fluida toda a sequência a ser seguida pelos colaboradores da empresa, bem como o acompanhamento e controle de atividades, ressalta-se o papel importante que os coordenadores de cada setor exercem, visto que, eles são o elo de ligação entre os diretores e os colaboradores e possuem papel fundamental na adequação e integração dos demais colaboradores com as novas tecnologias e processos de gestão empregados na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever como a cultura organizacional influencia na institucionalização de novos processos de automação em uma empresa de serviços contábeis, a partir da ótica da Teoria Institucional e do modelo de Bogt e Scapens (2018) e de Camerom e Quinn (2006) para identificar a cultura organizacional. Por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e redes sociais foram coletados os dados sobre a organização e seus participantes para análise.





Através da literatura apresentada no referencial teórico classificou-se a cultura organizacional em quatro categorias, cultura clã, cultura adhocracia/inovativa, cultura hierárquica e cultura mercado. A partir da análise dos dados foi possível identificar que na organização estão presentes características das quatro culturas, mas com predominância da cultura hierárquica por meio das características identificadas como o controle de processos, níveis hierárquicos bem estruturados, funções bem definidas e cumprimento de prazos com foco na eficiência, pontualidade e bom funcionamento da organização de acordo com o modelo de Cameron e Quinn (2006).

No que diz respeito a análise da institucionalização dos processos de automação, a partir do modelo de Bogt e Scapens (2018) focado na influência externa, agentes como o governo e órgãos de classe exercem interferências no processo. De acordo com as informações coletadas pode-se perceber que o processo de institucionalização ocorreu de forma linear e sem grandes impactos, apesar da resistência inicial por parte dos colaboradores, após as etapas e treinamentos essa barreira foi quebrada.

Vale salientar o papel da consultoria na condução da implementação dos novos processos, dividindo-os em etapas e integrando os participantes em cada etapa do processo. Isto estimulou a integração de todos os membros da organização e o desenvolvimento de novas características culturais, para posteriormente dá-se a efetiva implantação das novas práticas. Corroborando com os apontamentos feitos por Denison (2012) que um adequado processo de mudança deve identificar as resistências, para que possam lidar da melhor forma com elas.

Ao realizar-se a ligação dos achados da cultura organizacional e da institucionalização, pode-se perceber que a cultura organizacional impactou a institucionalização dos novos processos de automação contábil. Uma vez que para que a institucionalização ocorresse sem maiores problemas, teve-se que trabalhar a cultura organizacional de forma a incutir as novas características inerentes ao objetivo pretendido.

Destaca-se como limitações do estudo, a) os dados e resultados limitam-se tão somente aos participantes do estudo, não podendo ser extrapolados aos demais escritórios; b) os dados refletem exclusivamente a opinião dos entrevistados, podendo ocasionar algum tipo de viés e c) a própria análise dos resultados realizada pelo pesquisador que pode apresentar algum viés.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de um estudo de casos múltiplos em busca de averiguar se essa influência se repete em outros ambientes organizacionais ou é característica da própria cultura da organização estudada. Outra sugestão é a investigação com um número maior de organizações contábeis e utilização de métodos quantitativos, o que permitirá a comparação de similaridades e diferenças entre os fatores observados e as características dessas organizações.

Agradecimento: “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”



REFERÊNCIAS

Almeida, K. K. N. D., & Callado, A. A. C. (2018). Evidências de isomorfismo nas práticas de contabilidade gerencial: Um estudo entre empresas da indústria de água mineral da paraíba. *Revista Ambiente Contábil*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, 10(2), 23-43.

Andersen, C. (2019). Technology in accounting: disruptive innovations and implications.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Cassarro, A. C. (1988). Sistemas de informações para tomada de decisões. In *Sistemas de informações para tomada de decisões* (pp. 114-114).

Castro, C. A. P. (2011). *Sociologia aplicada à administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

de Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F., & Dias, F. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *Anais...*, 1-15.

Colla, P. E. B., Costa, K. D. C., Toigo, L. A. (2018). Cultura organizacional X Racionalidade. A influência da cultura organizacional na institucionalização de um novo processo orçamentário.

Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of management accounting research*, 8, 1-36.

Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello.

Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy (Vol. 394). John Wiley & Sons.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.

Ferreira, T. J., Slavov, T. N. B., Parisi, C., & Russo, P. T. Automação contábil: tecnologia em contabilidade sob a ótica da teoria institucional.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (1998). Aprende-se com as empresas japonesas? Estudo comparativo entre empresas brasileiras e mexicanas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 7-26.





Guedes, T. J. S., & MÁRIO, P. (2019). Lei da Inovação Tecnológica e Lei do Bem: qual o papel efetivo de fomento à inovação e à pesquisa no Brasil. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (236), 9-21.

Guerreiro, R., Pereira, C. A., Rezende, A. J., & Aguiar, A. B. D. (2010). Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa ação em uma organização brasileira. *Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ*, 10(1).

Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Khan, A. K., Al Aboud, O. A., & Faisal, S. M. (2018). An empirical study of technological innovations in the field of accounting-boon or bane. *Business and Management Studies*, 4(1), 51-58.

Zwirtes, A., Alves, T. W. (2015). Os impactos causados pela inovação tecnológica nos escritórios de contabilidade do Rio Grande do Sul: uma análise de cluster. *Revista Contraponto*, v. 1, n. 3.

Leite, J. G., Bolognesi, R. (2019). Cultura Organizacional e Contabilidade: apontamentos teóricos e pesquisa de campo. *Universitas*, n. 25.

Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. D., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-39.

Mohamed, E. K., & Lashine, S. H. (2003). Accounting knowledge and skills and the challenges of a global business environment. *Managerial finance*.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. vol. 34, no. 3, 487-516.

Romano, A. L., Teixeira, I. T., Alves Filho, A. G., & Helleno, A. L. (2018). Um estudo sobre a cultura organizacional no setor de cosmético brasileiro. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(5), 1305-1323.

Schein, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. (1984). *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. Disponível em: http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein-1.pdf





Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 448.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.

Ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2018). Institutions, Situated Rationality and Agency in Management Accounting: Extending the Burns and Scapens Framework. Available at SSRN 3167885.