

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS LIDERES DA CONTROLADORIA EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

LUCIANE REGINATO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

DALILA CISCO COLLATTO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE (IFSUL)

Agradecimento à órgão de fomento:

À FAPESP pelo apoio ao segundo projeto de pesquisa acerca dos temas ligados a modelos de gestão e desempenhos organizacionais. Cabe destacar que o presente artigo se trata de resultado parcial de um estudo que está em fase de desenvolvimento.

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DOS LÍDERES DA CONTROLADORIA EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

1. INTRODUÇÃO

As razões pelas quais empresas do mesmo segmento, muitas vezes similares em suas estruturas, apresentam desempenhos distintos podem estar calcadas nas distinções entre os padrões de seus modelos administrativos, na forma como são geridos os recursos humanos e suas potencialidades e, em última análise, no ambiente interno como um todo.

A cultura, proveniente dos comportamentos das pessoas, pode ser um fator influente sobre a gestão dos ambientes externo e interno, talvez seja “maior do que todos os fatores discutidos com maior frequência na literatura empresarial – estratégia, estrutura organizacional, sistemas administrativos, instrumentos de análise financeira, liderança, etc.” (Kotter & Heskett, 1992, p.10).

Esse aspecto é realçado por autores clássicos que se dedicam aos estudos da gestão organizacional, como Lapierre (1990, p.127), para quem a cultura pode ser compreendida a partir do fato de que “a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar as empresas”. Desse modo, o desempenho de uma empresa seja o produto não apenas da gestão das variáveis ambientais, mas, sobretudo, dos fatores que estimulam a sua existência e continuidade, compostos pelo conjunto de características pessoais, valores e crenças de seus líderes (Lapierre, 1990).

A cultura de uma empresa está fortemente alinhada com os traços de personalidade dos indivíduos (Schein, 1991; Hofstede & McCrae, 2004; Quigley, 1963), aparecendo, dessa forma, certos padrões de ações, de crenças e de pensamentos que são levados necessariamente às organizações (Quigley, 1963). A literatura acerca de cultura da organização, fundamentalmente relacionada com sua gestão, evidencia elementos que podem auxiliar no entendimento de seu modelo, tais como organização, planejamento, execução, controle, tecnologia e sistemas, desempenho e características das pessoas (Gerrig & Zimbardo, 2002; Griffin & Moorhead, 2010; Reginato & Guerreiro, 2011; Feist; Feist & Roberts, 2013).

Ganha realce, também, o estudo do comportamento individual e coletivo na empresa, que pode esclarecer os fatores que afetam a forma como os gerentes executam suas funções. O campo comportamental descreve o contexto humano e define oportunidades, problemas e desafios associados (Griffin & Moorhead, 2010).

Estudar os modelos conceituais que auxiliam no entendimento da complexidade do comportamento organizacional compreende, sobretudo, entender as relações presentes no espaço de trabalho, seus elementos constituintes e suas implicações sobre o comportamento humano e descrever as razões que motivam os indivíduos a agirem de forma proativa. A vertente da psicologia visa a apoiar o desvendar das nuances do comportamento individual para potencializar os traços positivos e minimizar aqueles negativos, que, por seu turno, desenrolam algum efeito adverso na organização em que atuam os indivíduos (Gerrig & Zimbardo, 2002). As teorias de personalidade respaldam o comportamento individual e merecem lugar de destaque nesse estudo, especialmente o modelo de Eysenck (1952, 1982), segundo o qual há indivíduos que são mais participativos, outros são mais organizados, criativos, que pode impulsionar estilos diferentes de gestão e influenciar a cultura da empresa.

Pesquisas que visam a entender o comportamento do gestor da empresa, especificamente aquelas atreladas a comportamentos de profissionais da contabilidade (ex.: CFOs, Accountants) tem sido respaldadas por teorias comportamentais. Também há estudos que focam a atenção no perfil dos investidores, contadores e auditores. Entretanto, percebe-se a existência de espaço para tratar do profissional que ocupa funções ligadas à controladoria, foco central da presente pesquisa.

Em meio a esse contexto focado em cultura e comportamento, surgiu a questão desse

estudo: Qual a relação entre os elementos culturais e as variáveis do comportamento do líder da controladoria em empresas grandes e classificadas como Maiores e Melhores do Brasil? A fim de responder essa questão, o objetivo da pesquisa centra-se em investigar essa relação entre elementos e variáveis, revelando os níveis significativos dos dois constructos.

Os resultados gerados pela pesquisa podem contribuir para maior entendimento acerca das características dos líderes da controladoria, bem como para as empresas administrarem os seus recursos de forma eficaz, na medida em que os comportamentos das variáveis estudadas ficam evidentes. O estudo segue estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na próxima seção será apresentado o referencial teórico, na sequência serão descritos os procedimentos metodológicos empregados. Em seguida será apresentada a análise e discussão dos resultados, bem como suas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Estudos sobre cultura organizacional surgiram de forma massiva na década de 1980 e se popularizaram rapidamente a partir desse período. Nesse rol, têm-se: os de Hofstede (1980) que analisou a perspectiva de diferentes países a fim de validar os resultados encontrados em suas pesquisas; Ouchi (1982), que realizou uma comparação entre características culturais em empresas americanas e japonesas; Deal & Kennedy (1982), que exploraram a influência dos valores na estrutura da organização; Peters e Waterman Jr. (1982), que reprisaram, de forma principal, o conteúdo das crenças; Kanter (1983), o qual estudou as transformações das posturas individuais ocorridas em empresas americanas; Schein (2004), que foi além da observação de comportamentos, priorizando a aprendizagem de grupos e a ideia de que existem culturas com funções peculiares.

Para Thévenet (1989, p. 22), as empresas que têm culturas fortes “se caracterizam por possuírem sistemas de valores com grande influência sobre os comportamentos e as formas de gestão”, são coerentes e originais nas decisões e em seus modos de funcionamento. Nesse ínterim, aparecem os valores como elementos centrais da cultura da empresa. Os valores representam convicções compostas por percepções, atitudes, motivações, personalidade, aptidões, habilidades, entre outras variáveis, importantes para a compreensão do comportamento das pessoas. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1988; Robbins, 2006).

Schwartz (1994) apresentou relevantes tipos de valores, classificando-os em quatro estruturas: autotranscendência (universalismo e benevolência); conservação (conformidade e tradição); autorreforço (poder, realização e hendoísmo), e abertura para mudança (autodireção e estímulo). Em se tratando dessa última estrutura, Pettigrew (2007) afirmou que o processo de ajuste de cultura deve levar em conta o contexto e o conteúdo, envolvendo, portanto, ambiente econômico, tecnológico, social, estrutura, política etc. da empresa.

