

Tipologia de Cultura Organizacional Dominante em Empresas Familiares do Ramo Têxtil: Um Estudo Multicasos na Área de Controladoria

Vanderlei dos SANTOS (FURB)

Ananias Francisco dos SANTOS (FURB)

Ilse Maria BEUREN (FURB)

RESUMO: O estudo objetiva identificar a tipologia de cultura organizacional dominante na área de controladoria de empresas familiares do ramo têxtil, tendo como referência a tipologia de cultura proposta por Trompenaars (1994). Realizou-se pesquisa descritiva, qualitativa, por meio de um estudo multicasos. Foram selecionadas três empresas sociedades anônimas, do ramo têxtil, de origem familiar, que possuem o órgão controladoria formalmente constituído. Os resultados da pesquisa mostram que há forte presença da cultura familiar em relação à interferência dos membros da família na área organizacional controladoria. Verificou-se que a cultura do tipo Torre Eiffel predomina em vários aspectos da participação da controladoria na toma de decisão. Constatou-se que várias das características da área organizacional controladoria enquadram-se no tipo de cultura míssil guiado, dado o profissionalismo com que atua. Conclui-se que a cultura organizacional pode influenciar as práticas de controladoria das empresas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Tipologias de Trompenaars. Controladoria.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre cultura organizacional proliferaram a partir dos anos 80, sendo amplamente estudados na área de administração. A partir desta época, a cultura organizacional passou a constituir um fator de diferenciação entre as empresas. Robbins (2002, p. 17) menciona que a cultura organizacional “se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que difere de uma para outra”.

A cultura organizacional está relacionada aos valores, crenças, normas, costumes, princípios, características que a organização valoriza. Desse modo, é essencial que os gestores conheçam a cultura organizacional da empresa em que atuam.

Robbins (2002) comenta que a cultura organizacional refere-se ao modo que os funcionários percebem as características da organização. Em uma organização há centenas de pessoas, cada uma com sua experiência de vida, seus valores, princípios, crenças. Porém, espera-se que indivíduos com diferentes históricos e em níveis hierárquicos diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes, visto que a mesma representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização.

As características culturais devem estar presentes em todos os setores das organizações, dentre eles, a área organizacional de controladoria. Almeida, Parisi e Pereira (in CATELLI, 2001) destacam que a controladoria não pode ser vista como um método, e para compreendê-la como um todo é necessário separá-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento, no qual é responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual; e o segundo como um órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

O órgão administrativo controladoria, configurado em uma área da empresa, tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório (MOSIMANN; FISCH, 1999). Desta maneira, a controladoria deve assegurar a continuidade das organizações, suprindo os gestores de informações para a tomada de decisão em todas as etapas do processo decisório. A controladoria deve prover informações que contribuam para assegurar a sobrevivência e continuidade das empresas.

A controladoria é um órgão integrador das demais áreas organizacionais, na busca da eficiência e eficácia, com o intuito de garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos na organização. Desse modo, é imprescindível que a cultura organizacional seja considerada pela controladoria no exercício de suas funções e atividades, visto que a cultura organizacional está intimamente relacionada à capacidade de adaptação das empresas às exigências de competição (SANDRINI; MATUCHESKI, 2007).

Peleias e Andrade (2003) comentam que a identificação da cultura dominante na empresa, e a conseqüente identificação da cultura ideal, são medidas que podem ser adotadas pela controladoria para um alcance eficaz dos objetivos e metas planejadas, visando a aglutinação dos esforços de todos os membros da empresa, na consecução dos seus objetivos e na internalização e propagação da missão, crenças e valores da organização. Os autores (2003, p. 2) ainda asseveram que, “em determinadas culturas, os profissionais de controladoria podem encontrar facilidades ou dificuldades para exercerem suas atividades. A eficácia de suas ações e a eficiência dos seus serviços dependem de uma cultura organizacional propícia a sua ação”.

Constata-se que a cultura organizacional é um fator importante a ser considerado pela controladoria, uma vez que a controladoria pode não encontrar apoio para cumprir seu papel. Nesse sentido, a controladoria deve analisar a cultura da empresa, identificar os aspectos predominantes e os ideais. Há várias maneiras de se analisar a cultura no ambiente organizacional, chamadas de tipologias de cultura organizacional. Destaca-se neste estudo a

tipologia de cultura de Trompenaars (1994), que sugere a existência de quatro tipos básicos: cultura familiar, cultura torre Eiffel, cultura míssil guiado e cultura incubadora.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: Qual é a tipologia de cultura dominante na área organizacional controladoria de empresas familiares do ramo têxtil, tendo como referência a Tipologia de Trompenaars (1994)? Nesse intuito, o estudo objetiva identificar a tipologia de cultura organizacional dominante na área de controladoria de empresas familiares do ramo têxtil, tendo como referência a tipologia de cultura proposta por Trompenaars (1994). Neste estudo a tipologia de cultura proposta por Trompenaars (1994) foi adotada por se considerá-la adequada aos propósitos da pesquisa.

