



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE - MESTRADO

Graziela de Oliveira Padilha

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
SISTEMA ORÇAMENTÁRIO**

FLORIANÓPOLIS

2019

Graziela de Oliveira Padilha

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
SISTEMA ORÇAMENTÁRIO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Contabilidade da Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do título de Mestre em  
Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda.

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra

Padilha, Graziela de Oliveira  
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA  
ORÇAMENTÁRIO / Graziela de Oliveira Padilha ; orientador,  
Carlos Eduardo Facin Lavarda, 2019.  
92 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Cultura Organizacional. 3. Sistema  
Orçamentário. 4. Contexto Organizacional. 5. Tecnologia. I.  
Lavarda, Carlos Eduardo Facin. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.  
III. Título.

Graziela de Oliveira Padilha

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
SISTEMA ORÇAMENTÁRIO**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Daniel Magalhães Mucci, Dr.  
Universidade Regional de Blumenau

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Contabilidade.

---

Prof. Dra. Ilse Maria Beuren  
Coordenadora do Programa

---

Prof. Dr.(a) Carlos Eduardo Facin Lavarda  
Orientador

Florianópolis, 19 de junho de 2019.

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Irondina e Itamar por todo o apoio e força.

## AGRADECIMENTOS

Não sei qual sua crença ou religião. Mas agradeço à Deus, por sempre me rodear das melhores pessoas que eu poderia ter, desde meu primeiro momento de vida, o nascimento, até hoje, o aqui e agora, são tantas e tantas as pessoas que tenho para a agradecer. O ato da gratidão, como eu sou grata, a este mundo, este Universo que me propicia milagres.

Agradeço aos meus pais, que antes de tudo me deram a vida, me educaram e me ensinaram muitas coisas, mas uma sempre fez a diferença “Grazi, tem que estudar, sem estudo a gente não é nada”. Vocês são a minha base e mesmo que em alguns momentos não transpareça minhas conquistas são para vocês. Eu amo vocês e sou muito grata a tudo que vocês me proporcionaram, pelo apoio incondicional durante todo este percurso.

Estendo meus agradecimentos à minha família, em especial a minha tia Sirlei e meu tio Nelson, que durante a graduação me acolheram em seu lar. Minha tia Sirlei, que sempre foi exemplo de dedicação e esforço.

Agradeço ao Manoel, meu namorado, amigo fiel, companheiro, e colega, que em muitos momentos me empurrou para frente, me deu forças e me proporcionou, através de sobremesas muita energia. Você, não é apenas exemplo de ser humano, mas de aluno, me sinto muito especial por ter você ao meu lado. Obrigada, por sempre chamar a minha atenção, por entender o nosso momento caótico. E que venha a tranquilidade, ou não (rsrsrs).

Não posso deixar de agradecer a família Ludwig, em especial minha sogra, Nilva, que é uma terceira mãe, sempre me incentivando e me apoiando.

Agradeço ao professor Lavarda, um dos milagres de minha vida, és um exemplo de professor, de pessoa e de orientador. Não tive a oportunidade de conhecê-lo na graduação, mas sinto uma honra enorme em ter tido a oportunidade de ser sua orientada, sou muito grata por todos os aprendizados, ensinamentos, por toda a calma e tranquilidade sempre que conversarmos, Professor, muito obrigada!

Agradeço aos membros da banca, Professores Daniel, Rogério e Darci pela disponibilidade de tempo, pelas sugestões e críticas à pesquisa e pelas sugestões e críticas para melhoria e sucesso do trabalho. É um orgulho tê-los em minha banca. Aproveito para agradecer aos demais professores da UFSC, com quem tive o prazer de trabalhar, momento de muito aprendizado e crescimento, tanto pessoal como profissional, não apenas no mestrado, mas na graduação, também. Nesse conjunto UFSC, agradeço aos colegas, colegas que são

colegas e colegas que viraram amigos, obrigada pelos sentimentos compartilhados, pelas risadas e pelas histórias, tenho um carinho enorme e sou grata por tudo que a UFSC me proporcionou.

Dentre os milagres da vida, agradeço a Involves, por compreenderem seu papel na sociedade e disponibilizar seus líderes, suas informações e seu tempo na construção da pesquisa. Que tenhamos sempre exemplos de sucesso e de culturas como esta nas organizações. Vocês são incríveis e no momento em pude estar com vocês me senti parte da Involves, foi uma honra e uma grande oportunidade. Agradecimento especial ao Michel, por estar sempre disponível, seja durante a semana, ou final de semana, durante o dia ou a noite. Agradeço ao André, também, com quem tive o primeiro contato e, mesmo com a correria do dia a dia disponibilizou seu tempo. Involves, obrigada!

Agradeço aos meus colegas de trabalho, seja pelo lado positivo ou negativo, vocês também contribuíram para que o hoje fosse possível. Agradeço aos exemplos de chefes, ou melhor, líderes que tive, vocês colaboraram para a profissional que sou hoje e a qual pretendo ser.

Por fim, ressalto que não foi fácil chegar aqui, acredito que para ninguém seja, mas sempre temos boas pessoas e boas energias a nossa volta, conspirando para que coisas boas aconteçam, para que a gente siga, mesmo naqueles momentos que pensamos em desistir. Assim, agradeço a todos que de forma direta e indiretamente contribuíram para o hoje, o agora, obrigada.

“Persistir. Resistir. Não desistir.”

Autor Desconhecido



## RESUMO

Essa dissertação tem por objetivo compreender a interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário em uma organização do setor da tecnologia, localizada em Santa Catarina. Este trabalho apoia-se em uma abordagem metodológica qualitativa e como instrumento para coleta de dados utilizou-se a estratégia de entrevista, análise de documentos e observação direta. Desta forma, elaborou-se um roteiro para compreender o contexto organizacional, a cultura organizacional e o sistema orçamentário da empresa objeto de estudo. Para a análise de dados optou-se pela técnica de análise qualitativa de conteúdo. Pode-se observar que a empresa possui um ambiente dinâmico e voltado para a inovação, uma gestão horizontal, logo atua como um sistema orgânico. A cultura organizacional é peculiar, pois possui um enfoque voltado para o desenvolvimento das pessoas, *feedback* e transparência. Em termos de sistema orçamentário, ele não é seguido pela organização conforme aponta a literatura, tal fato, pode ocorrer devido a forma de atuação e segmento de mercado, pois o orçamento pode limitar a organização, tendo em vista que a mesma se encontra em crescimento e investimentos constantes. Por fim, indica-se sugestões para futuras pesquisas, de modo que seja possível uma melhor compreensão de controles gerenciais em empresas que operam em ambientes dinâmicos e voltados para a inovação.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Sistema Orçamentário; Contexto Organizacional; Tecnologia

## ABSTRACT

This dissertation has as goal to understand the interface an organizational culture and the education system in a technology sector organization, located in Santa Catarina. This work is based on a qualitative methodological approach and as an instrument for data collection we used the interview strategy, document analysis and direct observation. Thus, a script was elaborated to understand the organizational context, an organizational culture and the budget system of the company object of study. For a data analysis opted for the technique of qualitative content analysis. It can be observed that a company has a dynamic and innovation-oriented environment, a horizontal manager, and thus operates as an organic system. Organizational culture is unique as it has a people-focused approach, feedback and transparency. In terms of budget system, it is not subject to a series of indicators such as the literature, such fact may occur due to its nature and the technology market segment, as it may become a limited factor, that is, in the same situation, is in constant growth and investments. Finally, we suggest for future research, so that a better understanding of management controls in companies operating in dynamic and innovation-oriented environments is possible.

**Keywords:** Organizational culture; Budget; Organizational Context; Technology

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo Teórico da Pesquisa .....	41
<b>Figura 2.</b> Triangulação da Pesquisa.....	49
<b>Figura 3.</b> Organograma.....	54
<b>Figura 4.</b> Nuvem de Palavras.....	55
<b>Figura 5.</b> Porquê trabalhar na Involves?.....	57

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Constructo da Pesquisa .....	42
<b>Tabela 2.</b> Caracterização dos Entrevistados .....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CC	Centro de Custo
CG	Contabilidade Gerencial
CO	Cultura Organizacional
CPO	<i>Chief Privacy Officer</i>
CRO	<i>Chief Risk Officer</i>
CSO	<i>Chief Science Officer</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
MMR	Método de Melhoria de Resultados
OCP	<i>Organizational Culture Profile</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
OMPS	Organizações Militares Prestadoras de Serviços
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
Q	<i>Quarter</i>
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SO	Sistema Orçamentário
TI	Tecnologia da Informação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	22
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>22</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	23
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	24
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	27
2.2	SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.....	31
2.3	CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2	PROPOSIÇÃO DE PESQUISA.....	41
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA .....	42
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	43
3.5	COLETA DE DADOS .....	43
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	50
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	56
4.3	SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.....	60
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>

<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>90</b>





## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade nas organizações está relacionada com a implantação de estruturas e processos de gestão que facilitam a tomada de decisão (Abernethy & Lillis, 2001), uma vez que as organizações lidam com diferentes públicos e atuam em diversos contextos.

De acordo com Chenhall (2007), termos como controle gerencial (CG) e sistemas de controle gerencial (SCG) são usados como equivalentes, contudo, o autor concebe o SCG como um conjunto de práticas, tal como o sistema orçamentário, por exemplo.

Anthony e Govindarajan (2008), observam que os SCG auxiliam a organização na direção de seus objetivos estratégicos, deste modo, as empresas necessitam de SCG que alinhem estratégia, estrutura e processos de gestão para facilitar o processo decisório (Fischer, 1998), de acordo com Anthony e Govindarajan (2002) SCG derivam de procedimentos preestabelecidos, que executam um conjunto de atividades, geralmente recorrentes, logo eles desempenham papéis importantes em suas práticas diárias.

Ao considerar, conforme Malmi e Brown (2008) que os SCG compreendem os instrumentos, meios e mecanismos para direcionar e mudar comportamentos dos funcionários, em busca da implementação da estratégia da empresa, o orçamento pode ser considerado um SCG (Santos, Beuren & Conte, 2018).

Covaleski, Evans, Luft e Shields (2006) salientam que o orçamento é um dos temas mais extensivamente pesquisados em contabilidade de gestão e que praticamente todos os aspectos da contabilidade gerencial estão implicados na elaboração dele, logo considera-se ele como um dos instrumentos mais importantes da organização (Merchant & Van der Stede, 2011). Apesar do orçamento ser usado pelas organizações para seu fortalecimento, de acordo com Schäffer, Strauss e Zecher (2015) ele atraiu muita atenção acadêmica, porém as pesquisas na área são novas e merecem atenção.

Nesse contexto, Abernethy e Brownell (1999), argumentam que o orçamento é um dos instrumentos do sistema gerencial, utilizado pelos gestores para coordenar e comunicar as prioridades estratégicas de forma a aumentar o comprometimento de toda equipe, pois na medida em que ele possibilita a visualização antecipada dos possíveis resultados econômicos e financeiros, Simas, Costa e Oliveira Moritz (2008) ressaltam que ele se torna uma ferramenta para auxílio no planejamento, desse modo as informações geradas são mais

precisas para a tomada de decisão, além de definir as ações de cada responsável pela execução das atividades nele discriminadas.

Os sistemas orçamentários são vistos como determinados ou dependentes de vários fatores organizacionais e/ou ambientais, de acordo com Covaleski e Dirsmith (1983). Pesquisas como a de Chenhall (2003) consideram as variáveis contextuais, aqui apresentadas como o contexto organizacional, importantes para os projetos de SCG, de forma que haja uma ligação entre estratégia, ambiente, tecnologia, estrutura organizacional e os SCG. Ao considerar que o orçamento é um dos instrumentos do sistema gerencial tais variáveis são confirmadas como detalhamentos de elementos gerais e fundamentais do contexto. Além disso, não obstante a importância de estudar os controles que são relevantes para os contextos contemporâneos, é importante desenvolver o conhecimento de forma a garantir a coesão no estudo dos elementos da contabilidade gerencial e do contexto organizacional nos resultados desses estudos (Chenhall, 2003).

Otley (1999) considera que as empresas buscam uma melhor adaptação no ambiente onde atuam de modo a ajustar sua estratégia em resposta às mudanças do ambiente. Logo, Argento, Culasso e Truant (2016), assumem que as organizações e seu ambiente são interdependentes. Um fator como um ambiente incerto pode potencialmente ter impactos diferentes nos sistemas contábeis, pois o sistema pode ser usado para tomada de decisão ou controle (Malmi & Brown, 2008). Nesse contexto, Chenhall (2003) infere que os SCG e seus elementos auxiliam os gestores na tomada de decisão, contudo é necessário considerar que os aspectos ambientais influenciam essa configuração.

Em um cenário compostos por grandes mudanças tecnológicas, Albertin e Moura Albertin (2008) a Tecnologia da Informação (TI) constitui um diferencial para as empresas que pretendem se destacar, porém a sua utilização, sem uma gestão adequada, não garante o sucesso.

Outros estudos (Chapman, 1997; Abernethy & Brownell, 1999; Ahrens & Chapman, 2004; Davila, Foster & Jia, 2009) apontam que em ambientes de alta incerteza, há um impacto positivo dos sistemas formais de controle, além de que sistemas interativos estão associados a inovações e capacidades empreendedoras aprimoradas, pois quadros flexíveis e dinâmicos se adaptam e evoluem para a imprevisibilidade da inovação. Contudo, Damanpour (1991) oferece evidências empíricas consistentes com o fato de controle ser prejudicial à inovação.

Em modelos tradicionais de organização, os SCG contribuem para a criação da realidade organizacional e são simultaneamente alterados para serem compatíveis com os

objetivos da organização (Schäffer et al., 2015), pois fazem parte de um sistema de informação formalizado e utilizado por uma organização para influenciar o comportamento dos seus gestores para atingir os objetivos organizacionais (Horngren, Bhimani, Datar & Foster, 2002).

Ao analisar o comportamento e gestão, surgiram na década de 80, pesquisas que apresentaram que empresas com forte cultura são apontadas como exemplo de gestão (Barney, 1986). Deste modo, Silva e Nunes (2012) apresentam que há, ainda, uma discussão atual e pertinente sobre a influência cultural e comportamental presentes em práticas gerenciais. Alguns pesquisadores (Barros & Prates, 1997; Gomes & Salas, 1999; Fonseca, 2007; Busco & Scapens, 2011) propõem-se a avaliar os sistemas de controle gerencial e, em decorrência, as ferramentas gerenciais, tal qual o orçamento, sob uma perspectiva voltada para a cultura em que a organização está inserida, na medida em que confiam que as características do modelo adotado devem ser compatíveis não só com o contexto interno da organização, mas também com seu contexto social.

Dessa forma, a cultura de uma empresa e o comportamento dos indivíduos que a compõem são aspectos relevantes que caracterizam e diferenciam uma organização. Barney (1986) salienta que são poucos os conceitos que trazem tantas definições diferentes como a cultura organizacional, o autor a define como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que determinam a maneira pela qual uma empresa conduz seus negócios. Além disso, Tichy (1983) infere que tal entendimento esconde distinções clássicas entre cultura, estrutura e estratégia da organização, pois tais atributos são manifestações diretas de pressupostos culturais sobre o negócio em que a empresa está inserida e como este é conduzido.

Ademais, Chang (2003) corrobora ao enfatizar que a cultura envolve o compartilhamento de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos e valores dos membros de um sistema social em diferentes grupos de uma organização em que há o processamento de informações e a alteração de padrões de comportamento.

Uma das primeiras definições sobre cultura, de acordo com Ribeiro (2007) foi proposta por Tyler que a considerou como um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade ou de um grupo.

Pode-se entender cultura, conforme proposto por Hofstede (1993, p. 19) como uma

“programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro”. Ressalta-se, conforme Trompenaars (1994) que a cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

Nessa perspectiva, Coelho Junior e Borges-Andrade (2004), enfatizam que a cultura é vital para o desenvolvimento organizacional, e que as pessoas se relacionam e se orientam na organização em decorrência da percepção da cultura dominante. Schein (1992) apresenta que a percepção de cultura torna-se importante ao analisar a dinâmica organizacional e seus constituintes, de maneira que ao investigar a percepção da cultura administrativa das organizações, torna-se essencial conhecerem-se os principais conceitos de cultura, e se os mesmos fornecem subsídios teóricos suficientes a fim de se identificarem os traços culturais das organizações.

A cultura é o que diferencia uma empresa das outras, para Barney (1986) há evidências significativas que sugerem que culturas organizacionais valiosas e raras muitas vezes podem ser difíceis, senão impossíveis de imitar e que estas podem ser fonte de vantagem competitiva, de modo a elevar o desempenho financeiro de tais organizações.

De acordo com Ueno e Sekaran (1992), a influência da cultura sobre as práticas de controle orçamental pode ajudar os gestores, especialmente em empresas multinacionais, a compreender como os processos e práticas orçamentais diferem em função das diferenças de normas compartilhadas entre indivíduos dentro de cada grupo. A pesquisa de O'Reilly III, Caldwell, Chatman e Doerr (2014) confirmam ao enfatizar que uma cultura organizacional bem definida impacta diretamente no resultado positivo da organização, bem como se espera contribuir com pesquisas que trabalhem o orçamento.

Em termos de indivíduo e comportamento, verifica-se, conforme aponta Barney (1986), que empresas com cultura forte são exemplos de gestão, na perspectiva de controle, o orçamento é tido como uma importante ferramenta de controle gerencial.

Nesse sentido, encontra-se na literatura o modelo Organizational Culture Profile (OCP), desenvolvido por O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) o qual apresenta que processos de contratações podem ser assertivos no sentido de diminuir a lacuna existente entre a cultura organizacional e os valores dos novos empregados.