Sob a ótica de Schein (1991) a cultura consiste em pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a outros membros como a maneira correta de se perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Berson, Oreg & Dvir (2005) concluíram que a cultura promove o desempenho organizacional e que ela é formada, fundamentalmente, pelos valores desses CEOs. Segundo Ginevicius & Vaitkunaite (2006), as dimensões de cultura tomam forma ampla, podendo abranger comunicação, estilos de gestão, estratégias e metas, cooperação, inovação, adaptação, normas e regras, clima, poder, visão, missão, entre outras. Ahmed & Shafiq (2014) concluíram em seu estudo que as dimensões da cultura influenciam diferentes perspectivas da organização, significativamente a interdependência dos controles gerenciais (Malmi et al, 2020). Entretanto, Malmi et al (2020) sugerem, em pesquisa realizada em regiões culturais ocidentais, que é preciso cautela ao generalizar o impacto da cultura nas práticas gerenciais.

Há outros estudos que relacionaram cultura, valores e normas empresariais com elementos tais como hierarquia e grupos, e principalmente com o desempenho organizacional (Chatman et al, 2014; Morgan & Vorhies, 2018), bem como asseguram que a cultura condiciona o comportamento e o comportamento influencia a cultura, promovendo condições de enfrentar problemas e melhorar o desempenho (Fellows & Liu, 2013).

Schein (2004) afirmou que a cultura emerge de três fontes. Uma diz respeito às crenças, aos valores e às premissas dos fundadores da empresa; a segunda refere-se às experiências de aprendizado dos membros do grupo e seus envolvimento dentro da organização, e a última fonte está ligada a novas crenças, valores e premissas incorporados por novos membros e líderes, o que se explica pelo fato de o sistema empresa ser mutável e estar constantemente adaptando os seus processos ao meio em que está inserido.

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, estabelece em um primeiro momento, um modelo para a sua gestão, segundo o qual conduzirá a sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados. Nesse momento surge o modelo de gestão da empresa, estritamente alinhado com a sua cultura e comportamentos individual e coletivo.

Os modelos de gestão empresariais parecem ter sido, primeiramente, amparados e sistematizados em meio às bases filosóficas de cientistas e filósofos, como René Descartes, Isaac Newton e Francis Bacon, cujos pensamentos tiveram importância marcante na cultura da qual emergiram as teorias administrativas, influenciando a construção da sociedade industrial. Fayol (1989) já resumia os elementos essenciais de uma gestão como sendo a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle.

Stoner & Freeman (1985) e Daft (2004) desenvolveram a ideia de que uma administração deve se ater ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle. Robbins (2006) trouxe os mesmos elementos expostos por seus precedentes, classificando-os em planejamento, organização, liderança e avaliação. Com essa mesma abordagem, Steiner e Miner (1981) trataram os elementos da gestão.

Koch (2007) desenvolveu uma filosofia de gestão, a qual espelha o modelo de gestão de uma empresa de acordo com cinco dimensões: visão; virtudes e talentos; processos de conhecimento; tomada de decisões e incentivos. Cummings & Worley (2005) expuseram um modelo para diagnosticar o sistema organizacional, classificando-o em três níveis: organizacional, grupal e individual. Cada um apresenta componentes que possibilitam a análise e a emissão de produtos finais.

A partir da análise dos aspectos tratados em modelos de gestão, analisados e apresentados no Quadro 1, Reginato e Guerreiro (2011) trataram da relação entre cultura organizacional e sistemas de controles gerenciais, cujos elementos podem ser contemplados a seguir: i) Organização: definição das funções e responsabilidades de cada pessoa na empresa, poder e autoridade, centralização e descentralização, estilos de gestão, organograma; ii) Planejamento: as características do processo de planejamento da empresa, sua formalização, divulgação das estratégias selecionadas entre os gerentes, associação entre orçamento e planejamento e o grau de participação dos gerentes nesse processo; iii) Execução: como as atividades planejadas são realizadas, envolvendo o grau de autonomia do gerente, priorização de objetivos e se o orçamento é usado como parâmetro para avaliar o desempenho; iv) Controle: como os resultados são monitorados em relação aos planejados, envolvendo a compreensão do grau de comprometimento da administração e do processo de prestação de contas; v) Tecnologia e sistemas de informações: como esses elementos estão sendo utilizados na empresa para amparar os seus processos; vi) Processo de avaliação de desempenho: a adoção de um processo formal de desempenho na empresa, tanto global como individual; vii) Características e habilidades dos gerentes: as características da formação acadêmica e profissional dos gerentes e sua capacidade técnica.

O quadro 1 evidencia o embasamento desse modelo, a partir dos principais autores clássicos, escolhidos para o respectivo constructo.

Quadro 1 – embasamento teórico do constructo cultura.

Elementos	Embasamento para a construção do modelo
Organização	Simon (1965); Litterer (1970); Likert (1975); Robbins (2006); Scalán (1979); Stoner e Freeman (1985); Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988); Daft (2004).
Planejamento	Ansoff (1965); Ewing (1968); Ackoff (1970); Robbins (2006); Gehrking (1997); Porter (1999); Anthony e Govindarajan (2002); Mintzberg (1994).
Execução	Ackoff (1970); Hrebiniak (2005).
Controle	Ackoff (1970); Anthony e Govindarajan (2002); Oliveira (1999); Pocket Mentor (2006); Folkman (2006).
Tecnologia e Sistemas de informações	Woodward (1965); Murdick e Ross (1975); Glautier e Underdown (1976); Steiner e Miner (1981); McGee e Prusak (1994); Stair (1998); Barbieri (2001); Moscove, Simkin e Bagranoff (2002); O'Brien (2004);
Processo de avaliação de desempenho	McGregor (1960); Hampton (1990); Hersey (1974); Taylor (1995); Davis e Newstrom (2002); Skinner (2003); Amabile e Kramer (2007).
Características e habilidades dos gestores	Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999); Anthony e Govindarajan (2002); Robbins (2006).

Contudo, compreender o conceito e evolução da cultura organizacional, pode não ser suficiente para alcançar o sucesso nesta temática. É necessário compreender, também, o comportamento organizacional e individual, tema do próximo item. Ademais, Hofstede e McCrae (2004) defenderam a existência de uma correlação entre traços de personalidade e dimensões culturais, assim como apregoado por Quigley (1963).

2.2 Comportamento organizacional e individual

O comportamento organizacional, tema do campo de estudo conhecido como OB - Organizational behavior, e compreendido como o estudo do comportamento humano na organização (Griffin & Moorhead, 2010).