O estudo justifica-se por investigar a cultura organizacional na área de controladoria, tema que ainda requer mais estudos para desvendar os reflexos da cultura no funcionamento desta área. Pretende-se contribuir para o conhecimento da interferência da cultura organizacional nas práticas da controladoria de empresas. A motivação do estudo decorre do fato desse tipo de pesquisa não estar suficientemente discutido no Brasil na área contábil, podendo contribuir para maiores esclarecimentos e melhoria do funcionamento da área de controladoria. Alguns estudos na área contábil foram encontrados, mas que apenas tangenciam o objetivo desta pesquisa, principalmente pela tipologia utilizada.

Santos (1998) objetivou explorar o impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, no sentido de verificar se a força da cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e se empresas com cultura forte podem evidenciar melhor desempenho do que aquelas com cultura fraca. Oliveira e Araujo (1999) analisaram aspectos da cultura organizacional brasileira, com base no modelo *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, desenvolvido por Cameron e Quinn (1996) a partir de dados obtidos junto a empresas, definindo-lhes os respectivos perfis da cultura organizacional.

Peleias e Andrade (2003) diagnosticaram a cultura dominante na área de controladoria de uma empresa industrial, usando o modelo de valores concorrentes e o instrumento de diagnóstico da cultura organizacional desenvolvidos por Cameron e Quinn (1996), para identificar a existência de culturas convergentes. Sandrini e Matucheski (2007) investigaram a tipologia da cultura organizacional de empresas, com base no Modelo de Valores Competitivos, utilizando o Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional. Tarifa, Almeida e Espejo (2009) analisaram a relação entre as dimensões de cultura organizacional e as práticas gerenciais de orçamento empresarial.

2 TIPOLOGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE TROMPENAARS (1994)

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Schneider (1996) salienta que a cultura da empresa é o elemento essencial para chegar ao sucesso organizacional, porque é nela que estão centrados suas regras de funcionamento, valores, crenças, procedimentos internos. De acordo com Crozatti (1998), a cultura pode ser conceituada como sendo um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, que deve ser consistente com outras variáveis organizacionais, como estrutura, tecnologia, estilo de liderança.

Existem várias formas de se analisar a cultura no ambiente organizacional, denominadas de tipologias de cultura organizacional. As tipologias de cultura organizacional propostas por Trompenaars (1994) foram adotadas neste estudo. Por isso a plataforma teórica que se apresenta não faz incursão nas demais tipologias abordadas na literatura, dado o espaço limitado para inserções que não contribuem diretamente na análise dos dados. Trompenaars (1994) propôs primeiramente uma análise cultural de inter-relações, e em segundo lugar uma tipologia para análise organizacional, sendo esta, o foco deste trabalho.

Para construir uma tipologia de análise da cultura organizacional, isto é, voltada para o estudo de organizações e não de nações, Trompenaars (1994, p. 144) sugere o uso de duas dimensões: a) igualdade-hierarquia; b) orientações em relação às pessoas *versus* tarefas. O autor adverte que “essas dimensões permitem definir quatro tipos de culturas empresariais, que variam consideravelmente na forma como as empresas pensam e aprendem, como se modificam e motivam, recompensam e solucionam conflitos”. Os quatro tipos podem ser descritos da seguinte forma: cultura familiar, cultura torre Eiffel, cultura míssil guiado e cultura incubadora.

A cultura familiar está voltada ao poder, em que líder é considerado um pai carinhoso, sabe mais do que seus subordinados e o que deve ser feito e o que é bom para eles. As relações entre os empregados são difusas com todo o orgânico ao qual está relacionado. Ou seja, a relação entre gerente e subordinado não está restrita às questões oriundas da empresa. Ela influencia as relações nos demais espaços. Neste tipo de cultura, o líder da cultura familiar cria o padrão, define o tom, e os demais empregados cumprem suas ordens. As decisões sempre são tomadas pela pessoa de maior autoridade presente. A cultura familiar está mais interessada no conhecimento intuitivo do que no racional, mais preocupada com o desenvolvimento das pessoas do que com o seu aproveitamento ou utilização. As modificações e mudanças são sempre decididas pela pessoa de maior autoridade. Dificilmente os empregados se adaptam à remuneração por desempenho, se sentem mais motivados pela apreciação do que por dinheiro. As críticas raramente são expressas publicamente e a resolução de conflitos depende da habilidade do líder (TROMPENAARS, 1994).