Em suma, pode-se verificar que o contexto organizacional pode ser considerado como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações, tal contexto impacta no controle de gestão, bem como na cultura. Assim, a

proposta do estudo é identificar o contexto o qual a organização está inserida e a interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O contexto organizacional, conforme aponta Chenhall (2003) oferece diversas oportunidades de pesquisa em termos de como os SCG são combinados, além disso Lounsbury (2007) infere que eles podem ser decifrados como padrões socialmente construídos em que crenças e regras culturais estão embutidos nele.

Os membros das organizações, Hofstede (1980) são afetados pelas interações dos indivíduos nos diversos contextos sociais os quais estão inseridos, ainda, tal interação constrói a essência da organização. O autor pontua que a cultura organizacional faz parte de um processo de aprendizagem, logo não pode ser herdada.

Nesse sentido, Machado (2010) afirma que pelos costumes já existentes na organização, a cultura organizacional, pode influenciar e alterar padrões de comportamento, alterar as estruturas, sistema financeiros, procedimentos internos, comportamento dos membros e inclusive causar mudanças nas estratégias. Uma das possíveis alterações que pode ocorrer, segundo Merchant (2007) relaciona-se às práticas orçamentárias, de modo que possa ocorrer variações no orçamento por influências externas ou até mesmo pelo ambiente interno da organização.

Na visão de Schein (1984), a cultura organizacional pode ser entendida como um modelo dinâmico em que é apreendida, transmitida e mudada. O autor preconiza três níveis de cultura: i) o nível dos artefatos visíveis, relaciona-se aquilo que é concreto ou visível à todos; ii) nível dos valores e normas, referem-se a comportamentos, tais como regras, códigos de ética e conduta e políticas; iii) nível dos pressupostos básicos subjacentes, são inconscientes, porém determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Existe, na literatura uma discussão pertinente sobre a utilidade do orçamento, destaca-se Hansen e Van der Stede (2004) que defendem sobre a ampla utilização do orçamento, o qual identificaram quatro potenciais razões para o uso do orçamento dentro das organizações, dividindo-os em natureza operacional e curto prazo (planejamento operacional e avaliação de desempenho) e os de natureza estratégica e longo prazo (comunicação de metas e formação estratégica).

Diante do exposto, verifica-se que o orçamento é um importante instrumento dos SCG e que a cultura organizacional é tida como principal elemento nas organizações, pois altera comportamento, procedimentos e até a estratégia da empresa, contudo, Chenhall (2007) preconiza que para o SCG ser útil depende do contexto no qual a organização está inserida.

Nesse sentido, o contexto organizacional a ser explorado no estudo é do setor da tecnologia. Empresas de tecnologia operam em ambientes dinâmicos, sendo estes caracterizados por incertezas tecnológicas e de mercado e intensidade competitiva (Naranjo-Valencia & Hernandez, 2019). Além disso, utiliza-se do framework de Schein (1985) para abordar sobre a cultura organizacional e o modelo de Hansen e Van der Sted (2004) sobre o sistema orçamentário. Assim, a questão de pesquisa que irá orientar o presente estudo: **Como ocorre a interface da cultura organizacional com o sistema orçamentário em uma organização de tecnologia?**

## 1.2 OBJETIVOS

Diante do contexto apresentado e com a finalidade de responder o problema de pesquisa, assim como aprofundar o conhecimento acerca da temática proposta, tem-se definido o objetivo geral e específicos, os quais servem de direção para a realização desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo compreender a interface da cultura organizacional com o sistema orçamentário em uma organização de tecnologia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral proposto, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a cultura da organização a partir dos artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos subjacentes;
- b) Averiguar os componentes e razões de uso do sistema orçamentário da organização;

- c) Identificar o contexto da organização estudada a partir das características de ambiente externo, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia;
- d) Avaliar os elementos de interface da cultura organizacional com o sistema orçamentário da organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de aprendizado organizacional tem sido definido por alguns autores como um dos processos essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos (Finger & Brand, 2001).

Tal atitude é plenamente justificada e sua relevância prontamente defensável ao atentar-se para o fato de que a tecnologia passou a ser fator estratégico e recurso crítico para a empresa que deve operar em ambientes turbulentos, onde a mudança no mercado é o reflexo de alterações que são introduzidas ao nível da tecnologia.

Burns e Stalker (1961) destacam que quanto mais rápido as organizações se adaptarem às mudanças, maiores serão suas chances de sucesso, pois conforme apresentado Silva (2007) observa que as empresas funcionam como sistemas abertos e dinâmicos, de modo que as características organizacionais trazem inúmeras mudanças em diversos aspectos, logo as empresas devem adaptar-se. Nesta perspectiva, Frucot e Shearon (1991) apresentam que os pesquisadores geralmente concordam que a cultura afeta o comportamento e as atitudes dos indivíduos dentro das organizações.

A CB Insights (2019), disponibiliza em seu site uma lista chamada “*The Global Unicorn Club*”, em que o termo “*unicorn*” refere-se a *startups* de tecnologia que atingem valor de mercado superior a U\$\$ 1 bilhão de dólares baseado nas últimas rodadas de investimento recebidas. Fazem parte da lista 356 empresas, sendo apenas duas brasileiras, *iFood* e *Nubank*. De acordo com o site a maior categoria refere-se a internet de *software* e serviços, que representam “25% of unicorns”. Fazem, ainda, parte da lista empresas como *Uber* e *Airbnb*. Tais dados intensificam a importância do setor de tecnologia em que se pode identificar um conjunto de novos agentes inovadores de alto impacto no mercado.

Em contrapartida a mudança apresenta-se o orçamento, que atrai atenção em pesquisas, e conforme Schäffer et al. (2015) os estudos são novos e merecem atenção.

Verifica-se na literatura estudos com abordagens quantitativas em que se utilizam as dimensões culturais propostas por Hofstede (1997). A originalidade do estudo está no uso do modelo proposto por Schein (1985) aplicado em um estudo qualitativo alinhado as características organizacionais e o orçamento empresarial.

Nessa perspectiva, o estudo propõe analisar a interface entre a cultura organizacional com o sistema orçamentário, pois pela integração desses temas é possível ampliar e viabilizar modelos orçamentários que contemplem as características culturais da organização e que ao final, interferem no desempenho, tanto gerenciais como organizacionais.

Em um artigo da Forbes (2018), Barbin, CEO da Appirio, destaca que a cultura da empresa é prioridade ao tratar de negócios, de modo que ela afeta quase tudo na organização, contudo ele enfatiza que a cultura é difícil determinar e medir:

A cultura de uma empresa é o tecido que une as equipes, que informa as decisões do dia a dia, que motiva as pessoas e as mantém leais. Se você não investir na manutenção desse tecido, ele enfraquece e se atrapalha, e é aí que as empresas entram em apuros. (Forbes, 2018).

Logo, espera-se como contribuição à prática nas organizações, compreender o contexto organizacional, a partir do setor tecnológico, e avaliar os elementos entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário, de modo que os gestores ajustem tais métodos de maneira que possam melhorar a gestão da organização.

O estudo justifica-se pela integração e importância dos temas, ao tratar do contexto organizacional apresentado pelas características de uma empresa do setor de tecnologia, este pouco estudado em pesquisas científicas, por abordar sobre a cultura organizacional, elemento importante na construção e condução de direcionadores de decisão e do sistema orçamentário, um instrumento tradicional dos SCG.

Por fim, a pesquisa contribui com estudos e discussões sobre Planejamento e Controle Organizacional desenvolvidos no Grupo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A análise da cultura organizacional considerou o modelo teórico de Schein (1985), por tratar-se de uma pesquisa qualitativa em que se possa caracterizar a cultura organizacional



a partir dos artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos subjacentes.

A literatura sobre orçamento empresarial apresenta correntes que tratam sobre o uso do orçamento, no qual escolheu-se o *framework* apresentados por Hansen e Van der Stede (2004), que apresentam o planejamento operacional, avaliação de desempenho, formação da estratégia e comunicação de metas como razões de uso do orçamento, o mesmo modelo utiliza-se para tratar sobre os componentes, ou características orçamentárias as quais são: i) interações para concluir o orçamento; ii) uso ou não de um orçamento rotativo; iii) grau de envolvimento e influência sobre o estabelecimento de metas de desempenho no orçamento; iv) dificuldade da meta orçamentária; e v) extensão em que os gerentes de unidade são avaliados.

Por fim, no que tange ao contexto organizacional, fez-se uso das variáveis contextuais apresentadas por Chenhall (2003), que auxiliam na apresentação da empresa e contextualização do setor de atuação, sendo o setor tecnológico. Deste modo, infere-se que o estudo de um único contexto organizacional pode limitar os resultados, bem como comparabilidade dos achados da pesquisa com o de outros pesquisadores.

Apesar da observação dos aspectos metodológicos, como o planejamento da pesquisa, utilização do protocolo do estudo e de estratégias de análise, triangulação dos dados e validação dos resultados, faz-se necessário ressaltar como limitação do estudo, possíveis análises intuitivas, viés que possa ter emergido tanto do pesquisador, como dos próprios entrevistados, em função da subjetividade de algumas questões abordadas no estudo, inerentes ao método qualitativo.

Observa-se como limitação da pesquisa a subjetividade do último nível de observação da cultura organizacional proposto por Schein (1985) e tratado pelo próprio autor como sendo o mais subjetivo, aspecto que foi comunicado pelos entrevistados e não observado diretamente pelo pesquisador.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em uma sequência lógica de etapas, a fim de proporcionar o entendimento coerente da pesquisa.

O estudo está estruturado da seguinte forma. A próxima seção apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa na qual consiste em uma revisão da literatura acerca dos

temas pesquisados. Na sequência é apresentado a abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento da parte empírica do estudo, este inclui delineamento, proposição, constructo e instrumento da pesquisa, coleta de dados e procedimentos de análise. A abordagem da cultura organizacional, do sistema orçamentário e o contexto organizacional são apresentados e discutidos com base nos dados obtidos em campo. Por fim, a última seção destina-se a conclusões do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se neste capítulo os três tópicos que, dispostos numa ordem lógica, oferecem sustentação à questão norteadora desta pesquisa. Apresenta-se, inicialmente, a cultura organizacional, o sistema orçamentário e por fim, o contexto organizacional.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na década de 80, Alvesson (1987) enfatizou que o desenvolvimento acelerado dos últimos anos resultava num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. Encontra-se na literatura um amplo referencial sobre cultura organizacional. Aparentemente apresenta-se como simples, contudo, leva a diferentes posicionamentos metodológicos, teóricos e epistemológicos.

Quando as práticas gerenciais de motivação falham, de acordo com Schein (1984), a compreensão das incongruências culturais pode ajudar a disseminar uma visão mais positiva da natureza humana. Desta forma, entender como a cultura organizacional funciona é o primeiro passo para possibilitar intervenções que venham a melhorar o desempenho das organizações e a vida das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Ávila (2006), analistas e consultores acreditam que as diferenças culturais possuem um grande impacto sobre o desempenho das organizações e sobre a qualidade de vida de seus membros.

A cultura expressa uma realidade singular que equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, a maneira de pensar e de viver, costumes, regras, crenças e valores de um agrupamento social (Ribeiro, 1992; Chiavenato, 2005).

De acordo com Melé (2003) no final dos anos 70 alguns estudiosos, a exemplo Schein (1984), introduziram e desenvolveram o conceito de cultura organizacional, em que afirmam o quão importante é para a gestão de organizações, ele enfatiza que ela é determinante para o desempenho do comportamento do empregado.

Por meio da cultura é possível contribuir com o desenvolvimento da organização, de modo que os conflitos sejam minimizados, os processos internos reduzidos e onde se pode definir uma imagem positiva. A definição de cultura organizacional é apresentada:

O padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou

desenvolveu para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas Schein, (1984, p.9).

Deste modo, a cultura exposta por Smirsich (1983) gira em torno de valores, atitudes e experiências compartilhadas que as validam, logo a cultura inclui tudo o que é aprendido e compartilhado por seus membros, sua herança social e regras de comportamento, próprios costumes e tradições, jargões e histórias.

Mais recentemente Pires e Macêdo (2006) abordam que a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional, pois as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países. Assim, eles apresentam que a cultura é um ponto importante na compreensão das ações humanas, e funciona como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

De maneira constante, há um aprendizado ao relacionar o ambiente e a forma de como gerenciar as situações internas da organização, assim para Schein (1984), a cultura está sempre em evolução, logo, percebe-se que ela atua como um modelo dinâmico, em que pode ser aprendida, transmitida e mudada. Existe um aprendizado, não apenas cognitivo, mas emocional também, uma vez que envolve o grupo em busca de soluções para problemas apresentados pelos ambientes externo e interno, os quais criam incertezas e ansiedades (Schein, 1984).

De acordo com Schein (1991) no processo de evolução, devem-se considerar mudanças culturais nos artefatos e valores, sem que haja alterações nos pressupostos básicos subjacentes, o qual tem a função de defender o grupo das incertezas.

O autor definiu três níveis para observar a cultura:

- Nível dos artefatos visíveis: ambiente constituído da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicações abertas etc. Nível de fácil percepção, porém podem ser difíceis de interpretá-los.
- Nível dos valores compartilhados: são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo. Este é o nível intermediário, que se encontra entre o consciente e o inconsciente, de forma a serem os

conjuntos de princípios que definem os artefatos.

- Nível dos pressupostos básicos subjacentes: são os paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas (Schein, 1984, p.6).

Os pressupostos são a parte mais profunda da cultura organizacional, de modo que são a chave para entendê-la e mudá-la. O autor afirma que crenças e valores de um fundador são ensinados aos novos membros e, se validados pelo sucesso, passam por transformações cognitivas em suposições (Schein, 1984).

Nesse mesmo sentido, Schein (2001) afirma que na medida que os valores são compartilhados pelo grupo estes conduzem determinados comportamentos, que se adequados, transformam-se em pressupostos, no sentido de como as coisas realmente são.

Em um modelo orgânico de organização, ou seja, ambientes mutáveis, dinâmicos e inovadores em que se busca a flexibilidade de adaptação ao mundo exterior, de acordo com Chiavenatto (2005) as características passam a focar em reduzir níveis de hierarquia e descentralização, autocontrole e auto direção para desempenho pelas próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas, não mais individualizadas, mas desempenhadas em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas em constante busca para a eficácia.

Frucot e Shearon (1991) destacam que as diferenças culturais podem levar a diferentes respostas no orçamento e que vários grupos dentro de uma mesma cultura podem reagir de forma diferente a um sistema de orçamento específico.

Douglas e Wier (2005) desenvolveram e testaram um modelo do efeito da cultura nos sistemas orçamentários em um estudo comparativo entre China e Estados Unidos. Os autores identificaram que a maioria das visões organizacionais e comportamentais do orçamento não reconhece os componentes éticos do problema e ignoram em grande parte o papel da cultura na formação dos valores organizacionais e individuais.

Canan, Fonseca e Junior (2006) propuseram analisar os SCG em duas empresas distintas, uma de âmbito local e outra de âmbito internacional, que possuem unidades de negócios numa mesma cidade. Os autores concluíram que a forma como as empresas utilizam os instrumentos de controle, tais como o orçamento, é influenciada por fatores internos e

externos e entre esses fatores encontra-se a cultura organizacional. Além disso, os resultados sugerem que duas unidades que operam num mesmo segmento e localidade podem fazer uso de diferentes sistemas de controle gerencial, pois os tipos de controle adotados nas empresas parecem estar de acordo com a cultura da matriz.

Silva e Fonseca (2007) descreveram como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou como mecanismo de controle por parte de uma Organização Militar Prestadora de Serviços da Marinha do Brasil, a partir da adoção do contrato de gestão. Concluíram que a ênfase dada no desenvolvimento de uma cultura interna voltada para a excelência, em que a adoção de várias práticas, de pesquisa e qualidade, e um processo claro e eficaz de transmissão das informações, demonstra a intenção de construir um ambiente em que haja uma probabilidade maior de ocorrência de comportamentos compatíveis com o desejado.

Machado (2010) apresenta uma discussão do aspecto humano e cultural no sistema de controle de gestão de modo a oferecer os modelos de controle de gestão. O autor concluiu que existe uma ampla possibilidade de ressaltar-se que a compreensão do comportamento do controle de gestão em resposta às mudanças nos ambientes organizacionais em face dos aspectos culturais se mostra como fator crítico para a implantação do controle, da administração e da sobrevivência de empresas.

Heinzmann e Lavarda (2011) realizaram uma análise dos estudos empíricos que relacionam a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário, o qual buscou identificar as variáveis de cultura organizacional, do processo de orçamento e o método de pesquisa. Eles concluíram que a cultura influencia as organizações por meio das estruturas sociais, tais como leis, sistemas políticos e por meio dos valores, atitudes, comportamento, objetivos e preferências dos participantes.

Tarifa, Crozatti, Espejo e Almeida (2014) analisaram a relação entre a cultura organizacional e as práticas de controladoria em uma empresa de capital aberto da cidade de Londrina, estado do Paraná. A cultura organizacional identificada por meio das estruturas de crenças e valores que compõem as características da empresa influencia as práticas de controladoria na companhia e fica visível as classificações atuais de cultura hierárquica e ideais de cultura clã, segundo o Modelo de Quinn e Cameron (1996).

Nesse sentido, Ramos e Cruz (2015) inferem que um fator que pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas é a cultura do *feedback*. Rodrigues e Veloso (2013), apontam que a confiança pode ser entendida como uma variável da cultura.

Livovschi (2013) identificou os possíveis fatores socioculturais facilitadores da institucionalização do processo orçamentário eficaz nas organizações e verificou pela combinação de vários fatores, como a hierarquização, o nível cultural, o comprometimento e proatividade dos envolvidos, influencia a implementação de processos orçamentários.

Vargas-Hernández, Cardenaz e Campos (2016) examinam o controle interno fortalecido pela cultura organizacional como uma estratégia competitiva das pequenas empresas no ambiente globalizado. As pequenas empresas devem promover uma cultura organizacional, com foco na adoção de valores que contribuem para padrões de conformidade e de controles internos, como uma parte essencial para o alcance das metas corporativas e princípios éticos como uma organização deseja projetar para o interior e com o ambiente.