Classificar e a determinação do elementos do comportamento organizacional permite compreender suas relações. Neste sentido, apresentam-se os modelos propostos (Gerrig & Zimbardo, 2002; Griffin & Moorhead, 2010; Feist, Feist & Roberts, 2013) que determinam a classificação e os elementos de comportamento organizacional, a saber: a) processo individual; b) processo interpessoal. Como respaldo teórico tem-se, predominantemente teorias da personalidade e de OB – Organizational Behavior. Hofstede & McCrae (2004) defenderam a existência de uma correlação entre traços de personalidade e dimensões culturais, assim como apregoado por Quigley (1963).

2.2.1 Processo individual

Motivação

Para Robbins (2006, p. 151), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Já foram criadas diversas teorias com o propósito de se compreender como a motivação é percebida e desenvolvida pelos indivíduos, tais como a teoria dos dois fatores motivacionais, a teoria da hierarquia das necessidades, teoria X e teoria Y e teoria das expectativas (Robbins, 2006).

O desempenho do gestor é influenciado pela constante interação de percepções, emoções e motivação decorrentes de episódios registrados no trabalho, atos de gestores, reconhecimento ou incentivos atribuídos e outros aspectos. Os impactos notados nas percepções, emoções e motivação das pessoas ocorrem quando há interação entre as pessoas na qual, por exemplo, o gestor tece elogios ao subordinado, colabora com ele como se fosse um colega, torna o ambiente mais prazeroso e oferece apoio emocional. As discussões entre

as pessoas da equipe, reuniões, valorização de ideias, envolvimento em projetos, alcance de metas e recompensas, bem como toda e qualquer forma de incentivo são impactantes no desempenho geral da empresa (Amabile & Kramer, 2007).

Estresse

Em 1936 Selye lançou o que foi chamado de síndrome geral de adaptação, constituída por três fases (reação de alarme, fase de adaptação, fase de exaustão) e com nítida dimensão biológica. Esse processo foi objeto de estudos e pesquisas, destacando-se a sistematização de Vasconcelos (1992) sobre as inter-conexões entre córtex cerebral, hipotálamo, hipófise, glândulas supra-renais e as alterações bioquímicas resultantes no organismo. Para conceituar, classificar e embasar essa variável do comportamento Lazarus & Folkman (1984); (Bertalanffy, 1977); Marlach & Jackson (1981); Sloan & Williams, 1988); Cooper et al (1988) lançaram conceitos que enfatizam a relevância do fator estresse na empresa.

O estresse no trabalho contribui para a ineficiência, alta rotatividade de pessoas, aumento de custos dos cuidados com a saúde, acidentes, diminuição da qualidade e quantidade de produção (Jex, 2014; Kazmi, Amjad & Khan, 2008; Sadir & Lipp, 2009).

Tomada de decisão

Para Simon (1965) a eficiência em uma empresa aumenta quanto menos níveis hierárquicos existirem através dos quais um assunto deve transitar até a sua decisão final. A orientação do autor é para uma simplificação possível por meio de um processo de descentralização das decisões. Vecchio (2006), em contraposição, explanou sobre as possíveis desvantagens associadas a estruturas descentralizadas.

Brousseau *et al* (2006, p.55) contribui indicando os estilos de gestor decidido; hierárquico; flexível e integrador. Um gestor pode atuar em níveis intercalados entre um estilo ou outro, ser simultaneamente autoritário e consultivo, autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados. (Likert, 1975)

Extroversão, Abertura para experiência e Conscienciosidade

Esses elementos fazem parte do modelo five-factor de Eysenck's. As dimensões do modelo foram derivadas de coletas na década de 1960, usando diversas amostras e classificações (Gerrig & Zimbardo (2002).

Gerrig & Zimbardo (2002) demonstram as dimensões do modelo dos cinco fatores (five-factor). A extroversão diz respeito às definições de comunicação, energia, assertividade, timidez e comportamento reservado; a abertura para experiência é composta por criatividade, intelectualidade, profundidade, inteligência, mente aberta e simples; e a conscienciosidade abarca a organização, responsabilidade, cautela e receio, instabilidade e irresponsabilidade. Bueno, Oliveira & Oliveira (2001) desenvolveram pesquisa que correlacionou habilidades e traços de personalidade. Os resultados apontaram uma relação significativa entre enfrentamento com risco e extroversão. Tendo ciência disso, pode-se inferir que os indivíduos (gestores), contemplados por traços de extroversão podem apresentar maior tendência à decisões de risco ou complexas.

2.2.2 Processo interpessoal

Equipes

Um grupo de trabalho aponta para como indivíduos se percebem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, interdependentes por causa das tarefas que desempenham, e inseridos num sistema social maior, a organização, que é afetada pelo desempenho do grupo (Guzzo & Dickson, 1996). Geralmente visam responsabilidades, objetivos e responsabilidades individuais (Greenberg & Baron, 2008).

González & cols., 1996; Ivancevich & Matteson, (1999); Arrow & McGrath (2000); Buhcanan & Huczynski (1985); Greenberg & Baron (2008); Tosi, Rizzo & Carroll (1994); Nadler, Hackman & Lawler (1979) complementaram o constructo dessa variável comportamental, ressaltando que as equipes devem ser focadas no planejamento da empresa,

pois são elas que promovem o desempenho organizacional. Nessa direção, é salutar investir no desenvolvimento das pessoas, principalmente nas relações que cultivam entre elas.

Comunicação

A discussão sobre comunicação considera o recurso informação, pois é o seu principal aspecto de análise. Glautier & Underdown (1976) afirmaram que a informação tem como um de seus méritos propiciar à empresa condições para que seus gestores tomem decisões apropriadas, mediante uso eficiente de outros recursos, tais como os humanos, os tecnológicos e os físicos, que compõem a sua estrutura. O raciocínio dos citados autores é corroborado por McGee & Prusak (1994) e Murdick & Ross (1975). Nessa linha também foram explorados autores, tais como Moscovice, Simkin & Bagranoff (2002). Para todos eles, a informação está diretamente atrelada à forma como é comunicada.

Segundo Weick (1979) e Kreps (1990) comunicação consiste no processo central e na fonte da informação de uma empresa. As definições de comunicação organizacional se dividem em interna e externa e formal e informal (Heide, Johansson & Simonsso, 2005) e envolvem a eficácia e a estratégia dos relacionamentos organizacionais (Kunsch (2003).

Liderança: o papel do líder

Druker (1977) afirmou que muitos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz. Segundo ele, a liderança é um fenômeno de influência pessoal exercida em determinada situação por meio do processo de comunicação humana, sendo que o comportamento do líder envolve múltiplas funções, tais como: planejar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, punir, etc.; liderar é essencialmente, orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas (Barnard, 1971).

Estudos de autores como Lindzey (1940), para quem o líder é importante influenciador na empresa; White & Lippitt (1960), que discutiram sobre papéis de liderança (autocrático, democrático e laissez faire); Likert (1975), o qual caracterizou o sistema de administração como autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal, embasaram a construção da pesquisa.