A cultura torre Eiffel está orientada à função, caracterizada por uma burocracia formal com divisão do trabalho, onde cada um é responsável pela execução de seu papel. Há um extremo racionalismo, fundamentado nos métodos e regras, e a hierarquia está fundamentada nos cargos e não nas pessoas. As relações são específicas e o *status* é atribuído e mantido dentro da empresa. Os níveis mais altos possuem a função clara e demonstrável de manter os níveis inferiores unidos. O objetivo racional da empresa é transmitido ao subordinado por meio do chefe. Ele possui autoridade legal para dizer o que fazer e contrato de serviços do empregado, aberta ou implicitamente obriga-o a trabalhar de acordo com suas instruções. As carreiras nas empresas são determinadas principalmente pelas qualificações. Todas as funções em todos os níveis da hierarquia são descritas e classificadas segundo sua dificuldade, complexidade e responsabilidade, e existe um salário associado a cada uma delas. A mudança neste tipo de cultura é complexa e leva muito tempo, sendo que é efetuada por meio de regras de mudança. Os conflitos são considerados irracionais e as críticas são normalmente canalizadas e tratadas por meio de outras regras e procedimentos (TROMPENAARS, 1994).

A cultura do tipo míssil guiado está voltada ao projeto, caracteriza-se por ser igualitária, impessoal e direcionada à tarefa. Neste tipo de cultura é preciso fazer todo possível para concluir uma tarefa, ou seja, os objetivos finais da organização precisam ser atingidos. Na cultura míssil guiado os grupos tendem a ser temporários, uma vez que a rotatividade é alta. A lealdade à profissão e ao projeto é maior do que a lealdade à empresa. Todos os membros do grupo compartilham a resolução dos problemas, sendo que frequentemente a avaliação é feita pelos colegas ou subordinados, e não por alguém que ocupa uma posição mais alta na hierarquia. A mudança ocorre rapidamente na cultura do míssil guiado. A motivação tende a ser intrínseca, ou seja, os membros da equipe se entusiasma, se identificam e lutam pelo produto final. Há grande ênfase nos objetivos estratégicos da organização, assim os indivíduos trabalham em grupos, mas sem roteiros nem procedimentos pré-definidos, agindo como a situação exigir, portanto devem atingir as metas propostas. As formas de pensamento e aprendizado neste tipo de cultura são centradas em problemas, é profissional, prática e interdisciplinar (TROMPENAARS, 1994).

A cultura incubadora está voltada à satisfação, que baseia-se na idéia existencial de que as empresas são secundárias à satisfação dos indivíduos. Neste tipo de cultura, os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo. Essas organizações são pessoais e igualitárias, são voltadas para as pessoas. Todas as pessoas são vistas como iguais, sem regalias ou preconceitos individuais. Neste tipo de cultura há uma estrutura e hierarquia mínima, a liderança é conquistada e não atribuída. Os conflitos são resolvidos pela divisão do grupo ou pela tentativa de propostas alternativas. As formas de pensamento e aprendizado são voltadas ao processo, é criativa e inspiracional (TROMPENAARS, 1994).

Trompenaars (1994) enfatiza que as empresas não são totalmente enquadráveis em qualquer uma das tipologias propostas, mas tendem a apresentar-se como uma mistura das características de cada tipologia, porém com uma maior intensidade de um tipo específico. Afirma que as empresas bem-sucedidas utilizam características de todos os tipos e lutam incessantemente para conciliá-las. Conforme o autor, as empresas menores, onde quer que estejam localizadas, são mais propensas a tomar a forma familiar e de incubadora. As empresas maiores, que precisam de estrutura coerente, são mais propensas a optar pela Torre Eiffel ou míssil guiado.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e foi desenvolvida por meio de um estudo multicase. Segundo Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para apreender as características significantes e holísticas de eventos da vida real e tecnicamente utiliza múltiplas fontes de evidências. O estudo multicase realizado oportuniza conhecimento mais aprofundado sobre a realidade abrangida na pesquisa.

Foram selecionadas por acessibilidade três empresas do ramo têxtil, de origem familiar e que possuem o órgão controladoria formalmente constituído. As empresas são sociedades anônimas, duas delas (empresa A e B) são de capital aberto e outra de capital fechado (empresa C), sendo que esta é uma coligada de uma empresa de capital aberto. Optou-se por empresas familiares pelo fato de que um dos tipos de cultura da tipologia analisada refere-se à cultura familiar. Essa opção poderia sugerir a exclusão das demais tipologias de análise da cultura organizacional, mas também se considerou na escolha a possibilidade de profissionalização das empresas e, portanto, podendo assumir outras configurações.