Wrubel, Marassi, Lavarda e Lavarda (2016) avaliaram a relação entre cultura organizacional e as práticas orçamentárias de uma organização. A cultura organizacional da agroindústria fornece fortes indícios de influenciar positivamente a existência de controle rígido relacionado ao orçamento na empresa.

Verifica-se na literatura, estudos que apresentam a influência da cultura organizacional no processo e controle orçamentário (Heinzmann & Lavarda, 2011), na implementação de processos orçamentários (Livovschi, 2013), nas práticas de controladoria (Tarifa, Crozatti, Espejo & Almeida, 2014) e na existência de controle rígido relacionado ao orçamento (Wrubel, Marassi, Lavarda & Lavarda, 2016).

A cultura organizacional é forte e onipresente, assim, ela é entendida um conjunto de comportamentos definidos pela empresa para guiar suas atividades, seu posicionamento frente à sociedade, seu mercado de atuação, seus clientes, de modo que se faz presente nas ações de todos os membros da organização. Tais comportamentos, valores e crenças ditam as regras de definem como o controle gerencial, e tão logo o sistema orçamentário será tratada pela organização.

## 2.2 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Para a eficácia de um SCG é necessário considerar, não apenas as peculiaridades da organização, mas a participação e a forma com que os colaboradores tratam a informação (Otley, 1978). Assim, de acordo com Piccoli, Warken, Mazzioni, Lavarda e Carpes (2014) o orçamento é um utensílio de avaliação e retratação numérica das metas estratégicas, o que

remete à relação com os participantes do processo de orçamentação. Ao proporcionar um alinhamento entre indicadores estratégicos e metas operacionais, o orçamento pode contribuir para a melhoria da gestão (Bornia & Lunkes, 2007).

Com um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído o orçamento pode ser sumarizado como um guia de operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho (Catelli, 1972, p.27).

De acordo com Covaleski et al. (2006) ele equilibra os interesses da organização, dos proprietários e dos gestores, de forma a desempenhar um importante papel na coordenação das atividades além de proporcionar incentivos adequados dentro da organização.

Horngren et. al (2008) apresentam que o orçamento permite quantificar a variação dos recursos financeiros e não-financeiros, de modo que os objetivos das subunidades sejam alcançados.

O orçamento pode apresentar diferentes características (Merchant, 1984; Almeida, Machado, Raifur & Nogueira 2009; King, Clarkson & Wallace, 2010) conforme seu porte, estrutura, estratégia e pelo ambiente em que atua.

A elaboração do orçamento pode ser justificada pelos serviços prestados à administração, pois seu uso é interno, enquanto, por exemplo, a contabilidade que possui relevância à prestação de informações ao público (Welsch, 1972). O orçamento advém do planejamento, segundo Church, Hannan e Kuang (2012), ele é o plano expresso em números e serve como guia na execução de tarefas nele descritas.

Existem alguns modelos de orçamento, a saber: orçamento tradicional, de natureza fixa para metas e horizonte de um ano; caracterizado por ter natureza fixa em termos de planos, metas e recompensas, orçamento contínuo, possui um acompanhamento constante (Lopes & Blaschek, 2005); orçamento base zero, elaborado a partir de necessidades atuais e não conforme histórico (Suzart, Marcelino & Silva Gomes, 2009); orçamento flexível, ajusta-se a qualquer nível de atividades (Horngren, 1985); orçamento baseado em atividades, possui foco em atividades e recursos Lunkes (2003); *better budgeting* propõem uma melhoria para trabalhar em conjunto com o orçamento baseado em atividades, orçamento base zero, gerenciamento baseado no valor, planejamento de lucro e orçamento contínuo (Neely, Bourne & Adams, 2003); *advanced budgeting* visa suplantando as limitações do orçamento tradicional (Bunce, Fraser & Woodcock 1995); *beyond budgeting* é mais adaptável à gestão do que o tradicional e revisado continuamente de acordo com o desempenho organizacional (Suzart et al. 2009).



Pode-se dividir o orçamento, de acordo com Fisher, Sprinkle e Walker (2007), em três etapas: planejamento, execução e controle, nessas etapas é possível verificar quando e onde da aplicação dos recursos, bem como seu acompanhamento e análise de variações e avaliação de desempenho.

De acordo com Suave, Lunkes e Codesso (2013) a etapa de planejamento trata da estimativa e determinação de receitas e despesas de um período e que sejam condizentes com a realidade desejada pela empresa, relacionadas de forma tal que possam vir a gerar um resultado positivo. A execução contribui para assegurar a eficácia da organização e o comando que vai possibilitar a difusão dos planos, ou seja, é onde o planejamento se torna realidade. Já o controle compreende a etapa de análise daquilo que foi planejado em confronto com o que foi realizado, nesta fase é possível identificar desvios, correções e outros para que os objetivos sejam alcançados (Suave, Lunkes e Codesso, 2013).

O orçamento e o sistema orçamentário são alvo de inúmeras abordagens passadas, em que a maioria dos esforços enfatizou os orçamentos como instrumentos úteis para auxiliar a gestão no cumprimento das funções de planejamento, coordenação e controle das atividades da empresa (Milani, 1975).

Tanto para planejamento, como para controle das empresas ou apoio às decisões dos gestores, o orçamento é uma ferramenta relevante. O sistema orçamentário possibilita o acompanhamento do desempenho organizacional baseado no atendimento das metas, objetivos e estratégias pré-estabelecidos pela organização. Hansen, Mowen e Taylor (2001) atribuem ao orçamento, além de outras vantagens, a melhora na comunicação e coordenação organizacional.

O sistema orçamentário relaciona-se a como a empresa faz o orçamento, portanto serve de base para projeções financeiras e conseqüentemente para tomada de decisão, de acordo com Horngren Foster e Datar (2000), para uma efetiva contribuição no processo decisório, todos os elementos de sua estrutura devem ser seguidos. Nesse sentido, Horngren, et. al (2008) apresentam que o ciclo orçamentário deve planejar todo o desempenho da empresa, estabelecer um parâmetro de referência, analisar as variações do plano e replanejar.

Existe na literatura diversas funções atribuídas ao orçamento tais como: avaliação de performance dos gerentes, motivação dos responsáveis operacionais, comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, delineamento da estratégia, prevenção das necessidades financeiras, gerenciamento dos riscos, coordenação e monitoramento das diferentes atividades

da organização, alocação dos recursos e comunicação com o público externo (Anthony, 1988; Ekholm & Wallin, 2000; Gignon-Marçonnet, 2000).

Encontra-se na literatura (Hansen & Van der Stede, 2004; Joshi, Al-Mudhaki & Bremser, 2003; Jones, 2008; Pavlatos & Paggios, 2009; Uyar & Bilgin, 2011) utilidades do orçamento, dentre algumas encontra-se: auxiliar no planejamento; controle do desempenho; avaliação de desempenho; identificação e combate de gargalos; análise de variações; cálculo de bônus; auxílio para o aumento da rentabilidade; motivação de gestores e empregados; auxílio na formulação e implementação da estratégia; facilitador na comunicação de metas e coordenação de operações; controle de custos e despesas; entre outros.

O atributo do sistema orçamentário que indica os motivos pelos quais fizeram a organização optar em realizar o orçamento é chamado de razões de uso. As razões de uso foram preconizadas e classificadas por Hansen e Van der Stede (2004), em dois tipos. O primeiro tipo de razão para usar o orçamento tem foco operacional e de curto prazo, sendo dois exemplos dele o planejamento operacional e avaliação de desempenho. Em contrapartida, o segundo tipo de razão de uso está relacionado a motivos de longo prazo e, prioritariamente, estratégicos, tais como: formação da estratégia e comunicação de metas.

Apresenta-se na literatura as características orçamentárias por Hansen e Van der Stede (2004), as quais são: i) interações para concluir o orçamento; ii) uso ou não de um orçamento rotativo; iii) grau de envolvimento e influência sobre o estabelecimento de metas de desempenho no orçamento; iv) dificuldade da meta orçamentária; e v) extensão em que os gerentes de unidade são avaliados.

Para Abernethy e Brownell (1999), o orçamento possui importância na contabilidade gerencial, e os gestores utilizam-no usualmente como ferramenta de coordenação e comunicação de planos e estratégias organizacionais. Corroborando, Hansen, Otley e Van der Stede (2003) inferem que o orçamento é a principal ferramenta do sistema de controle de quase todas as entidades.

Otley (1999) afirma que a prática orçamentária tem sido tradicionalmente utilizada como sustentação da maioria dos mecanismos de controle das organizações, porque é uma das poucas técnicas capazes de integrar os processos da atividade organizacional em um único sumário coerente.

Covaleski et al. (2006), ressaltam que o orçamento é usado para muitas finalidades, incluindo o planejamento, coordenação e organização das atividades, alocação de recursos, motivação de funcionários e para expressar a conformidade com as normas sociais.

Komarev (2007, p. 34) destaca que no primeiro momento do orçamento era utilizado com três funções, derivadas do controle das finanças públicas. Tratava-se de “[...] um plano capaz de sintetizar um grande número de atividades e descrever os meios necessários para realizá-las; controlar a delegação de responsabilidades; prever e coordenar as ações dos membros da organização”.

Sivabalan, Booth, Malmi e Brown (2009) sobre as razões do uso dos orçamentos encontrou que os orçamentos das organizações têm mais foco para o planejamento e o controle do que para a avaliação, sugerindo uma potencial desconexão entre a pesquisa sobre orçamento e prática.

Piccoli et al. (2014) investigaram as potenciais razões para o uso do orçamento, os seus antecedentes e as diversas características orçamentárias que influenciam o desempenho das organizações de Santa Catarina, com base no estudo de Hansen e Van der Stede (2004). Os resultados sugerem que a importância do orçamento está significativa e positivamente relacionada a três das quatro razões do orçamento: avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos e formação de estratégia.

Mucci, Frezatti e Dieng (2014) apresentaram em seu estudo que a discussão das múltiplas funções do orçamento empresarial já vem de longa data e que os estudos anteriores olharam especificamente para uma função do orçamento (avaliação de desempenho) ou listaram um grupo de funções, e focaram em indicar que os papéis do orçamento são determinados de acordo com as características da organização.

Ao considerar que as organizações diferem uma das outras, ressalta-se a importância de realizar uma análise individual dentre os diversos modelos orçamentários, de modo que seja considerado aquele em que as características estejam em acordo com a proposta e plano empresarial.

## 2.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Nenhuma organização é igual, deste modo algumas características internas e externas à organização podem afetar o SCG, sendo elas determinantes para o sucesso ou insucesso do SCG (Merchant & Van Der Stede, 2007), adicionalmente, Guerreiro, Frezatti e Casado (2006) afirmam que instrumentos gerenciais implementados fora do contexto organizacional podem ser descontinuadas ou não exercer o propósito para o qual foram inicialmente

concebidas.

As variáveis contextuais mais abordadas em pesquisas de teoria contingencial são ambiente externo, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia, e serão denominadas de características organizacionais (Chenhall, 2003). São várias as pesquisas (Burns & Stalker, 1961; Child, 1975; Merchant, 1984; Chapman, 1997; Donaldson, 2001) que observaram o efeito de tais variáveis no desenho e uso do SCG no desempenho organizacional, no orçamento e outros.

Davilla, Foster e Oyon (2009) alegam que o campo de contabilidade e controle tem tradicionalmente focado em empresas e a configurações estáveis, nesse sentido os autores destacam que, em ambientes voltados para a inovação e empreendedorismo, os sistemas tradicionais devem ser dissociados, em favor da cultura, voltado para dar autonomia e confiança ao julgamento de funcionários devido a clareza sobre a visão e os objetivos do negócio.

Para tanto, o ambiente pode ser definido como os fenômenos externos a organização que a influenciam (Guerra, 2007), nesse sentido Chenhall (2003) enfatiza que esta é uma variável poderosa, presente em pesquisas contingenciais e que seu enfoque é a incerteza.

Em um ambiente voltado para a inovação e criatividade, como o setor tecnologia, Baird e St. Amand (1995) afirma que a confiança eleva o aumento da produtividade.

Espejo (2008) identificou que o ambiente influencia o sistema orçamentário e que tanto as variáveis, quanto o sistema orçamentário possuem relação com o desempenho organizacional. De acordo com Fauzi, Hussain e Mahoney (2009) esses fatores determinam o nível de sofisticação e eficácia dos SCG.

De acordo com Leite (2013) às organizações necessitam de uma gestão adequada para manter o equilíbrio das necessidades internas e ajustarem-se às circunstâncias ambientais, sendo que a forma apropriada de se organizar precisa estar de acordo com as tarefas desenvolvidas e com o ambiente em que está inserida.

De acordo com o estudo de Chong e Chong (1997) o uso de artefatos contemporâneos do SCG contribui para a redução de incertezas e melhoram o processo de tomada de decisão. Consistentemente, foi identificado que empresas que atuam em ambientes de alta incerteza adotam práticas de contabilidade gerencial mais sofisticadas (Abdel-Kader & Luther, 2008).

Ekholm e Wallin (2011) constataram que não há relação entre ambientes de incerteza e a utilização de orçamento fixo, e que são úteis para empresas que dependem pesadamente da

estratégia para ganhar vantagem competitiva.

O fator tecnologia, de acordo com Perrow (1967) compreende um conjunto de atos que um indivíduo realiza em um objeto com ou sem o uso de instrumentos ou ferramentas mecanizadas, com a intenção de realizar alguma transformação nesse objeto. O autor conceitua tecnologia como termos de ações que um indivíduo realiza sobre um objeto, classificando-a como rotineira ou não rotineira, dependendo do número de casos e problemas excepcionais. Para o autor, as técnicas são efetuadas sobre as matérias-primas.

Pode-se inferir que a tecnologia está fora à organização, ou seja, em seu ambiente externo (Guerra, 2007). De acordo com Guerra (2007), isto se deve, pois, novas ideias começam a circular e tornam-se parte do ambiente tão logo deixam de ser propriedade privada de qualquer indivíduo ou organização. Em contrapartida, para Waterhouse e Tiessen (1978) esse processo é um aspecto interno tão centrado na empresa, que não deve ser incluído como condição ambiental, já que os aspectos externos impactam indiretamente a variável tecnologia. Para Fauzi et al. (2009) a tecnologia refere-se à complexidade dos processos de negócios e o uso de gerenciamento de ferramentas e, portanto, afeta o nível de SCG.

Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam que a estrutura organizacional se refere aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também a maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. Donaldson (2001) explica que nesse conjunto de relacionamentos incluem-se os relacionamentos de autoridade e de subordinação como representados num organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento.

Assim, a estrutura relaciona-se à especificação formal dos diferentes papéis exercidos pelos membros da organização, ou tarefas para grupos, para garantir que as atividades organizacionais sejam realizadas (Chenhall, 2003). Logo, ela é a forma como uma organização gerencia seu povo para alcançar a meta organizacional. Um componente da estrutura refere-se ao grau de descentralização (Fauzi et al. 2009).

O tamanho é um fator muito utilizado em pesquisas, na visão de Chenhall (2003, p. 148), “grandes organizações tendem a ter mais controle em relação ao seu ambiente operacional. À medida em que as empresas crescem, e quando empregam produções em grande escala, reduzem a incerteza em relação as tarefas.”

O tamanho organizacional pode ser conceituado e medido em uma série de maneiras, tais como número de empregados, volume de vendas, valor líquido de ativos/capital investido, entre outros (Thomas, 1991; Gerdin, 2005; Butermann, Germain & Iyer, 2008). Thomas (1991) destaca que o tamanho da organização está relacionado a diversos aspectos organizacionais, como a estrutura, sistemas gerenciais e tecnologia. Por meio do tamanho, é possível que as empresas melhorem a eficiência, proporcionando oportunidades de especialização e divisão do trabalho. As grandes organizações tendem a ter maior poder no controle de seu ambiente operacional e, quando empregam técnicas de produção em massa em larga escala, reduzem a incerteza da tarefa (Chenhall, 2003).

Para Merchant (1984), o tamanho de uma organização pode afetar o comportamento dos gestores relacionados ao orçamento, pois o aumento do número de pessoas em qualquer organização torna menos prático utilizar métodos informais de comunicação e controle (comunicações orais e supervisão direta), porque há um número crescente de canais que exigem fluxos de informação de forma a exigir uma comunicação diferenciada.

Caracteriza-se a estratégia como a direção e escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem competitiva em um ambiente de mudanças constantes através da configuração de seus recursos e competências (Johnson, Scholes & Whittington, 2009).

O termo estratégia pode ser visto num grande espectro de conceitos contando ainda com inúmeras aplicações na prática. No contexto da empresa, de acordo com Wright et al. (2000) a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

A estratégia para Ansoff e McDonnell (1993, p.70) “é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” Corroborando essa ideia Bhimani e Langfield-Smith (2007) afirmam que a estratégia é uma identificação da organização, tem um caráter proativo e é formulada antes do processo de tomada de decisão e da realização de ações.

Crespo, Rodrigues, Samagaio e Silva (2018), observaram que a estratégia e o desempenho são importantes antecedentes da adoção de diferentes tipos de SCG. Assim, em linhas gerais, compreende-se que a estratégia está relacionada ao planejamento e execução de diretrizes para alcance dos objetivos.

King, Clarkson e Wallace (2010) identificaram que o tamanho e a estrutura dos fatores de contingência estão associados à adoção de orçamentos, enquanto a estrutura, a estratégia e a incerteza ambiental percebida estão associadas à extensão do uso do orçamento.

Em suma, observa-se que as características organizacionais descrevem o contexto o qual a organização está inserida, elas podem ser externas, porém impulsionam e podem modificar processos internos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente, se apresenta o delineamento da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a proposição da pesquisa, o constructo da pesquisa, os instrumentos de pesquisa, a coleta de dados e por fim, os procedimentos de análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com a intenção de identificar a interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário de uma organização do setor da tecnologia localizada em Santa Catarina, delinea-se a pesquisa de forma descritiva, realizada por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva, conforme aponta Vergara (1990), é a exposição das características de determinada população ou determinado fenômeno em que se pode estender para o desenvolvimento de correlações entre fatores ou variáveis ou, ainda, para definição da natureza de tais correlações.