Negociação

Negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades, podendo afetar qualquer tipo de relacionamento, positiva ou negativamente (Nierenberg, 1981; Acuff, 1998).

Para essa questão, foram evocados os conceitos e estudos de Fischer et al. (2005); Hirata (2007); Silveira, 2006 e Calegari & Gemignani (2006); Keirse (2011); Keirse & Bates (1984), que versam sobre etapas e metodologias de negociação nas empresas, e fundamentalmente sobre a importância do desenvolvimento de habilidades do gestor que o permitam alcançar a máxima eficiência em negociação.

O quadro 2 visa a sumarizar as referências que serviram de base para a elaboração do constructo ligado ao comportamento do gestor.

Quadro 2 – Embasamento teórico do constructo comportamento.

Características	Embasamento para a construção do modelo
Motivação	Robbins (2006); Amabile and Kramer (2007).
Estresse	Bertalanffy (1977); Lazarus & Folkman (1984); Marlach & Jackson (1981); Sloan & Williams (1988); Coopera et al (1988); Vasconcelos (1992); Jex (2014); Kazmi, Amjad & Khan (2008); Sadir & Lipp (2009).
Tomada de decisão	Simon (1965); Likert (1975); Brousseau et al (2006).
Extroversão	Gerrig & Zimbardo (2002); Bueno, Oliveira & Oliveira (2001).
Abertura para experiência	Gerrig & Zimbardo (2002); Bueno, Oliveira & Oliveira (2001).
Conscienciosidade	Gerrig & Zimbardo (2002); Bueno, Oliveira & Oliveira (2001).
Equipes	Guzzo & Dickson (1996); Greenberg & Baron (2008); Ivancevich & Matteson (1999); Arrow & McGrath (2000); Beuhcanan & Huczynski (1985); Greenberg & Baron (2008); Tosi, Rizzo & Carroll (1994);

	Nadler, Hackman & Lawler (1979).
Comunicação	Weick (1979); Kreps (1990); Heide, Johansson & Simonsson (2005); Kunsch (2003).
Liderança	Barnard (1971); Druker (1977); Likert (1975).
Negociação	Nierenberg (1981); Acuff (1998); Fischer et al. (2005); Keirse (2011).

Analisando os conceitos apresentados no referencial teórico, os principais elementos apontados pela literatura sugerem o processo de gestão – planejamento, execução e controle, sistemas e tecnologia, avaliação de desempenho e perfil (características e habilidades dos gestores), ao passo que as características apresentadas consistem em motivação, estresse, tomada de decisão, extroversão, abertura para experiência, conscienciosidade, equipes, comunicação, liderança e negociação. Esse constructo foi criteriosamente construído com base na literatura exposta nesse trabalho. Com base nesses apontamentos, apresenta-se a hipótese do estudo:

H1: Os elementos da cultura organizacional são significativamente relacionados às características do comportamento dos gestores.

Nesse sentido, o esforço dessa pesquisa está centrado na aplicação dos conceitos de cultura organizacional e comportamento individual e interpessoal, conforme apresentado no item de procedimentos metodológicos.

3. METODOLOGIA

A população alvo desse estudo foi composta pelas 500 empresas brasileiras listadas na revista Exame, que é disseminada anualmente e divulga as melhores e maiores empresas do Brasil, classificando-as de acordo com seus indicadores econômico-financeiros, sendo o faturamento um indicador primordial. A amostra final para essa pesquisa foi de 53 empresas, cujo período de coleta envolveu os meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2019. A partir das respostas registradas no banco de dados, que totalizaram 93, somente foram consideradas aquelas que estavam completas e válidas.

Os respondentes dessa pesquisa consistiram em gestores da área de controladoria (admitindo cargos de liderança, como diretor, gerente, supervisor, coordenador), os quais contemplam uma visão sistêmica das empresas onde atuam. Durante a seleção, foram averiguados o cargo e as funções exercidas, a fim de garantir que fossem gestores responsáveis pelo controle e monitoramento organizacional (função primordial do Controller).

Os dados foram coletados a partir de instrumento de pesquisa preparado especialmente para esse estudo, validado por 3 especialistas/professores doutores e 3 profissionais do mercado/controllers. O pré-teste foi aplicado em 15 empresas da amostra. Após ajustes pertinentes (validação), os questionários foram disponibilizados na plataforma surveymonkey e enviados aos respondentes, após realização dos respectivos contatos telefônicos. Os referidos respondentes foram convidados a responder um questionário com respostas desenhadas em escala de zero a dez (Hair et al, 2007; Henseler et al, 2009), cuja média de tempo para respondê-lo foi de 12 minutos.

Dois blocos foram desenhados: Bloco I - Cultura organizacional: organização; planejamento, execução, controle; tecnologia e sistemas de informações; processo de avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores, e Bloco II – Comportamento do gestor da controladoria: i) processo individual - motivação, estresse, tomada de decisão, extroversão, abertura para experiência, e conscienciosidade; ii) processo interpessoal - equipe, comunicação, liderança, negociação. Cada um dos blocos foi composto por questões específicas, que foram respondidas pelos gestores. Todas as informações foram armazenadas e podem ser requeridas a qualquer tempo.

Foi utilizada a análise descritiva, de médias, e correlação de Pearson, utilizando o software SPSS. A correlação de Pearson é tida como uma medida de associação bivariada do grau de relacionamento entre duas variáveis (Moore, 2014), visando atender, assim, o objetivo da pesquisa de investigar a relação entre cultura e comportamento dos gestores. Vários testes

foram rodados, visando analisar variáveis individuais e agrupadas, esgotando as possibilidades para explicar as relações entre os elementos da cultura e as características do gestor. Foram mantidas nas tabelas da seção 4 as correlações maiores.

A seguir apresentam-se a análise dos dados e a discussão dos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise geral: empresas, respondentes e variáveis

As empresas obedeceram os critérios da Revista Exame Maiores e Melhores 2019, em termos de indicadores financeiros, tais como vendas, lucros, e outros, pertencendo a diversas regiões geográficas. Foi realizada também uma análise setorial para conhecimento das empresas, tomando como classificação aquelas do setor de comércio, da indústria e da prestação de serviços. Nessa linha, o setor de serviços predominou (maior número de empresas), seguido pela indústria e, por último, pelo comércio.

Em se tratando do perfil dos gestores que responderam a pesquisa, pode-se perceber que grande parte ocupa os cargos de Chief Financial Officer (CFO) e Controller (gerente de controladoria), o que indica alinhamento com o objetivo dessa pesquisa. A figura 1 evidencia a estratificação do perfil mencionado.