Os dados foram coletados por meio de entrevista com o *controller* das empresas. Procurou-se entender o funcionamento da área organizacional controladoria, sua posição hierárquica, missão, funções, artefatos, forma de relacionamento com outras áreas e com seus funcionários. Assim verificaram-se aspectos culturais existentes nesta área organizacional e efetuou-se uma classificação nos tipos de culturas propostos por Trompenaars (1994), enquadrando-as em cultura familiar (CF), cultura torre Eiffel (CTE), cultura míssil guiado (CMG) e cultura incubado (CI). A abordagem qualitativa foi utilizada para decodificar as entrevistas realizadas. A decodificação das entrevistas deu-se através da análise de conteúdo. Foram elaborados quadros demonstrativos das respostas com vistas no enquadramento das empresas nas tipologias de cultura organizacional de Trompenaars (1994).

Como principal limitação do estudo ressalta-se que os dados da pesquisa não podem ser generalizados, ou seja, restringem-se às empresas pesquisadas. Outra limitação é que a pesquisa se restringiu a uma tipologia de cultura contemplada na literatura. Uma terceira limitação refere-se à subjetividade presente na classificação dos tipos de cultura propostos por Trompenaars (1994) a partir das respostas das empresas, pois esta envolve interpretações e decodificações pessoais por parte dos pesquisadores.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na descrição e análise dos dados apresentam-se a caracterização das empresas pesquisadas, informações sobre geração familiar na gestão das organizações e a criação da controladoria, posição hierárquica e missão da controladoria, características do órgão controladoria nas empresas, e aspectos referente aos funcionários da controladoria.

4.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Apresenta-se no Quadro 1 o perfil das empresas pesquisadas, reportando o início das atividades, mercado em que atuam, média de faturamentos dos últimos três anos, número de empregados e nível de governança corporativa.

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Início das atividades	1880	1926	1950
Mercado de Atuação	Interno e Externo	Interno e Externo	Interno e Externo
Média Faturamento Anual	R\$ 447.144 milhões	R\$ 363.081 milhões	R\$ 189.700 milhões
Número de Empregados	4.700	4.700	2.359
Nível de Governança	Novo Mercado	Não possui	Não possui

Quadro 1 - Caracterização das empresas pesquisadas

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 1, que todas as empresas pesquisadas atuam no mercado interno e externo. Apenas a empresa A participa de um nível de governança corporativa, o Novo Mercado. A empresa mais nova é a C, já sexagenária, e a mais antiga é a empresa A, existente desde 1880. Constata-se que a empresa A e B possuem o mesmo número de funcionários, 4.700 trabalhadores. Enquanto a empresa C possui 2.359. A empresa C refere-se a uma unidade, ou seja, é uma coligada de uma companhia de capital aberto. Enquanto os dados dos funcionários das demais são consolidados, considerando todas as unidades da empresa.

4.2 Geração Familiar na Gestão e Criação da Controladoria

Apresenta-se no Quadro 5 a geração familiar que está administrando a empresa atualmente, os cargos ocupados pelos membros da família na organização, e a interferência dos mesmos na controladoria. Verifica-se também há quanto tempo a empresa possui o órgão organizacional controladoria, qual foi a motivação para sua criação e de quem partiu a idéia. Efetuou-se uma classificação das empresas nos tipos de culturas propostos por Trompenaars (1994), enquadrando-as em cultura familiar (CF), cultura torre Eiffel (CTE), cultura míssil guiado (CMG) e cultura incubado (CI).

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Cargos atualmente ocupados pelos membros da família	Presidente/ Vice Presidente/ 1 na Diretoria/ 2 Gerentes	CF	3 pessoas no Conselho da administração	CF CTE	2 pessoas. O presidente e outra na área de MKT	CF
Interferência dos membros da família na Controladoria	Sim. As metas, estruturas da organização, investimentos são definidos pelo Conselho de Administração	CF	Não. A controladoria é subordinada ao presidente executivo, que não é membro da família.	CTE	Sim. O presidente determina o rumo da empresa.	CF
Motivação para sua criação	Para ter informação gerencial e aumentar o nível de governança corporativa.	CMG	Para tornar-se uma área de apoio na empresa.	CM G	Para tornar-se uma área de apoio e controle perante as demais áreas da empresa e à administração.	CMG
Responsável pela idéia	Partiu da administração.	CF	Conselho de administração.	CF	Administração/Presidente	CF

Quadro 2 - Geração familiar na gestão e criação da controladoria

Fonte: dados da pesquisa.