Nessa linha, Martins e Theóphilo (2007) apresentam que o objetivo de tais pesquisas é trabalhar com tipos de informações, dados e evidências não passíveis de mensuração matemática ou estatística, os quais pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências e evidências que não são expressas por números, mas sim pela língua culta escrita, redigida com raciocínios lógico e analítico adequados.

Quanto ao procedimento adotado para este trabalho, escolheu-se o estudo de caso. Para Yin (2015), tal procedimento envolve a investigação de um fenômeno dentro de um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real, especificamente quando os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

No que se refere a abordagem do problema, o estudo é qualitativo. Creswell (2014, p. 49) observa cuja pesquisa “consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível, ou seja, é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”. Tal inferência vai ao encontro ao que Schein (1985) propõem para entender sobre a cultura organizacional, ser observador participante.

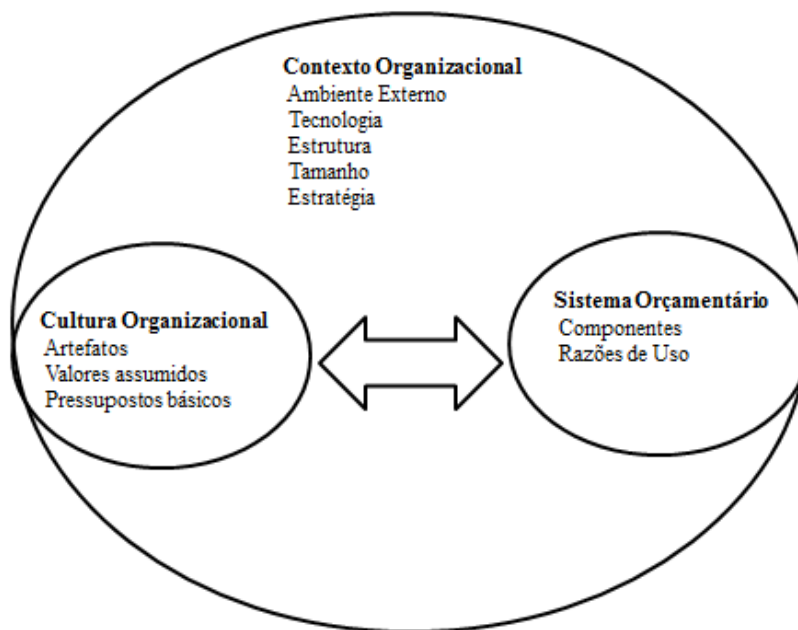


### 3.2 PROPOSIÇÃO DE PESQUISA

O contexto organizacional caracteriza a organização através do ambiente externo, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia, de modo que ele permeia sua cultura organizacional e o seu sistema orçamentário.

Por outro lado, a cultura organizacional, que direciona e restringe o comportamento do indivíduo (Tannenbaum, 1968), impacta diretamente no sistema orçamentário, pois ao considerar que ele é responsável pelo controle gerencial, conforme o tipo de ambiente em que a empresa opere, e o tipo de cultura que ela possui, o tipo de orçamento está diretamente relacionado a cultura.

Desta forma, a partir do modelo teórico da pesquisa (Figura 1), estabelece-se a proposição de que há elementos de interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário da organização, permeado pelo contexto do setor da tecnologia.



**Figura 1.** Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Inicialmente, considera-se que as influências são dinâmicas. Conforme Silva (2007), as características organizacionais trazem inúmeras mudanças em diversos aspectos, de forma que a organização deve adaptar-se à elas, como no caso de empresas do setor de tecnologia,

além disso, Domingos (2009) destaca que o sistema orçamentário deve possuir características próprias, congruentes com a missão, crenças e valores da empresa, ou seja, relacionam-se com a cultura organizacional.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Nessa etapa da pesquisa, faz-se necessária a identificação de categorias e subcategorias de análise, que são parte integrante do constructo da pesquisa.

Tabela 1. **Constructo da Pesquisa**

<b>Categoria: Cultura Organizacional</b>		
<b>Definição constitutiva:</b> É o conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que um grupo de pessoas nela envolvidos aprendeu como resolverem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.		
<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Fonte de Dados</b>
Artefatos	É o primeiro e mais visível nível na organização, do qual engloba fatores visíveis. Schein (1985)	-Relatos dos atores gerente e partes envolvidas sobre
		-Observação de fatos relacionados
		-Análise de documentos
Crenças e Valores	São os valores dos membros e da organização como um todo. Schein (1985)	-Relatos dos atores gerente e partes envolvidas sobre
		-Observação de fatos relacionados
		-Análise de documentos
Suposições Básicas	Refere-se ao nível mais profundo da organização, que inclui crenças e pressupostos. Schein (1985)	-Relatos dos atores gerente e partes envolvidas sobre
		-Observação de fatos relacionados
		-Análise de documentos
<b>Categoria: Orçamento</b>		
<b>Definição constitutiva:</b> É o instrumento que permite aos executivos manter o controle sobre as divisões e unidades de negócios.		
<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Fonte de Dados</b>
Componentes	Interações para concluir o orçamento; uso ou não de um orçamento rotativo; Grau de envolvimento e influência sobre o estabelecimento de metas de desempenho no orçamento; Dificuldade da meta orçamentária; Extensão em que os gerentes de unidade são avaliados. Hansen e Van der Stede (2004)	-Relatos dos atores gerente e partes envolvidas sobre
		-Observação de fatos relacionados
		-Análise de documentos
Razões de Uso	O orçamento possui múltiplos usos, porém refere-se ao uso de curto prazo e operacionais (planejamento operacional e avaliação de desempenho), e de longo prazo e estratégicas (comunicação de metas e formação de estratégia. Hansen e Van der Stede (2004)	-Relatos dos atores gerente e partes envolvidas sobre
		-Observação de fatos relacionados
		-Análise de documentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa referem-se às técnicas utilizadas para a coleta de dados. Richardson (2011) apresenta vários instrumentos, entre eles questionários, fichas, formulários e entrevistas. Nesta pesquisa utilizar-se-á do método de entrevistas, documentos e observações a fim de melhor interpretar os resultados.

As entrevistas, segundo Creswell (2007), são fonte de evidências em um estudo de caso, desta forma, realizam-se perguntas não estruturadas ou geralmente abertas, pois objetiva-se captar a percepção, visão e opiniões dos participantes entrevistados, assim como extrair novas informações que podem enriquecer o fenômeno investigado.

Desenvolveu-se um roteiro de entrevista para atender as necessidades e objetivos da presente pesquisa. As questões foram desenvolvidas a partir do arcabouço teórico, ou extraídas de estudos que apresentam instrumento de pesquisa, salienta-se que para os fundadores houve uma pequena adaptação de algumas perguntas. O roteiro de entrevista é parte integrante do protocolo do estudo de caso, que consta descrito no Apêndice C do estudo.

A entrevista foi delineada por blocos com questões que atendam aos objetivos da pesquisa. No primeiro bloco faz-se a caracterização do entrevistado. Na sequência a fim de responder o objetivo geral e os específicos, verifica-se as categorias: características da organização, que busca caracterizar o contexto organizacional a qual a empresa está inserida; cultura organizacional, de forma a identificar a cultura da organização; e por fim, o sistema orçamentário, de modo a identificar as razões para seu uso e os componentes do mesmo.

O roteiro de entrevista, apêndice C, está segmentado em quatro blocos: (i) caracterização do respondente, (ii) características organizacionais, (iii) cultura organizacional e (iv) sistema orçamentário.

### 3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado com os sujeitos da pesquisa, da análise documental e observação direta, pois acordo com Yin (2015), são as comumente mais utilizadas nos estudos de caso. Segundo Richardson (2011) a entrevista é um elemento fundamental em pesquisas sociais, pois permite o desenvolvimento de uma relação entre as pessoas, em que as informações são transmitidas. Além disso, a

técnica de observação permite uma melhor interpretação das informações coletadas.

Recorre-se ao auxílio de um gravador de voz para melhor armazenamento dos dados obtidos nas entrevistas. Mediante autorização todas as entrevistas foram gravadas e os apontamentos feitos no diário de campo.

As entrevistas ocorreram com pessoas que fazem parte do processo orçamentário, ou seja, *founders*, gestores e coordenadores. Yin (2015, p. 133-4) menciona que os informantes-chave são fundamentais para o sucesso do estudo de caso, pois “proporcionam ao pesquisador *insights* sobre o assunto e também podem iniciar o acesso às fontes corroborantes ou opostas à evidência”. Neste estudo, no segundo contato com a empresa foi possível conversar com o informante-chave, no caso, o gerente financeiro, que além de possuir conhecimento sobre orçamento, está na empresa há quatro anos e atua no processo orçamentário desde o início.

O primeiro bloco do questionário, Apêndice C, traz algumas questões relacionadas ao respondente, para que seja possível caracterizar os entrevistados. Na tabela 2, é exposto os cargos, tempo no cargo, tempo de atuação na empresa, idade, formação. Na sequência apresentam-se as datas em que ocorreram as entrevistas e o tempo de duração. Na transcrição das entrevistas incluídas no capítulo 4, os sujeitos da pesquisa foram tratados genericamente como entrevistados, acrescido de um número, como por exemplo Entrevistado 1, para não expor os entrevistados nenhuma outra identificação é feita a fim de não os caracterizar.

Tabela 2. Caracterização dos Entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Tempo na Empresa</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
CEO	10 anos	10 anos	32 anos	Administração	16/04/2019	1h34min
Gerente de experiência do cliente	1 ano	4 anos	33 anos		20/03/2019	1h03min
Coordenador de Marketing	11 meses	3 anos 2 meses	32 anos	Comunicação Social	12/04/2019	1h08min
Coordenador de Sucesso do Cliente	1 ano	3 anos 4 meses	30 anos	Técnico em manutenção de aeronaves	21/03/2019	1h4min
Coordenador Comercial	1 ano 9 meses	1 ano 9 meses	39 anos	Administração	19/03/2019	58min
CRO	10 anos	10 anos	31 anos	Sistemas de Informação	08/04/2019	42min
Gerente de Canais	1 ano 2 meses	2 anos 10 meses	41 anos	Administração	10/04/2019	57min
Coord. Gestão do Conhecimento	1 ano 6 meses	2 anos 8 meses	29 anos	Comunicação Social	21/03/2019	1h25min
Coordenador de Novos Negócios	2 anos	4 anos	25 anos	Relações Internacionais	19/03/2019	43min
Gerente de Pessoas	1 ano 1 meses	2 anos 1 mês	32 anos	Gestão de Pessoas	08/04/2019	55min
Gerente Financeiro	10 meses	4 anos	36 anos	Direito e Contabilidade	15/04/2019	2h29min
CPO	10 anos	10 anos	31 anos	Ciências da Informação	08/04/2019	1h
Gerente de Experiência de Pessoas	3 anos	3 anos	31 anos	Administração	11/04/2019	30min

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A empresa possui 10 anos de atividade, ou seja, é uma empresa nova. Observa-se que os “envolvidos”, como são chamados os colaboradores da empresa, além da média de idade ser de 31 anos, são novos na organização, apenas dois com 4 anos de casa, além disso ocupam o cargo a pouco tempo, o que pode refletir nos resultados obtidos.

Nesse sentido, é importante salientar que durante as entrevistas, pode-se observar que muitos não possuíam experiência anterior em cargos de liderança, de modo que foram desafiados pela empresa a liderarem. Ao analisar a formação, percebe-se que muitos não possuem enfoque gerencial, como por exemplo, comunicação social, técnico em edificação de aeronaves, assim infere-se que o primeiro contato com o orçamento foi na Involves.

Por entender que se trata de uma necessidade, e que ao colaborar para o aprendizado contínuo do time e para o alcance do resultado, a Involves desenvolve cursos de lideranças e especialização, porém, não se observou movimentos relacionados ao orçamento ou controles gerenciais, mas mais voltados ao lado pessoal, no sentido de gerenciamento e desenvolvimento para equipes e liderança. Por entender seu papel perante a sociedade, a empresa pesquisada autorizou sua identificação e os documentos estão arquivados com o autor para consulta (diário de campo).

As entrevistas ocorreram entre março e abril de 2019, sendo que nove aconteceram presencialmente, oito destas, foram na sede da empresa, uma, com o CEO foi fora da empresa, e as demais via serviço de conversas *online*, *hangout*.

Com o intuito de corroborar e aumentar a evidência de outras fontes, os documentos tornam-se uma fonte de informação válida para os estudos de caso. De acordo com Yin (2015) os vários documentos utilizados em pesquisas, estão os relatórios, as minutas, os estudos formais e as notícias. Os documentos consistem em relatórios financeiros (publicados ou não) e em informações publicadas em impressos e sites da internet, como códigos, regulamentos, folhetos, e documentos que descrevem a história e a evolução da empresa. Recebeu-se uma cópia da planilha utilizada para o orçamento, além disso, verificou-se o site da empresa, *Facebook*, *Linkedin*, *Youtube* e *Instagram*.

Quanto à técnica de observação está é importante por proporcionar informações adicionais sobre tópicos ressaltados pelo estudo, em muitos casos elas ocorrem concomitante com as entrevistas (Yin, 2015).

O primeiro contato com a empresa foi no início de dezembro de 2018 via *Linkedin*, e no final do mesmo mês ocorreu o retorno. No início de janeiro de 2019 foi enviado um e-mail

para o financeiro da empresa, momento em que se realizou uma conversa via *skype* no intuito de explicar a pesquisa. Após alguns dias a empresa retornou com a afirmativa de que participaria da pesquisa, contudo seria possível iniciar no final de fevereiro, desse modo o período das entrevistas compreendeu março e abril de 2019, devido o acerto de agendas do entrevistador e entrevistados.

Desde os primeiros e-mails trocados com os gestores pode-se perceber a atenção de todos para a realização da pesquisa. Algumas entrevistas ocorreram, propositalmente, na sede da empresa, momento em que se pode conhecer o ambiente interno.

A empresa ocupa um prédio de quatro andares. Nos três primeiros andares ficam os postos de trabalho, o último, chamado ambiente de desconpressão, encontra-se a copa, mesa de sinuca, sofá, televisão, vídeo game, instrumentos musicais, e outros que dão o sentido de descontração, sair do foco do trabalho, conforme explicado pelo gerente financeiro, numa visita aos andares.

O ambiente é todo colorido, moderno, *openoffice*, nem mesmo os diretores possuem sala. O nome da rede *wi-fi* e as salas de reuniões remetem ao ambiente musical, sejam por nome de cantores, bandas ou músicas, além desta estar presente na avaliação de desempenho - metamorfose ambulante -, e até como nome de metas e objetivos de área; nome de músicas relacionam-se a objetivos definidos nos times. Em todos os andares de trabalho algumas televisões estão dispostas nas paredes que servem para desejar boas-vindas a um novo colaborador até para que possam acompanhar o número de novas licenças e as metas de venda Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

A Involves possuía na época em que a pesquisa foi aplicada, 170 funcionários, entre diretores, gerentes, coordenadores e analistas. Tendo em vista que a pesquisa possui foco em cultura organizacional e sistema orçamentário, para a seleção dos entrevistados o colaborador devia ter contato com orçamento. De acordo com a empresa, apenas os cargos de lideranças possuem contato com o orçamento, ou seja, inicialmente 20 colaboradores.

Entre os sujeitos da pesquisa, dois cargos, Operação de Negócios e Gerente de Produto de Grupo, foram excluídos por serem lideranças novas e ainda não terem tido contato com orçamento até o momento. Conforme as entrevistas ocorreram, identificou-se que o discurso sobre a cultura e o orçamento eram semelhantes e repetitivos, de modo que não haveria necessidade de entrevistar todas as 18 lideranças, devido ao critério de saturação de dados (YIN, 2015). Uma entrevista, com o *Chief Product Officer* (CPO) foi desconsiderada,

pois não foi gravada, assim ao todo, foram 12 entrevistados.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Creswell (2007) afirma que é possível extrair sentido dos dados de texto e imagem através do processo de análise dos dados. A análise dos resultados foi desenvolvida com base no conteúdo das entrevistas transcritas, nos documentos, nas observações, nas notas de campo e na confrontação dos resultados obtidos.

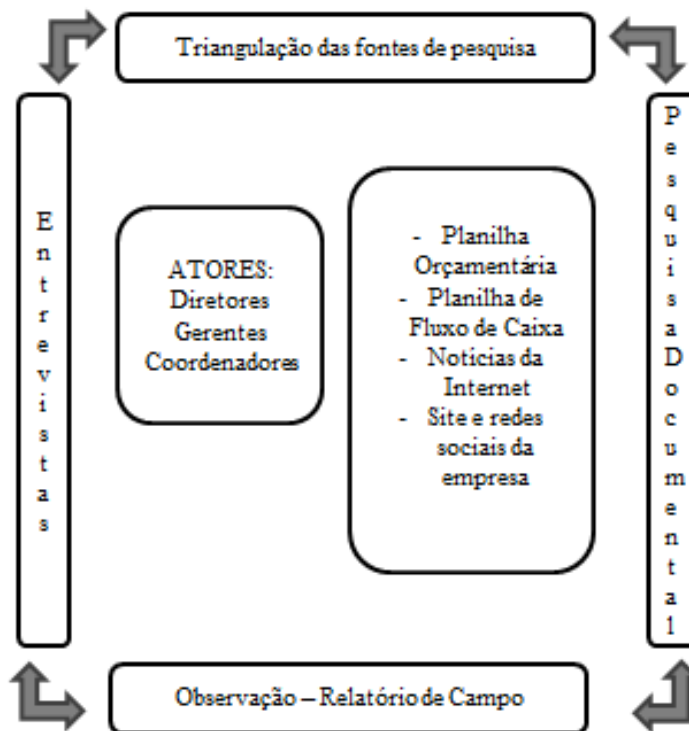
Conforme apresentado por Richardson (2011) a análise de conteúdo deve ser utilizada em pesquisas qualitativas, de modo a fazer-se primeiramente uma leitura para a organização das ideias, em sequência analisar os documentos e por fim determinar as regras.