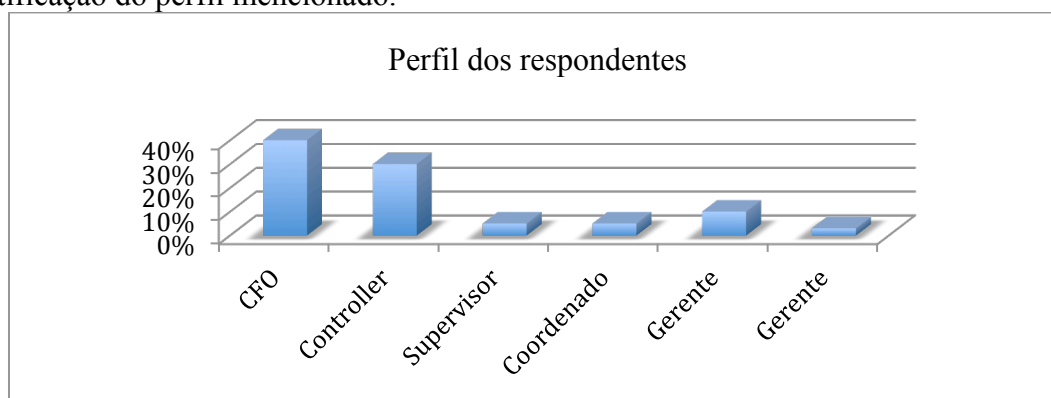


Figura 1: cargos ocupados pelos respondentes.

Os respondentes da pesquisa também foram classificados quanto ao gênero, cujos resultados indicaram que 83% da amostra é masculina e 17% feminina. A média de idade entre os 53 respondentes foi de 51 anos, sendo que a mínima registrada foi 32 e o máxima 62.

O tempo em que o gestor atua na empresa também foi alvo do questionário. Nesse aspecto, observou-se que o tempo máximo corresponde a 37 anos (cargo de CFO) e o mínimo 2 anos (cargo de Controller).

4.2 Análise do constructo Cultura organizacional

Os scores relacionados ao constructo cultura organizacional foram apurados e mostraram os resultados relevados na tabela 1. Salienta-se que planejamento, execução e controle pertencem ao elemento processo administrativo e processo de avaliação de desempenho e características e habilidades dos gestores ao elemento relacionamento humano.

Tabela 1

Scores cultura organizacional

	N	Máximo	Mínimo	Média	Desvio
Organização	53	3,1667	9,6667	6,987421	1,6062275
Planejamento	53	2,0000	10,0000	6,836478	2,0986592
Execução	53	1,75	9,50	6,5425	2,04853
Controle	53	2	10	7,642	2,1131
Tecnologia e sistemas de informações	53	3,25	10,00	7,0566	1,86158
Processos de avaliação de desempenho	53	1,0000	10,0000	6,233962	2,0646236
Características e habilidades dos gestores	53	2,25	10,00	6,8962	1,99243

Os resultados indicaram que a média mais elevada da amostra se refere ao controle (7,6), seguido imediatamente da tecnologia e sistemas de informações (7,05), o que significa que as empresas apresentam maior comprometimento dos gestores em monitorar os resultados alcançados, os gestores justificam aos seus superiores os desvios observados entre os planos e respectivas realizações e participam de reuniões específicas para avaliação dos resultados obtidos. Além disso, 70% das respostas evidencia que as empresas utilizam sistemas integrados de gestão e sistemas de simulação, possuem flexibilidade em seus relatórios, e utilizam software corporativo para elaboração do orçamento.

Os resultados atinentes ao controle parecem acompanhar estudo precedente de Reginato (2010), que identificou percentuais entre 60% e 80% para questões similares. Por outro lado, quando volta-se à tecnologia e aos sistemas de informações, os achados da presente pesquisa mostram maior adoção das empresas à tecnologia e aos sistemas em comparação à de Reginato (2010), que evidenciou que entre 23% a 59% das empresas adotavam sistemas integrados, de simulação e flexibilizavam os relatórios a seus usuários. Guardadas as devidas limitações e diferenças entre amostra e período de ambas as pesquisas, parece existir uma evolução em termos tecnológicos e de sistemas nas grandes empresas brasileiras.

O desvio padrão do controle foi o maior (mais distante da média), já o menor desvio corresponde à organização.

Seguindo a análise, tem-se a organização (6,98), as características e habilidades dos gestores (6,89), o planejamento (6,83), a execução (6,54) e o processo de avaliação de desempenho (6,23), respectivamente. Esses números refletem que parte razoável (acima de 60%) da amostra relevou uma cultura organizacional permeada por um modelo composto de organização formal, processo administrativo estabelecido, adoção de sistemas de informações e de avaliação de desempenho, e valorização de seus recursos humanos, conforme apregoados por clássicos como Fayol (1989), Stoner e Freeman (1985), Daft (2004), Robbins (2006). Os resultados se mostraram alinhados com o estudo tomado como base para a presente pesquisa (Reginato e Guerreiro, 2011).

Salienta-se, que há nessa amostra das maiores empresas brasileiras, aquelas que não possuem o modelo formalizado e plenamente definido, e outras que estão em processo de implementação e/ou mudança, o que se reflete nos percentuais de respostas com notas entre 1 e 5, por exemplo.

4.3 Análise do constructo Comportamento do gestor de controladoria

Os scores relacionados ao constructo comportamento do gestor de controladoria foram apurados e revelaram resultados apresentados na tabela 2.

Tabela 2

Scores comportamento do gestor da controladoria

	N	Máximo	Mínimo	Média	Desvio
Motivação	53	3,75	9,75	7,2406	1,4065
Interesse	53	3,6667	8,3333	6,213836	1,0842587
Tomada de decisão	53	7,0	10,0	8,481	.8318
Extroversão	53	5,3333	9,3333	7,408805	.8954813
Abertura para experiências	53	1,5	10,0	7,255	1,7911
Conscienciosidade	53	5	10	8,40	1,378
Equipe	53	5,5	10,0	8,321	1,2789
Comunicação	53	4,0000	9,3333	7,213836	1,3043228
Liderança	53	5,00	9,25	7,6274	1,16811
Negociação	53	2,0	10,0	7,075	1,8486

Avaliando os scores, percebe-se que as médias mais altas estão atreladas à tomada de decisão, conscienciosidade e equipe. Esses números indicam que os gestores das empresas pesquisadas em sua maioria se preparam antes de tomarem decisões, reunindo informações para uma análise completa, analisando o impacto das decisões no contexto global da empresa, dialogando com os seus pares e criando cenários futuros. Além disso, se sobressaem as características ligadas à responsabilidade, participação e reconhecimento de pares e equipes. O item equipe, que registrou média de 8.321 diz respeito às pessoas atuarem coletivamente e ao gestor responsável reconhecer perante ao grupo os méritos individuais e coletivos de cada um de seus integrantes. Essa constatação pode indicar um estilo participativo.