Evidencia-se no Quadro 2, que em todas as empresas pesquisadas há membros da família ocupando cargos na organização, sendo que o cargo de presidente na empresa A e C é exercido por uma pessoa da família. Na empresa B, os familiares ocupam cargos no conselho da administração, visto que a administração da empresa foi profissionalizada em 1994. Verificam-se características da cultura familiar neste caso, pelo fato de existir algumas

pessoas da família trabalhando na organização. A cultura familiar considera este fator como um reforço às normas atuais, já a cultura torre Eiffel e míssil guiado consideram como uma forma de conflito de interesses. Considera-se também neste critério, a cultura torre Eiffel para a empresa B, pois o cargo de presidente (cargo com maior poder na organização) não é exercido por um membro da família, e sim por outra pessoa, levando em consideração a sua qualificação, característica da cultura torre Eiffel.

Verifica-se que há interferência da família na área organizacional controladoria das empresas A e C, visto que quem define as metas, os investimentos a serem feitos é o conselho de administração e/ou o presidente da empresa. Percebe-se mais uma vez a presença da cultura do tipo familiar, devido ao fato de que as decisões seguem uma hierarquia, são tomadas sempre pela pessoa de maior autoridade. Enquanto na empresa B, há a presença da cultura torre Eiffel, porque a família não interfere na área organizacional controladoria, ela é subordinada ao presidente da empresa, que não é membro da família e que foi nomeado devido às qualificações.

Quanto à criação da área organizacional controladoria, em todas as empresas a idéia partiu da administração, composta por membros familiares. Verifica-se que há cultura familiar predominante neste tópico analisado, uma vez que, no caso específico, quem decidiu pela criação do órgão foi a pessoa de maior autoridade. Na época da criação da controladoria na empresa B, a presidência era exercida por um ente familiar.

Quanto à motivação para a criação da área organizacional controladoria, em todos os casos há presença do tipo de cultura míssil guiado, devido ao fato de ser profissional, prático e interdisciplinar, e sua criação estar condizente com os objetivos estratégicos da organização.

4.3 Posição Hierárquica e Missão da Controladoria

Apresentam-se no Quadro 3 informações sobre a participação da controladoria na tomada de decisões das empresas pesquisadas. Demonstra-se a quem a controladoria está subordinada na organização, quais as áreas subordinadas a ela e se a controladoria das empresas possui missão formalmente constituída.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Participação da Controladoria na tomada de decisão	Sempre participa. Com respaldo em relatórios de análise de mercado, de custos, realizado <i>versus</i> o orçamento	CTE CMG CI	Não. Ela é consultada e fornece informações de apoio	CF CTE	Participa por meio da unidade de São Paulo, onde está localizada a controladoria	CTE CMG CI
Subordinação da controladoria na organização	Diretoria Financeira.	CTE	Presidente	CTE	Controladoria Corporativa. Esta está subordinada ao Diretor de Controladoria, sistemas e planejamento.	CMG
Áreas subordinadas à controladoria	Contabilidade, Custo/Orçamento, Fiscal	CMG	Contabilidade, Custos/Orçamento, Tributária, Normatização	CMG	Fiscal, patrimônio, orçamento, custos, contabilidade, contas a pagar	CMG
Missão formalmente constituída da controladoria	Não está formalizada. Possui como missão dar transparência fidedigna aos números apresentados para o mercado e a alta administração	CI	Não está formalizada. Reunir e copiar informações, apresentá-las de maneira correta e fidedigna, abastecendo a administração para a tomada de decisão	CI	Não tem missão formalmente constituída. Apresentar números fidedignos para a tomada de decisão	CI

Quadro 3 - Posição hierárquica e missão da controladoria

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se no Quadro 3 que tanto a controladoria da empresa A quanto da empresa C participam na tomada de decisão na empresa, com respaldo em relatórios com informações sobre análise de mercado, demonstrando o real comparado com o orçamento. A controladoria

procura sempre orientar qual caminho seguir, demonstrando as conseqüências de uma decisão equivocada por meio de suas análises. O que demonstra que é um órgão de linha, condizente com a teoria de alguns autores e pesquisas realizadas. Verifica-se neste caso, que há características da cultura torre Eiffel, míssil guiado e incubadora. Conforme visto na teoria, a cultura do tipo torre Eiffel é voltada à função. Como faz parte da função da controladoria participar na tomada de decisões, há predominância deste tipo de cultura neste item. É cultura míssil guiado porque neste tipo todos participam para atingir a meta da empresa. E na incubadora todos se sentem participativos, parte do processo.