Ainda, segundo Mozzato e Grzybovski (2011) na análise de conteúdo “os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada”. Nesse sentido, os autores comentam que são vários os materiais utilizados, tais como diário de pesquisa, fotos, áudios, entre outros e que este tipo de análise possibilita descobrir o que está por trás dos conteúdos aparentes.

Para a análise dos dados, foram adotadas as etapas apresentadas por Richardson (2011) que consiste em codificar e categorizar. Ainda, conforme o autor, a codificação consiste em uma transformação, de forma a agrupar unidades que representam o conteúdo do texto, a qual inclui a etapa de determinar as unidades de registro, escolher as regras de numeração e definir as categorias de análise. A categorização é a operação de classificar elementos conforme determinados critérios Richardson (2011).

Deste modo, após a realização das entrevistas foram feitas as transcrições. Na sequência, as entrevistas foram categorizadas, no sentido de identificar repetições de palavras e identificar relações entre as perguntas e respostas dos entrevistados. Foram previstas três unidades de análise nos grandes temas: contexto organizacional, cultura organizacional e sistema orçamentário. Posteriormente ao processo de categorização, promoveu-se a análise dos dados, tendo como base os conteúdos e os trechos selecionados.





**Figura 2.** Triangulação da Pesquisa

Nota. Fonte: Adaptado de Oro (2015).

A triangulação da pesquisa ocorreu com as entrevistas realizadas com 13 colaboradores, entre eles fundadores gerentes e coordenadores. Quanto a pesquisa documental, há diversas informações, bem como reportagens que trazem a Involves, além destas, fez-se o acesso as redes sociais da empresa, como *site*, *Linkedin*, *Instagram* e *Facebook*. Foi compartilhado a planilha do orçamento e na entrevista com o gerente financeiro o mesmo abriu a planilha e explicou como ocorre sua construção, além disso, neste momento, tive acesso a planilha de fluxo de caixa, em que também foi explicado sua didática.

Em termos de observação, conforme mencionado anteriormente, as entrevistas ocorreram, propositalmente, em diferentes dias para que fosse possível uma melhor observação, assim como foi perceptível no contato com os entrevistados, a leveza em termos de organização e estrutura.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se a análise dos resultados. Inicialmente apresenta-se a empresa. Posteriormente segue-se os passos conforme objetivos da pesquisa, de modo a caracterizar a empresa, analisar a cultura organizacional, identificar o sistema orçamentário e, por fim, os resultados são discutidos.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do estudo é a Involves Soluções Tecnológicas, localizada na grande Florianópolis, em Santa Catarina, responsável pelo desenvolvimento do *Agile Promoter*, plataforma de gestão de *trade marketing* e monitoramento de equipes de campo em tempo real, o modelo conhecido como *Software as a Service* (Saas).

Fundada em 2008 a partir de duas bandas de rock florianopolitanas que se juntaram para realizar um desejo em comum entre todos os seis integrantes das bandas. O projeto que não foi a formação de uma banda maior, mas sim a criação de uma empresa de desenvolvimento de *software*. Deste projeto surgiu a Involves em um quarto na casa dos pais de um dos fundadores, chamados de *founders*. Eles erraram e aprenderam nos primeiros anos, até que um pedido específico de uma agência de *merchandising* mudou o rumo dos jovens.

De acordo com a Exame (2017):

Toda essa mudança na Involves aconteceu em 2011 e, desde então, a empresa vem multiplicando de tamanho, crescendo mais de 100% ao ano... Os funcionários também aumentam em ritmo parecido. Dos seis sócios em 2010, passaram a 90 trabalhadores em dezembro [2017] ... Com isso, a startup acabou de se mudar para um prédio de quatro andares que será totalmente ocupado pelos funcionários e pelos ambientes de “descompressão” ... As salas de reunião levam o nome de músicos, para não ficar longe das origens, e um pequeno estúdio com instrumentos fica no terraço.... (Exame, 2017)

Referência em *trade marketing* no Brasil, a Involves promove iniciativas constantes para promover conhecimento no setor, como o portal de conteúdo Clube do Trade (<https://clubedotrade.com.br/>) e o evento anual Agile Experience (AEx), (<http://www.agileexperience.com.br/>), conforme a Acate (2008).

A empresa que cresceu 50% em 2018, prevê um crescimento de 48% para 2019 na

modalidade *stand alone*, sem investimento externo, e espera chegar a R\$ 40 milhões de faturamento, de acordo com o site Baguete (2019). Ainda, de acordo com o site, em 2018, “a Involves adquiriu o Sigo Trade, software concorrente, o que possibilitou o aumento de *market share*”. Pela primeira vez, para 2019, a Involves planeja prospectar investidores, de modo que a ideia seja utilizar o investimento para impulsionar as áreas de vendas, marketing e produto (Baguete, 2019).

Tanto nas entrevistas, em pesquisas realizadas na internet, nas redes sociais e no site da empresa, foi observada a preocupação com a cultura organizacional, de modo a sustentar o significado do nome, Involves: envolver. Os colaboradores chamados de “involvidos”, no sentido de estar envolvido e de fazer parte daquilo. A frase que aparece em destaque no site da empresa é: **O que move cada envolvido é o que move a Involves**. Destaca-se a grafia definida para os colaboradores da empresa, envolvido, com a letra i, para representar a conexão com o negócio.

Visto que o contexto organizacional é importante, pois de acordo com ele é necessária uma adaptação ao mesmo, Lawrence e Lorsch (1967) afirmam que não há um modelo único que sirva para todas as organizações, sendo que cada uma deve encontrar sua melhor maneira para as metas e objetivos.

O ambiente externo, de acordo com Morgan (1996), estabelece diferentes exigências à organização, de modo que a estrutura organizacional seja desenhada pelo ambiente. Andrade e Amboni (2009) enfatizam que as variáveis do ambiente podem atuar como fatores que impulsionam a modificação dos processos, da estratégia, da estrutura e da tecnologia, ou seja, dos aspectos internos da organização. Na Involves observou-se o ambiente externo voltado para o mercado (*trade marketing* e tecnologia), concorrência, clientes e regulamentação.

A organização se posiciona como referência e pioneira no mercado de *trade marketing* em nível nacional, enfatizam que o diferencial do produto é o quanto entrega, em termos de ferramenta de *trade marketing*, para seus clientes. Além de ter sido a primeira empresa a criar um evento e um portal de *trade marketing* e a primeira a fazer reconhecimento por imagem, ou seja, os representantes comerciais não precisam fazer uma contagem manual dos produtos, o próprio *software* faz a contagem de forma automática, logo alegam que a empresa conquistou credibilidade do mercado, conforme atesta o Entrevistado 7: “a gente acabou preenchendo várias lacunas, vários espaços que existem no mercado”.

Apesar de serem referência no mercado, tratam seus clientes com responsabilidade e indicam, também, que não são considerados como ameaças e confiam que estão à frente deles “*a gente vive olhando pro mercado e analisando concorrente a concorrente, tem as ameaças mapeadas, tem o que são os nossos pontos fortes, o que são nossos pontos fracos*” (Entrevistado 7), contudo os concorrentes tornam-se ameaça pelo preço de seus produtos.

Já em termos de regulamentação, quando surgiu a Lei da Terceirização, a empresa declara que se assustou no início com a repercussão da Lei, porém houve um movimento contrário, pois muitas agências de *marketing* procuraram a Involves, de forma que tornou-se um aspecto favorável do ambiente.

No quesito tecnologia, a empresa tem o cuidado de estar em constante evolução e inovação, devido ao ambiente de rápidas mudanças, conforme Entrevistado 9, entendem que “*na tecnologia nada dura muito tempo, ninguém fica invicto sem se atualizar, então isso é uma preocupação*”, nesse sentido possuem como preocupação colocar o cliente no centro, conforme observa o Entrevistado 12:

Temos o cuidado de estar sempre na frente, sempre inovando, sempre com as últimas tecnologias e a gente usa muito aqui o cliente no centro, então ouvimos muito, porque é ele que vai trazer tendências pra gente, é ele que vai falar pra onde a gente tem que ir. (Entrevistado 12).

Nesse sentido, os clientes ajudam a empresa a crescer e desenvolver-se em termos de necessidades encontradas na ferramenta, assim sempre observam para os *feedbacks* “*esse olhar de estar sempre aprendendo, esse olhar de estar atento ao mercado para nossos clientes para que a gente cresça junto com eles*” (Entrevistado 4), o entrevistado complementa que a própria satisfação do funcionário reflete no cliente, além de a empresa ter uma imagem positiva no mercado e por ter esse lado voltado para pessoas.

De acordo com Gordon e Miller (1960), empresas em ambientes dinâmicos consideram as preferências de consumidores, logo, a Involves além de operar num ambiente dinâmico por conta de ser uma empresa de tecnologia deve considerar o ambiente em termos de consumo, principalmente por operar em um ramo específico de *trade marketing*, onde o consumidor final tem voz ativa, nesse sentido a tecnologia pode afetar a estratégia e estrutura organizacional, conforme aponta Guerra (2007).

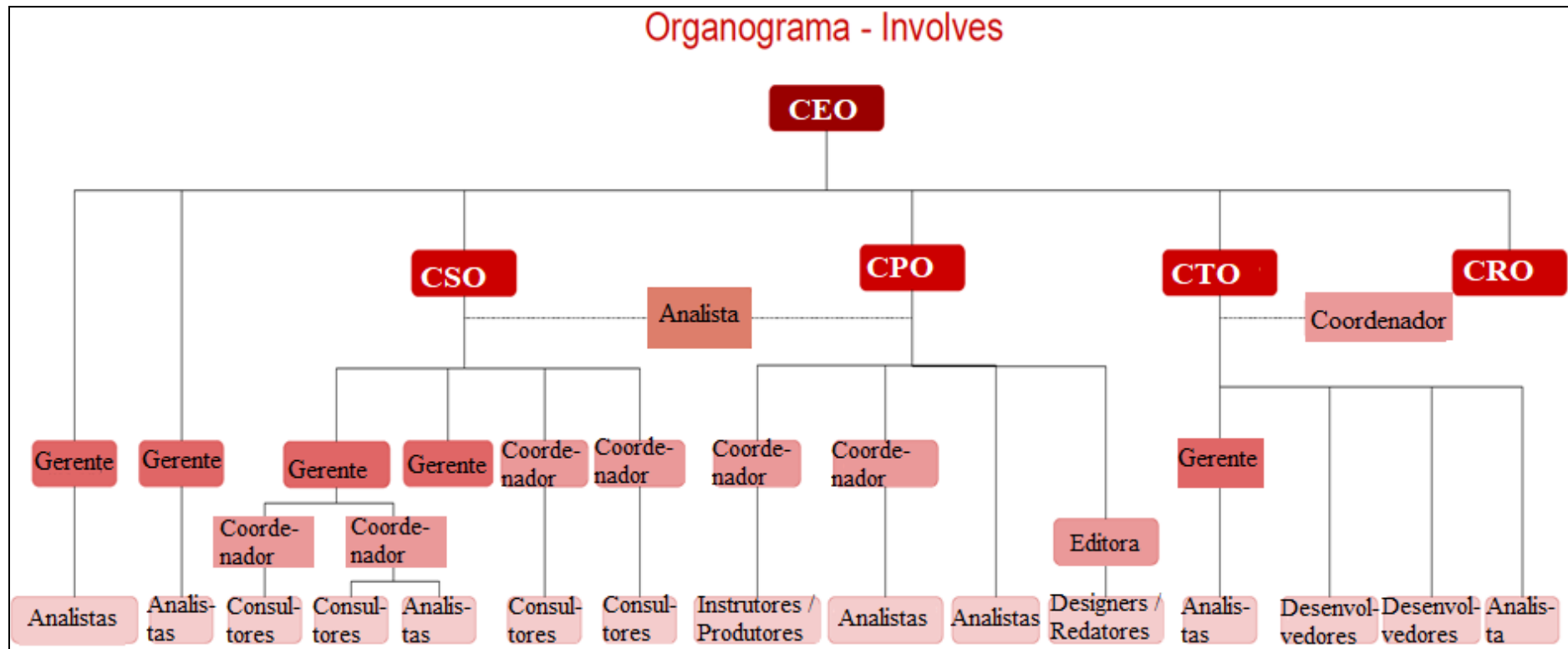
Como se trata de uma empresa de tecnologia, em que a inovação faz parte da organização e da rotina, a mudança está muito presente na organização, conforme enfatiza o

Entrevistado 6:

A mudança tá sempre presente, isso vai dá forma como a gente conduz internamente, da conscientização da mudança, de que é um fator inerente ao segmento que a gente tem que é a tecnologia, a tecnologia vai estar sempre presente e em constante mudança”. (Entrevistado 6).

Nesse mesmo sentido o Entrevistado 11 afirma, “*a única certeza que a gente tem é que vai mudar*”, logo é possível perceber o quanto a mudança está presente na organização. Burns e Stalker (1961) apresentam que num ambiente mais dinâmico, com grau elevado de mudanças, uma estrutura orgânica tem mais sentido, visto que é mais perceptível as mudanças. Além disso, o modelo orgânico descreve o funcionamento das empresas para o alcance das metas e objetivos, pela procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano. O entrevistado 10 afirma: “*é um desafio ser líder por essa gestão horizontal, mas tão horizontal como é da Involves, mas ao mesmo tempo eu não quero outra cultura pra mim*”. Um dos líderes vem de empresas tradicionais e ressalta que teve que ter um aprendizado de como ser líder num ambiente diferente, como da tecnologia (Entrevistado 9).

Na figura 3 é apresentado o organograma da organização, de modo que seja possível identificar em qual nível o orçamento está apresentado e quais níveis o entrevistado se encontra.



**Figura 3.** Organograma

Fonte: Involves, 2018.

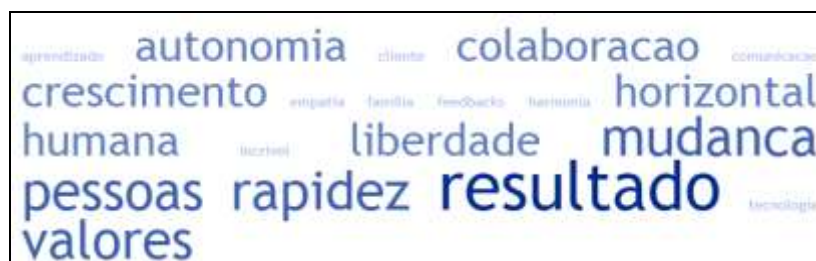
Um ponto de relevância nas entrevistas foi a gestão horizontal, conforme comenta o Entrevistado 3, “*A Involves hoje é uma empresa de um organograma bem, a hierarquia ela é bem horizontal, existe uma hierarquia por uma necessidade de papéis, pra gente não se atropelar*”. A estrutura mostrou-se muito aberta, em que se preza pela coletividade, *feedback*, com regras não rígidas e adequáveis, além disso o comportamental sobrepõe-se ao resultado “*às vezes parece mais uma empresa de pessoas, parece que o produto principal é a gestão de pessoas, mais do que trade*” (Entrevistado 5).

Ressalta-se que mesmo que o ambiente seja leve, descontraído, há a questão do foco no desempenho e resultado, conforme apontado pelo Entrevistado 1, “*tem um clima leve de trabalho, um clima gostoso, a gente trabalha pra caramba a gente quer resultado, não é só oba oba, mas tem uma coisa especial, eu acho que só as pessoas estando aqui dentro pra entender*”.

Conforme o tamanho da organização pode haver diferentes comportamentos e atitudes (Drucker, 1981), pois ao aumentar o número de funcionários a empresa pode sofrer mudanças no comportamento e na estrutura, ou seja, mudanças qualitativas. A Involves foi considerada como de médio porte, de acordo com última pesquisa realizada pelo GPTW (2018).

Tendo em vista o ambiente dinâmico apresentado, a Involves opera no curto prazo, seu planejamento estratégico está voltado para o longo prazo, porém os objetivos e metas, ou seja, as ações estão em curto prazo, semestralmente, sendo que trimestralmente o plano é revisto e mudanças podem ocorrer.

Em suma, percebe-se um entendimento da empresa em termos de mercado, estrutura, tecnologia, estratégia, existe uma visão de longo prazo, com planos voltados para o curto prazo, de modo que sejam adaptados a este ambiente de mudança. Para o fechamento deste tópico, apresenta-se na figura 4 as palavras que foram recorrentes nas respostas deste bloco.



**Figura 4.** Nuvem de Palavras

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O contexto organizacional é representado pelas características organizacionais, sejam elas internas ou externas. Ao contrário do esperado, pode-se observar que resultado foi a palavra que teve maior destaque, pois ao analisar o contexto em que a organização está inserida faz-se necessário avaliar concorrentes, tecnologia, tamanho, estrutura, estratégia, logo percebe-se o interno em relação ao externo, o Entrevistado 8 enfatiza que a Involves tem uma cultura que favorece o resultado, pois elas quer resultado, mas em contra partida ela gera vários incentivos aos colaboradores.

Além da palavra resultado estar conectada com o financeiro, em termos de lucros, metas há ligação com o não-financeiro, em relação ao comprometimento do colaborador para com a organização, como pode-se perceber pelo Entrevistado 2, *você está ali com compromisso de contribuir com o resultado.*

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional na Involves é inerente a organização, fato confirmado no GPTW, pois de acordo com o E-Commerce News (2019) ela foi considerada, em 2018, a melhor de porte médio em Santa Catarina para se trabalhar e ficou, pela terceira vez, em destaque no *ranking* nacional. Em entrevista ao mesmo site, o CEO da empresa infere que a cultura é o ativo mais precioso que possuem e que para crescerem e conquistar novos horizontes o time precisa estar alinhado e satisfeito.