De outra forma, se comparado esse resultado, principalmente, com os itens características e habilidades dos gestores e processo de avaliação de desempenho do constructo cultura organizacional, pode-se inferir que na visão do gestor respondente, ele considera que possui uma linha participativa e de reconhecimento em relação a sua equipe mais acentuada do que percebe em que a empresa tem em seu conjunto.

A média mais baixa (6,2) ficou a cargo do estresse, o que demonstra que o gestor pode não ter a sua disposição recursos suficientes para atender as demandas de seu trabalho, há certa rotatividade de pessoas na equipe e na empresa e não há pleno sentimento de reconhecimento e plena valorização da saúde e da qualidade de vida dos funcionários.

Quando avaliados os extremos, as características abertura para experiência e negociação recebem os mínimos (1,5 e 2,0), seguidas da motivação (3,75). Por outro lado, as máximas giram entre 8,3 e 10 para todas.

4.4 Correlações: Cultura organizacional e comportamento do gestor da controladoria

Analisando todos os elementos e as características dos constructos e suas correlações, destacam-se nessa seção os resultados significativos. Na sequência, a tabela 3 apresenta as correlações significativas (>0.5 ou $>0.36^{**}$), para fins de análise das relações entre os elementos de cultura organizacional e as características do comportamento do gestor.

Table 3
Correlations

Cultura	Comportamento									
	Motivação	Es-tresse	Tomada de decisão	Extro-versão	Abertu-ra para expe-riência	Cons-ciencio-sidade	Equi-pe	Comuni-cação	Lide-rança	Nego-ciação
Organiza-ção	.256	.485* *	-0,75	.129	.065	.456**	.266	.277*	- 0,123	.439
Planeja-mento	.366**	.419	.125	.300*	-0,56	.369**	.163	.377**	.109	.198
Execução	.558**	.521* *	.108	.279*	-0,31	.466**	.250	.433**	.152	.190
Controle	.617**	.571* *	.122	.292*	-0,91	.476**	.184	.557**	.134	.109
Tecnologia Sistemas	.232	.518* *	.240	.364* *	-0,244	.525**	.282*	.068	.139	.185
Avaliação desempenho	.378**	.455* *	.165	.318*	.116	.429**	.272*	.494**	.057	.201
Caracterís-ticas e habilida-des	.260	.630* *	.139	.326*	.149	.681**	.310*	.151	.127	.395**

O elemento organização mostra correlação positiva e significativa com as características estresse, conscienciosidade e negociação. O resultado ligado à

conscienciosidade e negociação indica que a definição clara das funções dos gestores, delegação da autoridade sem depender de aprovações dos superiores hierárquicos, compatibilidade entre funções e responsabilidades, o poder predominantemente formal, a formalização de um organograma e atualização de normas e procedimentos estão relacionadas de forma importante com facilidade do gestor em organizar o seu trabalho e as entregas de relatórios, bem como sua participação ativa para alcançar a melhor negociação para a empresa. A negociação, particularmente, atrelada ao elemento organização também significa que há na empresa uma política definida em relação à carreira e valorização de seus gestores. De outro ponto de vista, a relação significativa entre o elemento organização e o stress do gestor pode apontar para o que Vasconcelos (1992) afirmou sobre fases de adaptação e exaustão. Quanto mais atribuições, responsabilidades e funções que a empresa designa ao gestor, mais ele pode se sentir estressado ao longo do tempo.

Os elementos planejamento, execução e controle apresentaram correlação significativa com as características motivação, estresse, conscienciosidade e comunicação do gestor. Esse achado faz sentido na medida em que o gestor se sente mais motivado quando a empresa o envolve nas fases de planejamento, divulga as estratégias e atua de forma participativa. No que tange à execução, apóia as ações com base no orçamento, proporciona plena autonomia para tomada de decisões, consulta os gestores para decisões que afetam a empresa como um todo, os resultados são utilizados como parâmetros para avaliação gerencial. Quanto ao controle, há comprometimento dos gestores com o monitoramento e participação no processo de avaliação dos resultados obtidos. Essa cultura, baseada em um processo de gestão formal, instiga a motivação e a comunicação do gestor, bem como facilita o desempenho do gestor como um todo. Como o gestor participa das reuniões de discussões em todas as fases do processo de gestão, a comunicação se torne uma característica relevante para o gestor e a para a empresa.

Esse resultado se mostrou interessante à medida que a empresa que apresenta planejamento, execução e controle formalizados e bem desenhados, com todos os atributos inerentes (analisados por meio das questões da pesquisa) demanda adequada comunicação por parte de seus gestores e suas equipes em geral. Dessa forma, a comunicação se torna essencial para um controle eficaz, visto que o gestor da controladoria constantemente precisa informar e ser informado (comunicação viva).

Os mesmos elementos planejamento, execução e controle aparecem correlacionados com o fator estresse e motivação. Esse resultado se justifica, pois o gestor se sente motivado atuando em uma empresa com elementos adequadamente estabelecidos em relação à sua participação no grupo e no desempenho, e tendo a qualidade de vida e permanência na empresa valorizadas. O contrário também procede à medida que quando a empresa não atende positivamente as demandas relacionadas ao gestor como indivíduo, o fator estresse pode aumentar. Esse resultado está coerente com a literatura, que enfatiza que o estresse contribui para a ineficiência, alta rotatividade, necessidade de cuidados com a saúde. (Jex, 2014; Kazmi, Amjad & Khan, 2008; Sadir & Lipp, 2009).

Além dos elementos citados, as características e habilidades dos gestores – elemento da empresa também está correlacionado com o estresse – característica do gestor, registrando o maior número (.630). Nesse ponto específico, infere-se que se a empresa possui uma cultura em que permeia os incentivos ao desenvolvimento pessoal e profissional, a valorização das ideias dos gestores e o estímulo ao relacionamento interpessoal e um ambiente agradável, isso impacta significativamente no estresse. Destacando o estresse nesse momento, foi a única característica do gestor que se relacionou com todos os elementos da cultura.

Os elementos tecnologia e sistemas de informações e as características e habilidades dos gestores apresentaram correlações positivas e significantes com a conscienciosidade. A primeira correlação reflete que empresas que adotam sistemas de informações integrados,

relatórios moldados de acordo com o usuário e demais ferramentas tecnológicas podem propiciar um ambiente em que o gestor se torne mais organizado e responsável, consciente de suas tarefas. Quanto as características e habilidades dos gestores, a empresa ao facilitar ou proporcionar a capacitação por meio de cursos, treinamentos, além de proporcionar um ambiente agradável, pode contribuir para que esse mesmo gestor seja consciente de suas responsabilidades e dificilmente atrase relatórios ou outras atividades sob sua responsabilidade.