Na empresa B há também a presença do tipo de cultura torre Eiffel e familiar. A controladoria desta empresa não participa no processo decisório, e sim exerce uma função idêntica de consultoria, caracterizando um órgão de *staff*. Considera-se cultura familiar, devido ao fato de que as decisões são tomadas pela pessoa de maior autoridade, como o presidente e o conselho de administração (membros da família) e torre eiffel porque nesta organização a função da controladoria já é determinada e a mesma não é responsável pela tomada de decisão e sim como uma área de apoio.

A controladoria da empresa A está subordinada à diretoria financeira, o que contradiz a teoria proposta, a qual prevê que, estando subordinada à área financeira, é possível haver conflitos de interesses. Neste item evidencia-se a presença da cultura do tipo torre Eiffel, visto que a área financeira possui grande importância na organização. Enquanto que na empresa B a subordinação da controladoria é ao presidente da empresa, caracterizando-se como torre Eiffel, porque a subordinação foi atribuída pelo cargo de maior autoridade na organização e que não se refere a um membro da família. Quanto à empresa C, a controladoria é subordinada à controladoria corporativa, que se localiza em São Paulo. Verifica-se a presença da cultura míssil guiado, porque o *status* foi alcançado por meio dos membros do grupo.

Quanto às áreas subordinadas à controladoria, em todas as empresas há presença da cultura do tipo míssil guiado, por ser prática, interdisciplinar, voltada à profissão. Destaca-se que há uma área de contas a pagar na empresa C, sendo esta uma função da área financeira e não da controladoria. Nota-se também a presença da área de normatização na empresa B, embora não seja comum esta área estar subordinada à controladoria, faz parte do controle da organização. Nenhuma das áreas de controladoria das empresas pesquisadas possui missão formalmente constituída, o que não caracteriza uma cultura do tipo torre Eiffel, visto que neste tipo de cultura há normas, manuais escritos e padronizados. Enquadra-se no tipo incubadora, a mesma é inspiracional. As missões não estão formalizadas, mas há algo motivador para atingir os objetivos e são voltadas ao processo de controladoria.

4.4 A Área Organizacional Controladoria das Empresas

Apresentam-se no Quadro 4 as respostas dos entrevistados referentes aos objetivos, padronização dos procedimentos e autonomia para decisões de mudanças da controladoria.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Objetivos da área organizacional controladoria e local em que estão definidos expressamente	Ter demonstrações contábeis padronizadas e auditadas, fazer o controle orçamentário, efetuar análise dos resultados, cumprir as obrigações acessórias. Não estão formalizados.	CTE e CMG	Os objetivos equivalem à missão da empresa. Ou seja, reunir e copiar informações e apresentá-las de maneira correta e fidedigna, para auxiliar a administração na tomada de decisão. Não se encontram formalmente definidos.	CTE	Ser uma área de apoio à administração e demais área da empresa. Não possuem expressamente definidos.	CMG
Padronização dos procedimentos adotados pela controladoria	Não estão padronizados. A partir de 2009 pretendem formalizar, devido às IFRS.	CMG	Não. Existe definição dos cargos, em que são estabelecidas as atividades, o que cada um deve fazer.	CF	Não estão padronizados.	CMG

Responsável pela decisão de mudanças na controladoria (funções, admissões, demissões, salário, layouts, atribuições)	<i>Controller</i> com aprovação do RH e Diretoria.	CTE	O <i>controller</i> . Entretanto, aumento salarial, demissão, inicia com os coordenadores, depois <i>controller</i> . No caso de aumento salarial há política estabelecida pela área de recursos humanos.	CTE	<i>Controller</i> decide. Entretanto, para admissões há política de benchmarking com as demais unidades.	CTE
--	--	-----	---	-----	--	-----

Quadro 4 - Objetivos, padronização dos procedimentos e autonomia para decisões da área de controladoria

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 4, quanto aos objetivos da área organizacional controladoria da empresa A, que há tanto características da cultura do tipo torre Eiffel, por ser racionalmente eficiente, voltado à função, como do tipo míssil guiado, por estar voltado à profissão. Na empresa B considerou-se cultura torre Eiffel, por haver um extremo racionalismo e pelo fato dos objetivos estarem voltados à execução do papel da controladoria. Na empresa C, considerou-se míssil guiado, por entender que os objetivos estão mais voltados à estratégia da organização, em que não há procedimentos pré-determinados e a controladoria deve agir como a situação exigir, desde que atinja sua meta, que no caso é ser uma área de apoio à administração e demais áreas da organização. Salienta-se que nenhuma das empresas possui os objetivos expressamente definidos.