Os artefatos visíveis, de acordo com Ventura (2011) são construídos no ambiente da organização, é tudo que se vê, ouve e sente, podem ser traduzidos em missão, estratégia, objetivos e são compostos pelo *lay-out* do escritório, vestimenta, comportamentos, documentos, orientação, entre outros. Nesse sentido, o Entrevistado 1 ao falar sobre ambiente interno alega, *“esse clima que é divertido e tu não vê em qualquer lugar”*, o Entrevistado 6, confirma *“a empresa dá no dia a dia pra gente, massagem, fruta, possibilidade de jogar flyper, qualquer outra coisa, então a gente tem momento de interação”*, e nesse mesmo sentido, o Entrevistado 10 faz a relação do ambiente com o resultado *“a gente consegue ter um clima leve e a gente consegue entregar resultado”*.

Na página da empresa, o processo de contratação é estruturado e desenhado, e estabelece que para ser um “involvido” é necessário ser inteligente, mente aberta, positivo e fora da caixa, ter gana de vencer e olhar para resultado (Involves, 2019).

Existe o processo de *onboarding* e a sabatina, momentos em que verificam se o



candidato está alinhado com a cultura da Involves. “*Queremos pessoas que também coloquem outras pessoas em primeiro plano, que convivam com o grupo em harmonia e que sejam colaborativas. E, claro, pessoas justas, íntegras e honestas*” (Involves, 2019). Na figura 5, a empresa elenca alguns motivos de por que trabalhar na Involves.

<b>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional:</b>	<b>Benefícios diferenciados:</b>
Para ter o cliente no centro, precisamos também pensar em quem trabalha aqui. Prezamos pelo equilíbrio e pela qualidade. É isso que nos faz estar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.	Não gosta de calça? Só tem camisas do Ramones? Nosso dress code é não ter um dress code.
Aqui você terá espaço para crescer e para participar das decisões da empresa. A nossa cultura é centrada nas pessoas, por isso gestão horizontal e transparente.	PPLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados).
Seu trabalho resulta em mudanças sociais: para cada licença que vendemos do nosso software, doamos 1 real para projetos sociais.	Plano de Cargos e Salários.
Somos <i>Involvidos!</i>	Mesa de frutas todas as tardes.
	Horário flexível.
	loja, academia, pilates, massagem e muito +
	Violão e cajón pra fazer um som.
	Cultura de feedbacks.

**Figura 5.** Porquê trabalhar na Involves?

Fonte: Involves, 2019

Em termos do que é visível, pode-se observar um ambiente informal, leve, descontraído e integrativo, o Entrevistado 7 relata que:

As pessoas andam de pantufa, já existe liberdade diferentes, então quando tu chega vai dar de cara com gente andando descalço, piscina de bolinha, isso passa uma sensação que o clima é diferente.

Além disso o Entrevistado 9 ressalta “*Se tu for andar pra lá tenho, certeza que vai ter alguém jogando e não é um problema*” e o Entrevistado 5 completa “*lá na nossa copa tem sinuca, tem vídeo game*”.

Pode-se presenciar uma situação, conforme aponta o entrevistado 10:

Agora a pouco não sei se pegou no áudio no fundo tinha alguém tocando violão, isso tinha um pouco mais, um pouco mais leve, hoje a gente tá numa pegada mais forte e a gente vem trabalhando para conseguir manter esse clima leve.

A empresa ao longo dos anos sempre teve a preocupação com a cultura, de modo que

com o passar do tempo a cultura foi remodelada ao contexto em que a empresa se encontra, porém, a base sempre foram as pessoas. Durante esse tempo, a empresa acrescentou a cultura de *feedback*, no sentido de melhorar a comunicação, pois conforme exposto pelo Entrevistado 3:

Manter uma comunicação sempre alinhada, é uma dificuldade, a gente luta, luta e luta, mas sempre vai existir alguém que não estava na mesma página, alguém que não foi numa afinação e não pegou aquele texto e depois reclama. (Entrevistado 3)

A cultura volta-se para a transparência, conforme elucida o Entrevistado 11, “*a Involves é muito transparente, muito ética, acho que hoje uma das coisas que eu mais admiro aqui é a transparência e a verdade que se vê aqui dentro*”.

Os valores compartilhados relacionam-se ao porquê os indivíduos fazem o que fazem, como fazem e qual o significado dos artefatos visíveis (Ventura, 2011). Observou-se que a “Garra, eu sendo eu, evolução, empatia, música e integridade” fazem parte dos valores da empresa. Em crescimento acelerado e fluxo intenso de contratações, a organização possui um processo estruturado, de modo que possam garantir que sejam contratados indivíduos que tenham relação com os valores, propósito e cultura da empresa, nessa linha o Entrevistado 7 argumenta “*em cada contratação, o processo é lento, mas é muito cauteloso, a gente não quer pessoas que estraguem essa nossa cultura, se há um indício que a pessoa vai estragar, feedbacks tem que ser dados, feedbacks eles tem que ser sinceros*”.

Um dos valores da Involves chama-se música, que pode ser traduzido conforme o Entrevistado 4, como “*o valor da música ele tá muito ligado ao que a gente fala de afinação, é muito ligado pra nós a parte de comunicação*”, no mesmo sentido infere o Entrevistado 3, “*o valor música para a empresa inteira ele simboliza harmonia, é saber que todos os instrumentos e que todos devem tocar a mesma música*”.

Há uma função chamada “guardião da cultura” para certificar que os processos ocorram da maneira correta, além do *culture code*, ou seja, um código de cultura, elaborado “a quatro mãos” como dito pela maioria, com parceria de todos da organização “*É uma cultura criada de maneira colaborativa, então ela tem a cara de todos os envolvidos*” (Entrevistado 12), nessa linha de colaboração o Entrevistado 1, expõem, “*tem um time com uma cultura diferenciada, todo mundo te ajuda de verdade*”.

Nesse ponto recorre-se a relação dos valores da empresa com os valores pessoais, e o sentimento de acreditar, de estar no mesmo propósito, dessa forma, faz-se os seguintes

recortes: “*eu acredito que o propósito da empresa está relacionado ao meu*” (Entrevistado 9), “*a gente tá construindo o futuro da empresa e acreditamos num propósito de negócio em conjunto, de forma colaborativa*” (Entrevistado 4).

Nessa mesma perspectiva, observa-se a comunicação como elemento importante, pois conforme exposto pelo Entrevistado 1, “*o desafio da tecnologia é manter uma comunicação alinhada, todo mundo andando na mesma direção, num universo que muda tudo muito rápido*”, o Entrevistado 12 frisa que:

Quando existe alguma insatisfação, as pessoas conversam, discutem, se relacionam no melhor sentido de resolver ... a gente preza muito pela comunicação, damos vários canais, e a gente tá sempre em constante melhoria nesse sentido, verificando se o canal tá certo ... até utilizando um *whatsapp* da vida, que é um meio mais informal ou utilizando o comunicador interno, que a gente usa o *mattermost* ou se é por e-mail, criando ferramentas para ouvir, como uma pesquisa pulse. (Entrevistado 12).

A comunicação e colaboração fazem-se presentes em momentos de conflitos, também, a comunicação no sentido de conversar para entender o problemas e colaborativa para resolvê-los, conforme percebe-se na fala do Entrevistado 5, “*pesquisas de climas que são feitos dentro da Involves, onde a pessoa pode deixar comentários anônimos, ou vai deixar exposto seu nome, e onde ela relata pontos de melhoria e pontos positivos do setor*” para dar ênfase ao sentido de expor e conversar sobre os problemas o Entrevistado 8 alega: “*é uma cultura de transparência e verdade*”.

Em um nível profundo da cultura organizacional, conforme Ventura (2011) existem os pressupostos básicos subjacentes, num nível menor de consciência essas crenças e suposições básicas, as razões para o comportamento permanecem escondidas e inconsistentes, nesse sentido, pode-se perceber, pela fala do Entrevistado 9, que a cultura está tão enraizada na empresa, que ela existe e tem forma,

A cultura ela se tornou uma coisa independente, inerente aos diretores da empresa, ela simplesmente existe dentro da empresa, independente se algum diretor sair da empresa, ela vai se manter, porque ela está associada às pessoas que estão ali dentro, em relação aos valores, às questões de respeito, crença, motivação, ... se entra uma pessoa que não tá muito alinhada com a cultura da empresa, o próprio ambiente meio que trata de expurgá-la (Entrevistado 9).

Ao considerar que a Involves sempre teve a preocupação de cuidar da cultura, pode-se observar que sua base sempre foi o foco nas pessoas. A cultura, com o crescimento e evolução da empresa e novas contratações, evoluiu, porém sem perder sua essência humanizada, com foco voltado para pessoas, conforme percebe-se na fala dos gestores, Entrevistado 6, *“a gente é uma coisa muito humanizada, muito voltada para pessoas também, é como se as pessoas, elas sempre estão em primeiro lugar, então temos uma cultura muito forte nessa coisa humana”*, o Entrevistado 11 enfatiza, *“muito foco em pessoas, a Involves é uma empresa que se propõem a ser uma empresa muito humana, não só com seus funcionários, mas com seus clientes também e quer reverberar isso pelo mundo.”*, o Entrevistado 1 ressalta ser um lugar sensacional para se trabalhar em que as pessoas preocupam-se uma com as outras.

Os entrevistados, ainda, apresentam a subjetividade em sentimento ao inferir sobre a cultura e ambiente, *“tem uma coisa que é só dia a dia, que vai muito além do que uma estrutura física pode proporcionar, que acho que é mesmo um cuidado com pessoas, com pessoas que se preocupam com outras pessoas”* (Entrevistado 8).

Em síntese, observa-se uma cultura voltada para pessoas, sejam elas colaboradores ou clientes, com ênfase em *feedbacks* e transparência. O clima é leve, amigável, colaborativo, onde preza-se muito pela comunicação e no desenvolvimento de todos, a cultura faz-se presente em todos os sentidos na organização, é como se ela realmente fosse algo vivo.

#### 4.3 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

A empresa opera num ambiente em constante mudança. Até pouco tempo, por volta de 2017, a parte orçamentária da empresa ficava a cargo do CFO, quando passou a função de CEO, e o processo foi remodelado, momento em que foi repassado aos líderes. A organização entende que o processo é importante, conforme aponta o Entrevistado 4, *“o orçamento é a base da empresa, porque se eu não tiver um orçamento bem definido eu não vou conseguir saber dar um próximo passo”*.

Porém, por possuir um enfoque direcionado para pessoas, por ter uma cultura mais humanizada o orçamento deixa a organização engessada, sem dinamismo, além de mais rígida, conforme o Entrevistado 12 esclarece, *“a Involves ela tem um, vamos dizer assim, carinho pelas pessoas que às vezes no atingimento de uma meta ela pode às vezes ficar um pouquinho em segundo plano, em razão de a gente não maltratar as pessoas”*.

Os planejamentos estratégicos são semestrais, conforme afirma o Entrevistado 6:

A cada semestre a gente repassa por eles, olha se ele ainda faz sentido ... também, a gente sempre olha até onde que a gente consegue alcançar, hoje até onde o olhar consegue ir, depois daquilo, opa, aí já é muito a longo prazo ... quando a gente fala em gestão e processos de planejamentos, todas as áreas trabalham com *quarter*, então a gente trabalha com trimestre. (Entrevistado 6)

Em termos de meta, a Involves trabalha com a ferramenta OKR (*Objectives and Key Results*), de acordo com Sebrae (2019), formam um conjunto de objetivos que contribuem para o alcance dos objetivos, além disso devem ser de fácil mensuração e simples. “Uma gestão objetiva de OKRs eleva a produtividade e reduz de forma grandiosa o tão temido estresse no ambiente de trabalho” (Sebrae, 2019), o que se pode confirmar pela fala do Entrevistado 8, “*A gente trabalha com a mecânica de OKRs, então a gente tem objetivos definidos, tanto OKR estratégicos como táticos, então a gente tá bem estruturado*”.

A cultura voltada para pessoas é perceptível inclusive quando metas não são alcançadas, conforme afirma Entrevistado 5, “não alcançamos uma meta em relação ... fizemos uma dinâmica para entender razões, motivações, o que poderia ter feito diferente, de um modo geral, não caça às bruxas, mas justamente lições aprendidas é uma coisa que tentamos exercitar bastante”, o Entrevistado 1 reforça essa ideia, “pelo fato de a gente não ter uma postura em cima de metas, pode deixar algumas pessoas confortáveis”.

A meta de MRR (*Monthly Recurring Revenue*) faz-se presente nas entrevistas, pois está refletido no PLR, o Entrevistado 3 explica, “A gente tem um gatilho que é ... da meta comercial, se atingiu ... ganha um percentual menor, se atingir ... ganha um percentual maior, não atingiu ... ninguém ganha.” Contudo, mesmo quando as metas não são batidas o lado humanizado está presente, conforme complementa o Entrevistado 3, “A gente tem penalização igual, porém a maior penalização acho que nem é a gratificação vamos dizer, nem é o lado financeiro, é mesmo o time se cobrando”. O entrevistado 1 enfatiza que, “nossas metas são ligadas a entregas, gerar valor para empresa”.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam que as ferramentas de gestão não acompanham a evolução, o que traduz como um dos motivos de não ter esse olhar voltado para o orçamento, ao considerar que a empresa está em crescimento acelerado, o sistema orçamentário pode ter impacto negativo, por ser engessado e limitar algumas ações.

Fank, Angoese e Lavarda (2011) corroboram ao enfatizar que num ambiente de alta

incerteza proporcionam certa dificuldade quanto ao planejamento e, conseqüentemente, no processo orçamentário. Pode-se constatar na Involves que todo o dinheiro recebido, toda a receita é revertida em ações, em investimentos, para que os objetivos e metas sejam alcançados. Hoje, no processo orçamentário constam apenas os custos, conforme observado pelo Entrevistado 9, “*quando eu vou desdobrar os projetos, todos eles, os que têm custo, obviamente tem que estar no planejamento orçamentário*”.

Assim, a Involves possui uma visão de longo prazo, mas opera em curto prazo, planos semestrais, com ações trimestrais, no sentido de atentar-se às mudanças que ocorrem durante o percurso e adaptar-se a elas.

O processo orçamentário inicia com o responsável financeiro que envia a planilha para os líderes preencherem conforme previsão de gastos do trimestre; todos recebem a mesma planilha, contudo, cada área elabora o orçamento conforme desejar, não existe um padrão ou modelo. Alguns líderes conversam com o seu time para verificar sobre gastos específicos, passagem, hospedagem, férias e afins. A planilha é preenchida e retorna ao financeiro. Em algum momento do trimestre o financeiro gera um extrato, preenche a planilha e disponibiliza aos líderes para acompanhamento.

Finalizado o trimestre, um novo extrato é emitido para fazer a análise do orçado versus realizado, com uma margem de 10% para mais ou para menos aceitável de desvio; contudo, caso o orçamento extrapolar, além desses 10%, não há nenhuma cobrança ou problema em relação a isso.

Destaca-se que a planilha é uma planilha eletrônica, *Google Sheets*. Para cada trimestre (Q), existe uma aba. A primeira linha refere-se ao Centro de Custos - Pai, este é um centro de custos global, na segunda linha há o centro de custo utilizado, em um exemplo hipotético, JUR - Folha de Pagamento, ou seja, setor jurídico, folha de pagamento. Na linha seguinte, o responsável pelo centro de custos (CC), há uma linha que descreve o plano de contas, para indicar, em nosso exemplo, o que compõem a folha de pagamento. As demais linhas correspondem aos meses e ao acumulado do Q, a última linha é o “Farol de Luzes”, este indica por meio de fórmulas, após a planilha estar preenchida se a análise do Orçado versus Realizado ocorreu conforme planejado (cor verde), está entre o limite de 10% (cor amarela) ou se desviou (cor vermelha).

Apesar de existir a projeção de receita “*tem projeção de receita com base em meta, isso existe*” (Entrevistado 7) em termos de PLR, o mesmo afirma que, “*eu tenho um orçamento totalmente descasado da receita*” e complementa “*a única forma de dizer que eu*

*tenho receita para pagar as minhas despesas, ... é ver se eu tenho caixa para isso ou não*". Deste modo, verifica-se que a organização possui orçamento, mas seu foco está no fluxo de caixa, pois conforme apontado pelos entrevistados eles não seguram caixa, o valor é sempre reinvestido, além disso, o Entrevistado 2 enfatiza, *"a gente tem que desburocratizar o orçamento para que ele funcione"*.

O gasto mais expressivo no orçamento da Involves refere-se a benefícios aos colaboradores, salários, impostos, os demais seguem um padrão, como consultoria, eventos, passagens e afins.

Existe uma dificuldade, por parte de alguns líderes, em entender o que é feito com aquelas informações, pois não existe uma cobrança, se houve desvios, não há uma lição aprendida em relação ao sistema orçamentário, aparenta ser apenas feito por uma questão de processo, como algo mecânico em que acessa, preenche e devolve, conforme o Entrevistado 10 aponta *"acontece de uma forma mais mecânica, tá aqui a planilha, façam e depois tu não tinha um retorno se aquilo deu certo ou não, em alguns trimestres tinha, em outros não"*.

O Entrevistado 8 relatou um caso, em que se pode perceber ausência de *feedback* em termos de orçamento:

Até o último orçamento de dezembro, o realizado do último trimestre veio com bastante discrepância na minha área, entendendo inclusive que eles misturaram os meus centros de custos, jogaram passagens áreas do programa dentro do meu time, sendo que eu não tinha orçado nenhuma passagem aérea porque não íamos viajar nesse tri [trimestre] ... então eu fiz toda uma apuração desses dados, busquei entender que valores eram, de onde vinham e devolvi pro financeiro, naquele momento não puderam me atender porque estava justamente no fogo das questões que estavam lidando e recebi a devolutiva de que 'olha, não estamos olhando para isso nesse momento, vamos olhar isso mais pra frente'. Porém, ainda não recebi nada. Mas eu sei também que eles não conseguiram gerente, que eles estão em três pessoas lá, duas na verdade, olhando pro financeiro, então sim, sinto falta, pois entendo que tem uma etapa pendente ali.