Tecnologia e sistemas de informações apareceram significativamente ligados também com extroversão. Os resultados indicam que a empresa que utiliza sistema integrado de gestão, flexibilidade que permite aos gestores adaptarem os relatórios de acordo com as necessidades específicas dos usuários e software corporativo de orçamento, está ligada a um gestor da área de controladoria pró-ativo, cooperativo e que dialoga com seus pares, equipes e superiores.

Os processos de avaliação de desempenho aparecem correlacionados positiva e significativamente com motivação, estresse, conscienciosidade e comunicação. Parece justificável que um processo de avaliação formal, em que a empresa avalia, recompensa, pune e divulga os resultados para os gestores, fomente a motivação, o estresse, a conscienciosidade do gestor. Cabe destacar que, conforme referenciado por Amabile & Kramer (2007) os impactos notados nas percepções, emoções e motivação das pessoas ocorrem quando há interação entre as pessoas, as discussões entre equipes, reuniões, valorização de ideias, envolvimento em projetos, alcance de metas e recompensas, bem como toda e qualquer forma de incentivo são impactantes no desempenho geral da empresa. Dependendo do caso, a cobrança, a punição, também podem gerar estresse.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se validar a hipótese formulada, haja vista que elementos da cultura organizacional apresentaram significativa relação com as características do comportamento do gestor, especificamente com o da área de controladoria. De um modo geral, o estudo encontrou que há relação entre cultura e comportamento dos gestores das empresas da amostra. A partir da análise e discussão dos resultados as considerações finais podem ser contempladas.

5 CONCLUSÃO

Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que há relação importante entre elementos da cultura organizacional e aqueles vinculados aos comportamentos dos líderes da área de controladoria das empresas da amostra. Nesse ínterim, pôde-se encontrar correlações positivas entre a característica motivação e os elementos execução e controle; a característica estresse e os elementos execução, controle, tecnologia e sistemas de informações e características e habilidades dos gestores; a característica conscienciosidade e os elementos tecnologia e sistemas de informações; a característica comunicação e o elemento controle. Destaca-se que o estresse foi a característica que apareceu com maior número de correlações (quatro elementos), e a comunicação se correlacionou apenas com o controle.

Em linhas gerais, percebeu-se que todos os elementos e as características significativamente correlacionados guardam adequada justificativa para tal, conforme esmiuçado na seção de resultados. Também, foi possível validar o constructo teórico calcado na literatura pesquisada.

De um lado, avaliar a cultura da empresa e seus elementos pode explicar o comportamento de seus líderes, contribuindo para que sejam tomadas medidas para melhorar o processo. De outro, conhecer o comportamento do líder da área responsável pelo controle e monitoramento empresarial, pode contribuir para que a empresa estimule o desenvolvimento profissional e valorize a importância desse gestor para o desempenho de áreas e da empresa. Nesse sentido, os resultados expostos podem impulsionar as empresas a refletirem sobre as duas variáveis: cultura e comportamento do líder da controladoria, abrindo espaço para

robustecer o controle organizacional. Para a sociedade entende-se que a pesquisa contribui à proporção que podem ser visualizados modelos e perfis organizacionais que explicam desempenhos e ações sociais contributivas que estejam sendo implementadas ou que possam ser estimuladas na empresa. Ademais, cabe destacar que essa pesquisa está em desenvolvimento, portanto ainda apresentará o enriquecimento da amostra e trará novas contribuições para a academia. Uma das principais contribuições, nesse sentido, é o desenvolvimento de modelos de gestão que estimulem o melhor comportamento do gestor na empresa e cultivem uma cultura que promova melhor desempenho.

Vale destacar que os resultados oriundos dessa pesquisa não podem ser generalizados, pois guardam limitações relacionadas à aplicação do questionário e às percepções de seus respondentes, bem como ao método de análise dos dados, como é comum a todas as pesquisas dessa natureza. Sugere-se, para pesquisas futuras, outras formas de aplicação da pesquisa, diversificando a amostra, segmentos, porte das empresas, tipos societários.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R.L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Acuff, F. L. (1998). *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Senac.
- Ahmed, M., Shafiq, S. (2014). *The impact of organizational culture on organizational performance: a case study of telecom sector*. Global Journal of management and business research: a administration and management, v. 14, 3.
- Amabile, T. M.; Kramer, S. J. (2007). *Vida interior no trabalho: o subtexto do desempenho da empresa*. São Paulo. Harvard Business Review, v. 85, n. 5.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R.N., Govindarajan, v. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo, Atlas.
- Arrow, H., Mcgrath, J. E.; Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barbieri, C. (2001), *BI – Business Intelligence: modelagem e tecnologia*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Barnard, C.. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Berson, Y.; Oreg, S.; Dvir, T.(2005). *Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance*. Academy of management best conference paper.
- Buchanan, D.; Huczynski, A. (1985). *Organizational behavior*. Prentice-Hall International.
- Bueno, J. M.; Oliveira, S.M.; Oliveira, J.C..(2001). Um estudo correlacional entre habilidades sociais e traços de personalidade. *PsicoUSF*.v.6, n.1, p31-38, jan/jun.
- Bertalanffy, L. V.. (1977). *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Brousseau, K.; Driver, M. J.; Hourihan, G.; Larsson, R..(2000). *O executivo e seu estilo de decisão*. Harvard Business School, p. 55-65, agosto.
- Calegari, M.; Gemignani, O.. (2006). *Temperamento e Carreira: desvendando o enigma do sucesso*. São Paulo. Summus.
- Chatman, A.J., Caldwell, F.D., O'Reilly, A.C., Doerr, B.(2014), Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firm. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 785-808.
- Cooper, C. L.; Sloan, S. J.; Williams, J. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. Windsor, NFER-Nelson.
- Cummings, T.G; Worley, C.G. (2005). *Organization Development & Change*. South-Western: Thomson.
- Daft, R. I.; Macintosh, N. B (2004). *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Davis, K.; Newstrom, J. W.(2002), *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Thomson.
- Deal, T.; Kennedy, A.(1982). *Corporate culture – The rites and rituals of the corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ewing, D. (1968). *The practice of planning*. New York: Harper & Row.
- Eysenck, H. J. (1952). *The scientific study of personality*.
- Eysenck, H. J. (1982). *Personality, genetics, and behaviour: Selected papers*.
- Fayol, H.(1989). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas.
- Feist, J.; Feist, G. (2013). *Theories of personality*. McGraw-Hill.
- Fellows, R., Liu, M. M. A. (2013). *Use and misuse of the concept of culture*. *Construction Management and Economics*, 31, 401-422.
- Fischer, R.; Ury, W.; Patton, B. (2005). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Harvard law school.
- Folkman, J. R. (2006). *The power of feedback: 35 principles for turning feedback from others into personal and professional change*. New Jersey: Willy & Sons.
- Gehrking, G.C. (1997). *Strategic Planning: process and evaluation*. Texas: UMI
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J..(1988). *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas.
- Gerrig, R.J, Zimbardo, P.G. (2002), *Psychocology and life*. Allyn and Bacon.
- Ginevicius, R.; Vaitkunaite, V., (2006). *Analysis of organizational culture dimensions impacting performance*. *Journal of business economics and management*, v. VII, n. 4, p. 201-211, 2006.
- Glautier, M. W.; Underdown, S..(1976). *Accounting theory and practise*. London: Pitman Publishing Limited.
- Greenber, J.; Baron, R. A.(2008). *Behavior in organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Griffin, R.; Moorhead, G.(2010). *Organizational Behavior*. South-Western, Cengage Learning.
- Guzzo, R.; Dickson, M.W.(1996). Teams in organizations: recente research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, v. 47, p. 307-338.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tathan, R. L.; Black, W. C.(2007). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hampton, D. R.(1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Heide, M., J., C.; Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organization*. Communication and Organization. Malmö: Liber.
- Henseler, J.; Ringle, C.M.; Sinkovics, R..(2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing, advances in international marketing*, v. 20, p. 277-319.
- Hersey, P. (1974), *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: E.P.U.
- Hirata, R. (2007). *Estilo de negociação as oito competências vencedoras*. Sao Paulo: Saraiva.
- Hofstede, G.. (1980). *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G; Mccrae, R. R.. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural Reseach*, Thousand oaks, v. 38, n. 1, p. 52-88, Feb. 2004.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Fazendo a estratégia funcionar*. São Paulo: Bookman.
- Ivancevich, J.M.; Konopaske, R.; Matteson, M.T.(1990). *Organizational behavior and management*. Irwin: McGraw-Hill.