Quanto aos procedimentos adotados na controladoria das empresas, verificou-se que não estão padronizados, o que não é condizente com a cultura do tipo torre Eiffel, visto que nesta há manuais e procedimentos. Considerou-se míssil guiado nas empresas A e C porque todos conhecem os objetivos da empresa e procuram sintonizar-se para atingi-los. Depreende-se que a tendência neste aspecto da empresa A é migrar para a cultura torre Eiffel, uma vez que busca a padronização. Enquanto a empresa B, considerou-se familiar, porque existe uma definição de cargos e atividades e o *controller* (pessoa de maior autoridade no órgão controladoria) menciona qual o papel de cada pessoa.

No quesito de responsabilidade por decisão de mudanças dentro do órgão controladoria, como de funções, admissões, demissões, aumento salarial, layouts e atribuições, em todas as empresas está a cargo do *controller*, aprovados pelas demais áreas, como RH, diretoria, comparação com as outras unidades. Evidencia-se a cultura torre Eiffel, a qual é orientada à função. Por exemplo, o *controller* não pode decidir sozinho por aumentos salariais, é necessário haver a aprovação da diretoria.

O Quadro 5 apresenta as respostas referentes à área de controladoria das empresas, especificamente abrangência, funções e atividades e decisão do uso de artefatos.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Áreas de abrangência da controladoria	Contabilidade, custo, orçamento e fiscal	CM G	Contabilidade, custo, orçamento, tributário e normatização.	CMG	Fiscal, patrimônio, custos, orçamento, contabilidade e contas a pagar.	CMG
Funções e atividades realizadas pela controladoria	Registro das operações (algumas), elaboração das demonstrações contábeis, análise das demonstrações. Apuração e análise de custos, suporte para formação do preço de venda, outras informações gerenciais. Consolidar o orçamento das áreas, comparar real <i>versus</i>	CT E e CM G	Contabilidade - registro de algumas operações, controle do patrimônio, elaboração das demonstrações contábeis, entrega dos ITRs para a CVM. Custos - valorização dos estoques, apuração dos custos. Orçamento - consolidação do orçamento e seu acompanhamento mensal. Normatização -	CTE e CMG	Fiscal - responsável pela parte municipal e estadual de impostos. Patrimônio - responsável pelas aquisições, inventários, itens disponíveis para venda, seguros. Orçamento - acompanhamento do previsto <i>versus</i> realizado, gerenciamento e análise do orçamento da unidade. Custos - acompanhamento das ordens de produção,	CTE e CMG

	orçado, análise do orçamento. Cumprimento das obrigações acessórias, apuração dos impostos, planejamento tributário.		estabelecimento de normas internas, como as de visitação, uso de telefone, limites de viagem.		inventários, suporte para áreas de produção. Contabilidade: conciliação de fornecedores, folha de pagamento. Contas a pagar - conferência de documentos e pequenos pagamentos	
Responsáveis pela decisão do uso de novos artefatos	Alta administração	CF	Os medidores de desempenho das áreas são decididos pelo conselho de administração junto com o agente que está sendo medido. Os medidores econômicos e financeiros são fornecidos pela controladoria.	CMG	Presidência	CF

Quadro 5 – Área de abrangência da controladoria, funções e atividades e decisão do uso de artefatos

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se no Quadro 5, que quanto às áreas de abrangência da controladoria, em todas as empresas pesquisadas há presença da cultura do tipo míssil guiado, porque a existência destas áreas está voltada à tarefa, ou seja, às atividades de controladoria. Suas funções e atividades são tanto torre Eiffel como míssil guiado, por que estão voltadas às funções e ao projeto. No caso de revisão e atualização do orçamento, constata-se que a empresa pode mudar de metas para atingir o objetivo final, o que caracteriza a cultura de míssil guiado. Infere-se que há uma divisão de trabalho (torre Eiffel) e as atividades desenvolvidas visualizam os objetivos estratégicos da entidade (míssil guiado).

Referente ao critério dos responsáveis pela decisão do uso dos artefatos nas empresas, há presença da cultura familiar na empresa A e C, devido ao fato que quem decide é a pessoa de maior autoridade e ainda é um membro da família, no caso destas empresas específicas. Neste caso é o líder que cria o padrão, servindo de modelo para a postura apropriada dentro da empresa e espera que os subordinados estejam sintonizados. A empresa C, caracteriza-se como míssil guiado nesta questão, porque há participação de todos os envolvidos no processo.