Um ponto de destaque e que afeta o sistema orçamentário é o nível de conhecimento dos líderes no momento de planejar o orçamento, a capacitação apareceu em vários momentos da entrevista, como por exemplo pelo Entrevistado 11, *"precisa é capacitar mais para que cada vez a gente faça essa conta fechar"*.

Em geral, verifica-se que a Involves possui elementos flexíveis de controle gerencial, que realiza o processo orçamentário com função de planejamento de recursos, contudo os controles estão adaptados para suas rotinas e ambiente em que opera e com o olhar para pessoas, em que o crescimento da empresa é mais importante que o cumprimento rígido de metas.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Busca-se, nesta etapa da pesquisa apresentar elementos de evidenciação da proposição de pesquisa, que advém da relação entre os resultados da triangulação feita com os achados obtidos na análise qualitativa de conteúdo, por meio da coleta de dados por entrevistas, documentos, a observação, as reportagens e sites na internet.

Estabeleceu-se como proposição de pesquisa que há uma interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário da organização, permeado pelo contexto do setor da tecnologia.

Pode-se observar, a partir da literatura, que a cultura organizacional merece destaque em estudos organizacionais, pois estes refletem no comportamento dos indivíduos, que por sua vez, nos controles gerenciais.

Como observado, a organização possui uma cultura voltada para as pessoas, Otley (1978) afirma que para a eficácia de um SCG não se pode considerar apenas as peculiaridades da organização, mas a participação e a forma com que os colaboradores tratam a informação.

Milani (1975) destaca que o orçamento é um útil instrumento de gestão, segundo Church, Hannan e Kuang (2012), ele é o plano expresso em números, pois o orçamento advém do planejamento e, de acordo com Bornia e Lunkes (2007), ele proporciona um alinhamento entre indicadores estratégicos e metas operacionais, de modo a contribuir para a melhoria da gestão.

Considera-se que o sistema orçamentário serve de base para projeções financeiras e consequentemente para tomada de decisão, de acordo com Horngren Foster e Datar (2000), contudo, a Involves toma suas decisões com base no fluxo de caixa, pois ela encontra-se numa etapa de crescimento, logo seu planejamento volta-se para o investimento, assim, contrário a literatura, o orçamento na empresa não se faz um instrumento útil de gestão, já que deixaria a empresa limitada em suas ações, não sendo eficaz. Nesse sentido Damanpour (1991) oferece evidências empíricas consistentes com o fato de controle rígido ser prejudicial à inovação.



Logo, pode-se verificar que o orçamento na Involves não expressa em números o planejamento estratégico da empresa, além de não ser utilizado para avaliação de desempenho, pois é feito num modelo flexível, não é utilizado para comunicação de metas e formação estratégica. Quanto ao planejamento operacional, alguns gestores relacionam este item com o sistema orçamentário, no sentido de elencar gastos com viagens, hospedagens e diárias, mesmo que não haja relação com o planejamento estratégico e não sejam avaliados por isto.

Em termos de etapas do orçamento, conforme apontado por Fisher, Sprinkle e Walker (2007), identificou-se o planejamento e acompanhamento, porém não há um manual, com regras, datas, processos, métodos a ser seguido, ele ocorre conforme a demanda, o que pode gerar desconforto para os líderes.

Conforme apresentado, Horngren et. al (2008) o orçamento permite quantificar a variação dos recursos financeiros e não-financeiros, em termos financeiro, realiza-se a projeção apenas em termos de custo, realiza-se a análise do passado e prospecta-se o próximo trimestre. Quanto aos não-financeiros, não se identificou relação direta com a ações na empresa.

Faz-se necessário ressaltar que a empresa é nova, possui 10 anos, além de que apenas dois colaboradores estão a mais de 4 anos na empresa e que, a maioria, não havia ocupado um cargo de liderança antes, bem como não ter conhecimento e capacitação em termos de orçamento, o que se considera que influenciaram diretamente os achados do estudo.

No aspecto cultural, segundo Schein (1984) os artefatos visíveis, entre eles o local de trabalho da organização, as pessoas que nela trabalham, seus comportamentos e atitudes, verifica-se com clareza o caráter humano, traços de colaboração, comunicação, transparência, resultado e pessoas na Involves, além do clima descontraído, leve e amigável, esses itens são intrínsecos à empresa.

Nesse sentido, Douglas e Wier (2005) identificaram que as visões organizacionais e comportamentais do orçamento não reconhecem seus componentes e ignoram o papel da cultura na formação dos valores organizacionais e individuais, além disso Canan, Fonseca e Junior (2006) apontaram que a forma como as empresas utilizam os instrumentos de controle, tal como o orçamento, é influenciada por fatores internos e externos e entre esses fatores encontra-se a cultura organizacional. Logo, é possível perceber como é a relação da cultura organizacional da Involves em seu sistema orçamentário.

Morgan (1996) apresenta que a cultura organizacional dá sentido e permite a interpretação da realidade, pois compreende os aspectos construídos e compartilhados pelos membros da organização. Desta forma, no nível de valores compartilhados, o *culture code*, possui um papel central, pois além de expor os valores da empresa define tais valores em códigos que devem ser seguidos por todos. Além disso, alguns “envolvidos”, possuem como função serem guardiões da cultura, para que não se perca esta que é um item valioso para a empresa., de acordo com Hogan e Coote (2014) as regras comportamentais são elaboradas a partir de normas e valores organizacionais, pois estes norteiam e representam as ações internas do grupo.

O último nível, mais abstrato, invisível e inconsistente, pode ser caracterizado como algo independente, de modo que a cultura exerce um papel central desde o início da organização, sendo que o foco são as pessoas, sem nenhuma alteração nesse sentido, conforme relatos, infere-se que todas as ações, pensamentos, sentimentos, metas, resultados, controle, desempenho, tudo, volta-se para a perspectiva humana, em que pessoas são mais importantes que o controle e até o resultado. Zavareze (2008) que os pressupostos são aquilo que é considerado verdade na organização, pois os ritos, rituais e cerimônias são atividades que possuem consequências práticas e expressivas, o que torna a cultura coesa e tangível, pode-se perceber isso na Involves, devido as reuniões semanais “afinação” em que diversos pontos são levadas para a pauta.

Em linhas gerais, a cultura organizacional da Involves é forte em termos de pessoas, *feedback*, transparência e confiança. Contudo, observa-se que estes itens não são refletidos no orçamento, pois alguns líderes relataram que preenchem a planilha, enviam para o financeiro e não sabem o que é feito com aquelas informações, logo não se mostra um processo transparente e com propósito definido.

Além disso, o *feedback* não ocorre no processo orçamentário, ressalta-se que uma das questões abordadas nas entrevistas fazia menção ao *feedback* e a resposta foi negativa em todos os casos. O *feedback*, de acordo com Moscovici (1985) auxilia em termos de comportamento, pois informa as pessoas ou grupo, sobre suas ações que interferem no coletivo, de ser eficaz para alcance dos objetivos.

A questão da confiança está muito presente nesse processo, pois apesar de preencherem a planilha, mas não saberem o que ocorre, existe a questão de confiar, no sentido de que se não retornou nenhuma informação, relaciona-se com o *feedback*, é porque está correto, porque alguém olha para isto, segundo a visão dos líderes. A confiança reduz, de

acordo com Ripperger (1998) o controle formal, aumenta o grau de autonomia, facilita a eliminação de excessos e processos imperfeitos, além de ser abordada como elemento essencial para a gestão das organizações (Wolff, 1997).

Em relação a pessoas, este item faz-se presente durante todo o processo, como o foco é pessoas, elas estão em primeiro lugar, logo os demais aspectos que se relacionam ao controle, organização, estrutura, processos ficam em segundo plano.

A cultura prioriza primeiro o ambiente, para que seja agradável, logo cuida das pessoas, comunicam-se com as pessoas, pois tem o intuito de resolver problemas e não de um problema gerar outro problema e perder a essência de pessoas, de ser humano.

Em relação ao contexto organizacional, infere-se que, em termos de ambiente, a Involves possui o cuidado de olhar para o mercado, seja concorrentes e clientes, pois sabe quais são os pontos fortes e fracos da empresa, além de estarem atentos para a inovação, e com o cliente no centro, no intuito de melhorar suas ferramentas, de acordo Baines e Langfield-Smith (2003) ambientes competitivos o enfoque está nas estratégias organizacionais e que estas influenciam a estrutura, tecnologia e as práticas gerenciais.

A empresa situa-se num sistema orgânico, conforme Burns e Staker (1961), empresas que operam nesses sistemas possuem um ambiente dinâmico e inovador, que busca a flexibilidade. O tamanho, conforme enfatiza Merchant (1984) pode influenciar no comportamento dos gestores em termos de comunicação, isto é perceptível na Involves, pois existem várias ferramentas de canais internos no intuito de manter e melhorar a comunicação.

Além disso, em termos de estrutura e estratégias, verifica-se um foco no resultado. Wright et al. (2000) e Donaldson (2001) esclarecem sobre os relacionamentos, papéis e tarefas em termos de estrutura, em que há descentralização e mudança de comportamentos.

Em termos de estratégia, alguns autores (Johnson, Scholes & Whittington, 2009; Crespo, Rodrigues, Samagaio & Silva, 2018) ressaltam que ela está voltada para a tomada de decisão para planejamento e execução de diretrizes para alcance dos objetivos, enquanto isso a estratégia da Involves volta-se para as pessoas.

Enfatiza-se, em termos de contexto organizacional que este é um aspecto importante ao reconhecer a empresa estudada, pois de acordo com alguns pesquisadores (Burns & Stalker, 1961; Child, 1975; Merchant, 1984; Chapman, 1997; Donaldson, 2001; Merchant & Van Der Stede, 2007) estes podem afetar os sistemas de controle gerencial, consequentemente o orçamento.

Infere-se, a partir das evidências do caso e o exame da literatura, que a interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário na Involves, se dá pelo controle do grupo, a confiança nas relações interpessoais e na liberdade para agir dentro dos planos macros da empresa, permeado pelo contexto do setor da tecnologia que é dinâmico e exige respostas rápidas às necessidades identificadas no mercado, que irão sustentar o crescimento acelerado.

A partir desta constatação, surge a necessidade de a literatura implicar-se neste tipo de organização e contexto, a fim de encontrar uma compreensão apropriada para análise dos resultados, além do conhecimento gerado nas empresas consideradas tradicionais.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo realizado e as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema estudado. O objetivo geral desta pesquisa foi compreender a interface da cultura organizacional no sistema orçamentário em uma organização do setor de tecnologia. Assim, foram realizadas entrevistas, entre gestores que possuíam contato com o orçamento. O roteiro abordava perguntas sobre o contexto organizacional, cultura organizacional e orçamento.

O estudo de caso propiciou evidências empíricas a partir da triangulação de dados, com entrevistas, documentos e observações. O objetivo geral e específicos foram alcançados, neste sentido a cultura foi caracterizada, conforme modelo de Schein (1984), a partir dos artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos subjacentes. A cultura da Involve apresenta-se de forma peculiar, em que as pessoas são o centro, assim todas as ações dão sentido à esta cultura, sejam pela cultura de *feedback* e transparência.

Concomitantemente, averiguou-se os componentes e as razões de uso do sistema orçamentário apoiado pelo *framework* de Hansen e Van der Stede (2004), percebeu-se pouca inferência nesse sentido, apenas em termos de planejamento operacional, sem conexão com o planejamento estratégico. Após, foi identificado, a partir das características de ambiente externo, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia, o contexto no qual a organização está inserida. Pode-se inferir que o contexto é dinâmico, voltado para a inovação e com uma gestão horizontal.

Quanto ao último objetivo proposto, buscou compreender a interface entre a cultura organizacional e o sistema orçamentário da organização, verificou-se que a cultura se volta as pessoas, de modo que o controle fica em segundo plano, deste modo influencia um sistema orçamentário flexível, sem metas orçamentárias e sem relação ao desempenho.

Ao contrário do que é apresentado na literatura (Piccoli et al., 2014) o orçamento não é um utensílio de avaliação e retratação numérica das metas estratégicas, pois a organização utiliza da metodologia de OKR para a construção das suas metas, não tendo relação com o sistema orçamentário.

Além disso, é de importante destacar que, conforme aponta Otley (1978), o sistema de controle gerencial deve considerar a participação dos colaboradores, desta forma, observa-se que muitos líderes não possuíam conhecimento sobre o processo para que ele pudesse ser

mais efetivo e ter um peso na tomada de decisão.

Conforme apresentado na introdução e revisão de literatura, a cultura pode influenciar os processos de gestão de uma organização, de modo a influenciar inclusive em sua estratégia. Verificou-se que a cultura organizacional na Involves influencia o comportamento das pessoas no sentido de não trazer máxima importância ao processo orçamentário, mas para o fluxo de caixa, pois este é adaptativo ao ambiente e modelo de organização apresentado, deste modo, infere-se assim, que a cultura influencia um orçamento flexível, com metas adaptáveis à situação trimestral, sem controle rígido.

O estudo traz algumas contribuições. Para a literatura, evidenciou-se um caso em que o tipo de controle gerencial e seu uso em empresas de crescimento acelerado e do setor da tecnologia não se adaptam aos conceitos normalmente divulgados. Observou-se uma necessidade de melhor compreensão da função do controle gerencial por parte de pesquisadores e academia em organizações flexíveis, pouca hierarquia e voltada para valores compartilhados, especialmente de valorização das pessoas.

Para a empresa em estudo, observou-se que o modelo de negócios está em evolução, com abertura de novos mercados e da equipe de trabalho, o que deve exigir novos esforços para manutenção de sua cultura e com importantes desafios para obtenção de investimentos, lucratividade e sustentabilidade econômica.

Ao tratar sobre o tema de cultura organizacional, percebe-se a subjetividade do mesmo, principalmente ao considerar o modelo proposto por Schein (1991), que observa cultura a partir da perspectiva de três níveis, os artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos subjacentes.

Devido a importância do orçamento em termos gerenciais e acadêmicos, a pesquisa optou por este instrumento do SCG, além disso, identificou-se durante a pesquisa que as características organizacionais deveriam ser trazidas para o estudo, pois estas refletem no contexto e não pode ser visto em separado, principalmente ao tratar de empresas de tecnologia.

Ao considerar que a empresa está em crescimento, que em termos de análise financeiro verifica o fluxo de caixa, recomenda-se para a Involves o orçamento flexível, pois possui como característica a definição de centros de responsabilidades, que visa aperfeiçoar o controle das atividades, este é um modelo de orçamento ajustado de acordo com as mudanças no volume das atividades da empresa (Suzart et al., 2009).

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se mais trabalhos em empresas em

crescimento e investimento intenso, além de empresas do setor de tecnologia, que possui uma característica peculiar em termos de controles gerenciais, pois foge do tradicional. Além disso, sugere-se que para a análise dos resultados utiliza-se um estudo longitudinal, para avaliar a cultura não apenas num período específico, mas ao longo de um tempo, para uma melhor observação dos pressupostos básicos subjacentes.

## REFERÊNCIAS

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (2001). Interdependencies in organization design: a test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 107-129.
- ACATE. (2019). Recuperado de <https://www.acate.com.br/noticias/involves-cresce-60-e-fatura-r-18-milhoes-em-2017/>, em 24 de Maio de 2019.
- Ahrens, Thomas, and Christopher S. Chapman. (2004). "Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain." *Contemporary accounting research* 21.2: 271-301.
- Albertin, A. L., & de Moura Albertin, R. M. (2008). Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 599-629.
- Almeida, L. B., Machado, E. A., Raifur, L., & Nogueira, D. R. (2009). A Utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 65-99.
- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness: Rationality, ideology and quality of work* (Vol. 8). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Andrade, R. O. B. D., & Amboni, N. (2009). Teoria geral da administração. *Rio de*.
- Ansoff, H. I., & McDONNELL, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. Atlas.



- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- Argento, D., Culasso, F., & Truant, E. (2016). Competing logics in the expansion of public service corporations. *Utilities Policy*, 40, 125-133.
- Ávila, G. G. F. D. (2006). *Elementos da cultura de um hospital universitário: repercussões no comportamento organizacional* (Master's thesis).
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 675-698.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barros, B. T. D., & Prates, M. A. S. (1997). O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. *Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas*, 55-69.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1), 3-31.
- Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), 37-59.
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265.
- Bruns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock, London.
- Busco, C., & Scapens, R. W. (2011). Management accounting systems and organisational culture: Interpreting their linkages and processes of change. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), 320-357.

- Buttermann, G., Germain, R., & Iyer, K. N. (2008). Contingency theory “fit” as gestalt: An application to supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(6), 955-969.
- Canan, I., da Fonseca, A. C. P. D., & Junior, N. G. (2006). Sistemas de Controle Gerencial- Estudo de Caso das Empresas Bunge e Amaggi. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Catelli, A. (1972). Sistema de contabilidade de custos estandar. *São Paulo: Tese*.
- Chang, L. C. (2003). An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2(2), 567-567.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 189-205.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 163-205.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Chiavenato, I. (2005). Gestão de Pessoas. 3ª edição. *Editora Campus*.
- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance-part II. A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1-2), 12-27.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: a note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155-167.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional:

uma análise empírica da produção científica brasileira. *PsicoUSF*, 9(2), 191-199.

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 323-340.

Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624.

Crespo, N. F., Rodrigues, R., Samagaio, A., & Silva, G. M. (2018). The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*.

Creswell, J. W., (2007). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.

Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.

Douglas, P. C., & Wier, B. (2005). Cultural and ethical effects in budgeting systems: A comparison of US and Chinese managers. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 159-174.

Drucker, P. F. (1981). *Prática da administração de empresas*. Cengage Learning Editores.