- Kanter, R.(1983). *The Change Masters: innovation and entrepreneurship in the american corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Keirsey, D. Keirsey Temperament Sorter and Keirsey Temperament Theory. Disponível em <http://www.keirsey.com> (acessado em ago/2019).
- Keirsey, D.; Bates, M.(1984).*Please Understand Me – Character and Temperament Type* , Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, CA.
- Koch, C.G..(2007). *The science of success*. New Jersey: [s.n.].
- Kotter, J. P.; Heskett, J.L. (1992).*A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. SP: Makron.
- Kreps, G.(1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*, Longman.
- Jex, S.M. (2014).The important of prevance in occupational stress research. *Stress and Health*, Vol.30(2), pp.89-9.
- Lapierre, L. (1990). *Imaginário, administração e liderança*. In: Bergamini, Cecília; Coda, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivações & liderança*. São Paulo: Pioneira.
- Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York Spronger pub.
- Likert, R.. (1975). *A organização humana*. São Paulo: Atlas.
- Lindzey, G.(1940). *Handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 3-56).
- Litterer, J. (1970). *Análise das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Malmi, T., Bedford, D., Bruhl, R., Dergard, J., Hoozeé, S., Janschek, O., Willert, J., Ax, C., Bednarek, P., Gosselin, M., Hanzlick, M., Israelsen, P., Johanson, D., Johanson, T., Madsen, D., Rohde, C., Sandelin, M., Stromsten, T., Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complemente the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, in proof, vol. 83.
- Maslach; C.; Jackson, S E.(1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health Resources Administration*, 7, 189-212.
- Mcgee, J.; Prusak, L.(1994). *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of enterprise*. New York: Mcgraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York; Toronto: Free Press, Maxwell Macmillan Canada
- Mitchell, T. R. (1974). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7, 80–88.
- Moore, D., Notz, W., Fligner, M. (2014). *A estatística básica e sua prática*. São Paulo, LTC.
- Moscove, S.; Simkin, M.; Bagranoff, N.(2002). *Sistemas de informações contábeis*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, A. N., Vorhies, W. D. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviours. *Innovation and Strategy*, 15, 255-282.
- Murdick, R. G.; Ross, J. E. (1975). *MIS in action*. New York: West Publishing Co.
- Nadler, D.; Hackman, E.; Lawler, E.(1983). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nierenberg, G. (1981). *The art of negotiation*. Cornerstone Library.
- O’ Brien, J. (2004), *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, D.P.R (1999). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Ouchi, W.(1982). *Teoria Z – como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo educativo brasileiro.

- Peters, T.; Waterma Jr., R.(1982). *In Search of Excellence: lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M.(2007). *A cultura das organizações é administrável?* In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pocket Mentor (2006), *Giving feedback: expert solutions to every day challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1999). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quigley, C.(1963). *A evolução das civilizações*. Rio de Janeiro: Fundo de cultura.
- Reginato, L. (2010). *Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles e desempenho de grandes empresas brasileiras*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo.
- Reginato, L.; Guerreiro, R. (2011). Relationships between environment, culture, and management control systems, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 Issue: 2, pp.219-240.
- Robbins, S. P. (2006). *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Sadir, M.; Lipp, M.N. (2009).As fontes de stress no trabalho. *Revista de psicologia da Imed*, v. 1, pp. 114-126.
- Scalan, B. (1979). *Princípios de administração e comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H.(1991). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schermerhorn Jr., J.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- _____. (2004). *Organizational culture and leadership*. S. Francisco: J. Bass.
- Schwartz, S. H.(1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Skinner, B. F. (2003), *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes
- Silveira, E. G. F.(2006). *Gestão do conhecimento nas organizações: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos: um estudo de caso em uma organização de saúde*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC.
- Simon, H.(1965). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID.
- Steiner, G. A.; Miner, J. B.(1981). *Política e estratégia administrativa*.RJ: Interciência.
- Stair, R.M. (1998), *Princípios de sistemas de informações: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Stoner, J.; Freeman, R. E.(1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Taylor, F.W. (1995), *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas
- Thévenet, M.(1989). *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.
- Tosi, H.; Rizzo, J.; Carroll, S.(1995). Managing organizational behavior. *Long Range Planning*, Vol.28(3), pp.115-115.
- Vasconcelos, E.G. (1992).O modelo psiconeuroendocrinológico de stress. In: SEGER, L. (Org.) *Psicologia & Odontologia: uma abordagem integradora*. Santos: Editora Santos, p. 25-47.
- Vecchio, R. P.(2006). *Organizational Behavior*. South-Western: Thomson.
- Weick, k.(1979). *The Social Psychology of Organizing*. Publisher: McGraw-Hil.
- White, R.; Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: an experimental inquiry*. New York Harper.
- Woodward, J.(1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.