- E-Commerce News. (2019). Recuperado de <https://ecommercenews.com.br/noticias/balancos/involves-cresce-50-em-2018-alcancando-um-faturamento-de-r27-milhoes/>, em 25 de Maio de 2019.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164.
- Espejo, M. M. D. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Exame (2017). Recuperado de <https://exame.abril.com.br/tecnologia/involves-o-negocio-como-musica/>, 25 de Maio de 2019.
- Facebook (2018). Recuperado de <https://pt-br.facebook.com/involves>, em 13 de Dezembro de 2018.
- Fauzi, H., Hussain, M. M., & Mahoney, L. S. (2009). Management control systems and contextual variables in the hospitality industry. *Available at SSRN 1489432*.
- Finger, M., & Brand, S. B. (2001). Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*, 165-195.
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Fisher, J. G., Sprinkle, G. B., & Walker, L. L. (2007). Experimental budgeting research: implications for practitioners. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 18(6), 67-75.
- Fonseca, A. C. P. D. (2007). Sistemas de controle gerencial e cultura brasileira: Uma análise do modelo de Antony. *ABCustos*, 2(1).

- Forbes (2018). Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/02/why-company-culture-needs-to-be-part-of-your-2018-budget/#37db291a11f4>, em 15 de novembro, 2018.
- Frucot, V., & Shearon, W. T. (1991). Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *Accounting review*, 80-99.
- Gerdin, J. (2005). Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 99-126.
- Gignon-Marconnet, I. (2000). Quels rôles pour la gestion budgétaire. *Mémoire de DEA*.
- Gomes, J. S. & Salas, Joan M. Amat. (1999). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos*. Atlas.
- Gordon, J. J., & Miller, G. A. (1960). The incorporation of propionate in the biosynthesis of epsilon-pyrromycinone (rutilantinone). *Proceedings of the chemical society of London*, (10), 347-349.
- Guerra, A. R. (2007). *Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 17(n.spel), 7-21.
- GPTW (2018). Recuperado de [https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?gclid=EAIaIQobChMI9vzu7vbQ4gIVCV6GCh3wdwRKEAAYASAAEgIs9\\_D\\_BwE](https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?gclid=EAIaIQobChMI9vzu7vbQ4gIVCV6GCh3wdwRKEAAYASAAEgIs9_D_BwE), em 25 de Maio de 2019.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Taylor, R. B. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory

analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.

Heinzmann, L. M., & Lavarda, C. E. (2011). Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(13).

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. Horngren, C.; Foster, G.; Datar, S. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., Foster, G., & Horngren, C. T. (2002). *Management and cost accounting*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Horngren, C. T. (1985). *Introdução à contabilidade gerencial*. Prentice-Hall do Brasil.

Instagram (2019). Recuperado de <https://www.instagram.com/ainvolves/?hl=pt-br>, em 11 de Janeiro de 2019.

Involves (2018). Recuperado de <https://www.involves.com.br/pt>, em 13 de Dezembro de 2018.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Bookman Editora.

Jones, T. A. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, n.4, p. 529-540, 2008.

Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737-750.

- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55.
- Komarev, I. (2007). *La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion: une approche contingente* (Doctoral dissertation, Université Montesquieu-Bordeaux IV).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Leite, E. G. (2013). Adoção de práticas de controladoria por empresas atuantes no Brasil: um estudo sob a ótica da teoria da contingência.
- Linkedin (2018). Recuperado de <https://pt.linkedin.com/company/involves>, em 13 de Dezembro de 2018.
- Livovschi, F. R. (2013). Fatores socioculturais facilitadores do processo orçamentário eficaz nas organizações.
- Lopes, H. D. A., & Blaschek, J. R. D. S. (2005). Orçamento Empresarial na Administração Pública: Uma Proposta. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade* (Vol. 5).
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of management journal*, 50(2), 289-307.
- Lunkes, R. J. (2003). *Manual de orçamento*. Atlas.
- Lunkes, R. J.; Codesso, M. M. (2013). Práticas Orçamentárias: Um Estudo em Portos do Sul Brasil VII Congreso Iberoamericano de Contabilidad De Gestión Y IX Congreso Iberoamericano De Administración Empresarial Y Contabilidad - Valencia. Anais...Valência.
- Machado, A. (2010). Aspecto humano e cultural no controle de gestão. *Pensar Contábil*, 12(48).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—

- Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 3-14.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Merchant, G. (2007). Writing the future in the digital age. *Literacy*, 41(3), 118-128.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, organizations and society*, 9(3-4), 291-307.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Morgan, G. (1996). A criação da realidade social: as organizações vistas como culturas. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Moscovici, F. (1985). Desenvolvimento interpessoal. *Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora SA []*.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(3).
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderon-Hernández, G. (2018). Model of Culture for Innovation. In *Organizational Culture*. IntechOpen.



- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring business excellence*, 7(3), 22-28.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- 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*, 34(3), 487-516.
- Oro, I. M. (2015). *Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho Organizacional em Empresa Familiar*. 2015. 350 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, 122-149.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2008). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & da Silva Carpes, A. M. (2014). Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.
- Pires, J. C.S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-106.
- Ramos, L., & da Cruz, H. A. (2015). A prática do feedback em uma organização industrial de

São José/SC. *XII SEGeT*.

Ribeiro, C. R. M. (1992). *Empresa holística*. Editora: Editare-São Paulo.

Ribeiro, M. A. S. (2007). Gerenciamento Cultural e o Ciclo de Vida da Empresa Familiar: Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Administração de Empresas)

Richardson, R. J. (2011) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Ripperger, T. (1998). *Economics of trust: Analysis of an organizational principle*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Rodrigues, A. F. C., & Veloso, A. L. D. O. M. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 545-561.

Santos, V., Beuren, I. M., & Conte, A. (2017). Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 103-132.

Schäffer, U., Strauss, E., & Zecher, C. (2015). The role of management control systems in situations of institutional complexity. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(4), 395-424.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. In *Human resource management in international firms* (pp. 56-82). Palgrave Macmillan, London.

Schein, E. H. (1991). What is culture. *Newbury Park, CA: Sage Publicatios*, 243-253.

Schein, E. (1992). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: *Prentice-Hall*.

- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. José Olympio.
- Sebrae (2019). Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, em 04 de Junho de 2019.
- Silva, A. F., & Nunes, J. (2012). Aspectos conceituais, comportamentais e culturais do orçamento como ferramenta gerencial. *ABCustos*, 7(3).
- Silva, L. P. D. (2007). Estudo de fatores que influenciam a mudança na contabilidade gerencial com enfoque na implementação do balanced scorecard-estudos multicaseos (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Simas, F. K., da Costa, A. M., & de Oliveira Moritz, G. (2008). Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 197-219.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Suave, R., Lunkes, R. J., & Codesso, M. M. (2017). Análise das características da produção científica sobre orçamento em revistas brasileiras. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 5(1), 85-102.
- Suzart, J. A. S., Marcelino, C. V., & da Silva Gomes, S. M. (2009). O processo orçamentário das indústrias da Região Metropolitana de Salvador: Uma análise através de escalonamento multidimensional. *In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York, McGraw-Hill.
- Tarifa, M. R., Crozatti, J. C., Espejo, M. M. D. S. B., & de Almenida, L. B. (2014). A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative*

*Sciences, 17(2).*

- Thomas, A. P. (1991). Towards a contingency theory of corporate financial reporting systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 4(4).*
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics (Vol. 3).* New York: John Wiley & Sons.
- Trompenaars, F. (1994). Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. *São Paulo: Educator, 13-28.*
- Ueno, S., & Sekaran, U. (1992). The influence of culture on budget control practices in the USA and Japan: An empirical study. *Journal of International Business Studies, 23(4), 659-674.*
- Uyar, A., & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management, 30(2), 398-408.*
- Vargas-Hernández, J. G., Cardenaz, R. C., & Calderón Campos, P. (2016). Internal control and organizational culture in small businesses: A conjunction to competitiveness. *Revista Reuna, 21(2), 05-22.*
- Veiga-Neto, A. (2003). Culture, cultures and education. *Revista Brasileira de Educação, (23), 5-15.*
- Vergara, S. C. (1990). *Tipos de pesquisa em administração.*
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society, 3(1), 65-76.*
- Welsch, G. A. (1978). *Orçamento empresarial: planejamento e controle de lucro.* Atlas.
- Wolff, B. (1997). Constitutional contracting and corporate constitution. In *Firms, markets, and contracts* (pp. 95-108). Physica-Verlag HD.

- Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Wrubel, F., Marassi, R. B., Lavarda, C. E. F., & Lavarda, R. A. B. (2016). Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(3).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Youtube (2019). <https://www.youtube.com/watch?v=aMSV1JZ4SGk>, em 23 de Abril de 2019.
- Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. *O portal dos psicólogos*, 1-7.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a)

Cumprimentando-o(a) cordialmente, viemos por meio desta apresentar **Graziela de Oliveira Padilha**, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina.

A mestranda está realizando uma pesquisa para a dissertação, sob a orientação do professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda. É um estudo de caso com o intuito de avaliar a interface entre as características organizacionais e a cultura organizacional no sistema orçamentário da organização.

Neste sentido, solicitamos a V.Sa. o apoio para que a mestranda possa realizar sua pesquisa junto a esta Empresa. Vale ressaltar que os dados e informações obtidos não servirão para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica, que terá um cunho estritamente científico. Os dados fornecidos serão descritos sem divulgação dos nomes das pessoas pesquisadas e o nome da entidade poderá ser mantido em sigilo, se assim entenderem necessário.

Eventuais dúvidas quanto a pesquisa poderão ser obtidas na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, UFSC, Campus Universitário, Bloco F, fone 3721-6608, pelo email do curso [ppgc@contato.ufsc.br](mailto:ppgc@contato.ufsc.br) ou do prof. Lavarda [elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com).

Certos de podermos contar com a colaboração de V.Sa. e desta Empresa, antecipamos agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

## **APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO**

### **VISÃO GERAL DO ESTUDO**

#### **TÍTULO**

A influência das características e da cultura organizacional no sistema orçamentário.

#### **PROBLEMA DE PESQUISA**

Como as características e a cultura organizacional influenciam o sistema orçamentário em uma organização?

#### **OBJETIVOS DO ESTUDO**

Objetivo geral:

O presente estudo tem como objetivo analisar as influências das características e da cultura organizacional no sistema orçamentário em uma organização.

Objetivos específicos:

- a. Identificar as características organizacionais (ambiente externo, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia) no qual a empresa está inserida;
- b. Caracterizar a cultura da organização a partir dos artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos subjacentes;
- c. Averiguar os componentes e razões de uso do sistema orçamentário da organização;
- d. Avaliar a interface entre as características organizacionais e a cultura organizacional no sistema orçamentário da organização.

#### **PROPOSIÇÃO DE PESQUISA**

O sistema orçamentário é moldado pelos artefatos, crenças, valores e suposições básicas compartilhado pelos atores na organização, e atendem aos elementos de ambiente externo, tecnologia, estrutura, tamanho e estratégia.

### **PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

#### **DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Quanto aos objetivos: descritiva

Quanto aos procedimentos: estudo de caso

Quanto a abordagem do problema: qualitativo

#### **OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA**

Objeto de estudo: caso a selecionar

Sujeitos da pesquisa: diretores, gerentes, superiores e funcionários envolvidos com o orçamento.

#### **INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Apêndice C

## COLETA DE DADOS

Entrevistas, documentos e observação.

Entrevistas: diretores, gerentes, superiores e funcionários envolvidos com o orçamento.

Documentos: relatório anual, *site* da empresa, demonstrações financeiras, notas explicativas, entre outros. Os documentos serão solicitados com antecedência, cabendo a organização a autorização e acesso a estes. Valores financeiros não serão identificados e divulgados.

Observação: semiestruturada.

## ANÁLISE DOS DADOS

Análise de conteúdo, técnica de análise por temas.

## PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da empresa:

a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.

b) Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.

c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.

d) Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.

e) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.

f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.

g) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.

h) A empresa definirá que tipo de documentos pode ser acessados dentro e fora de seu ambiente.

i) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.



Florianópolis, 07 de janeiro de 2019

De acordo.

Nome entrevistado:

---

Assinatura entrevistado:

---

---

Graziela de Oliveira Padilha – Mestranda

---

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr. – Orientador

## APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### **Bloco 1 - Caracterização do respondente:**

1. Nome:
2. Sexo:
3. Idade:
4. Formação:
5. Tempo de empresa:
6. Função:
7. Tempo na Função:
8. Outras funções desempenhadas e por quanto tempo:
9. Número de subordinados:
10. Qual seu envolvimento com o orçamento na empresa?

### **Bloco 2 - Caracterização da empresa:**

1. Fale um pouco sobre a Involves.
  - a. Qual o ramo de atuação?
  - b. Você diria que todos os funcionários sabem os valores da empresa?
  - c. Você diria que todos os funcionários sabem a missão da empresa?
  - d. Você diria que todos os funcionários sabem a visão da empresa?
  - e. A empresa opera em Curto, Médio ou Longo Prazo?
  - f. Como o ambiente externo é visto/sentido pela empresa?
    - i. Mercado
    - ii. Incerteza do ambiente
    - iii. Regulamentação
    - iv. Concorrência
  - g. Como o ambiente interno é visto/sentido pela empresa?
    - .Pessoas
      - i. Quais as qualidades da organização?
      - ii. Quais as deficiências?

### **Bloco 3 – Cultura Organizacional**

1. Como você considera a cultura que permeia a Involves?
  - a. Passou por mudanças?
- b. Como é o ambiente de trabalho?
  - a. Existe comunicação/integração/colaboração?
    - i. Entre equipes e departamentos.
- c. Qual a visão de médio e longo prazo da Involves?
- d. Como as pessoas podem ajudar a Involves a alcançar as metas e os objetivos organizacionais?

- a.As equipes estão engajadas com as metas?
- e.Você foi submetido a alguma estratégia de integração ao ambiente de trabalho quando ingressou na Involves?
- f.Como você percebe sua prática profissional?
  - a.Como se desenvolveu?
  - b.Como a Involves valoriza a sua profissionalização?
- g.Qual sua percepção sobre a Involves?
- h.O que é observado e sentido por todos?
  - a.Qual o comportamento dos indivíduos?
- 9. O que faz de você um envolvido?

#### **Bloco 4 – Orçamento**

1. Qual o significado do orçamento para você?
  - a.Ele é importante?
2. O orçamento é valorizado pela empresa?
3. Comente sobre o orçamento na Involves.
  - .Há um manual orçamentário?
    - a.Desde quando o orçamento é elaborado?
  - i.Por quais mudanças passou desde a sua criação?
    - b.Qual a necessidade em realizar o orçamento?
  - .Por que ele é feito?
    - É utilizado ou existe apenas no papel?
  - i.Contribui como forma de avaliar o trabalho das pessoas?
  - ii.Contribui como forma de motivar as pessoas em melhorar o desempenho?
  - iii.Contribui para o alcance das metas e objetivos?
    - Todos na organização conhecem as metas e planos organizacionais?
  - c.Centros de custos são utilizados?
4. Como é o processo orçamentário?
  - .Quando o processo orçamentário é elaborado?
    - a.Qual o ponto de partida para o processo orçamentário?
  - .A empresa possui planejamento estratégico?
    - O orçamento decorre dele?
  - i.Como é a fase do planejamento?
    - Como é definido quem são os envolvidos e suas responsabilidades?
  - ii.Todos os funcionários tem ciência da existência do processo orçamentário? Eles dão importância ao processo?
    - b.Existe uma interação/integração entre os departamentos para a elaboração do orçamento?
      - .Há conflitos de interesse? Quais resistências são encontradas no processo orçamentário?
    - i.Quais são as oportunidades, barreiras e ameaças que o processo orçamentário possui?
      - c.Qual o tipo de orçamento a empresa possui?
        - .Tradicional
          - i.Participativo
          - ii.Contínuo

- d. Qual sistema é utilizado no processo orçamentário?  
 .Quem alimenta esse sistema?
- e. Há o comprometimento em planejar, executar, controlar e revisar o orçamento?  
 .Como ocorre o controle no processo orçamentário? Quem é o responsável?
- i. Como ocorre o acompanhamento do processo orçamentário? Quem é responsável?
- ii. Qual a periodicidade desse acompanhamento/controle?  
 f. Há um sistema que permite a relação do que foi planejado com o realizado.  
 .O orçamento planejado é comparado com resultados reais para análise das variações.
- Desvios são identificados?
- a. Os motivos são identificados?
- b. Existe o registro desses desvios?
- i. A análise das variações permite novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho.  
 g. Como ocorre o *feedback* em relação ao processo orçamentário?  
 h. As dificuldades encontradas em decorrência do orçamento são tratadas?  
 .Há uma revisão/reprocessamento para melhoria do processo?
- i. Como o processo orçamentário pode ser melhorado?  
 i. Já foi pensando em mudar o processo orçamentário?  
 .Aquisição de sistema
- i. Sistema de Recompensa  
 j. Em qual cenário o orçamento é criado?  
 .Realista
- i. Neutro
- ii. Pessimista
- k. Indicadores de desempenho são utilizados?  
 .Qual o principal indicador utilizado?
- EBTIDA
  - Receita
  - Clientes
5. Como o orçamento é utilizado para planejamento operacional?  
 .Como ele contribui para que as tarefas sejam executadas?
6. Como o orçamento é utilizado para avaliação de desempenho?
7. Como o orçamento é utilizado para comunicação de metas?  
 .Existe comunicação de metas?
- a. Ela é utilizada para divulgar as informações pertinentes e desempenha a função de fonte de informações aos membros da organização?
8. Como o orçamento é utilizado para formação estratégica?  
 .Por meio delas é possível determinar o curso de ação apropriado para o alcance dos objetivos organizacionais?
9. Na sua opinião, de que forma o orçamento pode colaborar para que a Involves alcance suas metas e objetivos organizacionais?
10. Algum comentário adicional que queira fazer?