No Quadro 6 constam as respostas a respeito da área de controladoria das empresas, particularmente sobre a existência de controladoria nas filiais, consolidação dos dados das filiais e participação da controladoria em outras áreas da organização.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Existência da área de controladoria nas filiais	Não.		Não.		Sim.	
Forma de acesso e consolidação dos dados entre matriz/filiais	Todas as informações se encontram no mesmo sistema. Há divisão por centro de custos. A controladoria possui acesso às informações diariamente via sistema	CTE	Acessa via sistema, há integração de tudo. Porém, alguns documentos são enviados à controladoria para conferência	CTE	Todas as unidades possuem uma área de controladoria. No final, são repassadas à unidade de São Paulo, que consolida as informações	CMG
Áreas organizacionais em que a controladoria possui algum grau de participação e forma desta participação	Participa em todas as áreas. Por exemplo, relação com investidores - alimenta informações; área industrial - informação de custo; área de vendas - suporte ao preço de venda; RH - folha de pagamento; financeiro -	CMG	Participa em toda a empresa. Pode ser de maneira orientativa e/ou fiscalizadora. Procedimentos de normatização. Na área de vendas fornece o custo, conferência de relatórios de viagens, serviços equiparados à	CTE	Participa em todas as áreas em nível de procedimento. Por exemplo, se a área de produção precisa alugar um depósito, a controladoria faz o acompanhamento, se há contrato, seguro, entre outros.	CTE

	respeito aos prazos nas demais áreas.		auditoria.			
--	---------------------------------------	--	------------	--	--	--

Quadro 6 - Consolidação dos dados entre matriz e filiais e participação da controladoria em outras áreas da organização

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às formas de acesso e consolidação de dados entre matriz e filiais, a empresa A e B caracterizam-se como cultura do tipo torre Eiffel, por ser racionalmente eficiente, uma vez que acessam tudo via sistema e são responsáveis pela consolidação. Pelo fato da controladoria da empresa C não ser corporativa, a mesma se envolve com outras controladorias neste processo, caracterizando-se como interdisciplinar.

Quanto à forma de participação da controladoria nas demais áreas da organização, a empresa B e C participam em nível de procedimentos e normatização. Exerce no caso um papel superior com as demais áreas e está relacionada à sua função. A participação da empresa A é de uma maneira que visa à contribuição das metas almejadas pelos demais departamentos e da organização como um todo, caracterizando a cultura do míssil guiado.

4.5 Questões Relacionadas aos Funcionários da Área Organizacional Controladoria

Apresentam-se no Quadro 7 características a respeito dos funcionários que trabalham na área organizacional controladoria das empresas pesquisadas.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Média de anos de permanência dos empregados na empresa	13 anos.	CF	De 10 a 15 anos.	CF	6 anos.	CF
Rotatividade no setor e motivos	Não	CF	Não.	CF	Não.	CF
Rotatividade nos cargos na empresa	Não há	CF	Não há. De cargos e atividades houve modificação em 2007.	CF	Não há. Entre 5 anos, modificou 2 vezes.	CF
Formação acadêmica dos funcionários e coordenadores da controladoria	Contábeis, matemática, administração	CM G	Contábeis, administração, direito, economia	CMG	Contábeis. Pessoal de posto avançado recebem treinamentos diversos	CMG
Critérios utilizados para promover alguém a um cargo superior ou outra função	Necessidade da vaga; performance do cargo; ensino técnico/curso superior, conhecimento de gestão de pessoas.	CTE	Depende do nível hierárquico da função. Para ser <i>controller</i> , deve ter confiança da administração. No mínimo estudante de 3º grau, inglês em alguns casos.	CTE	Grade curricular mínima. Sempre contratam alguém do posto avançado, visto que estas pessoas já recebem treinamento e conhecem um pouco da empresa.	CMG
Poder dos supervisores/ coordenadores para a tomada de decisão. Quem eles consultam mediante algum problema	Algumas situações decidem sozinhos. Assuntos relevantes consultam o <i>controller</i>	CF e CTE	Consultam ao <i>controller</i>	CF	Varia conforme a decisão. Há coisas padronizadas no sistema, que não tem o que mudar. Nas demais reportam ao <i>controller</i> .	CF

Quadro 7 - Características dos funcionários que trabalham na área de controladoria

Fonte: dados da pesquisa.

Pelos dados apresentados no Quadro 7 averiguou-se que a média de permanência dos empregados na área de controladoria é de longo prazo, assim, não há rotatividade no setor, inclusive nem nos cargos. Enquadra-se neste caso no tipo de cultura familiar, que tem como característica uma relação com os funcionários de longo prazo. Quanto à formação dos funcionários, há graduados em contábeis, administração, economia e matemática. Verifica-se a presença da cultura míssil guiado porque nela geralmente há profissionais interdisciplinares.

Referente aos critérios utilizados pela controladoria para promover alguém a um cargo superior ou outra função, de um modo geral, na empresa A e B analisam a *performance* do

cargo, a formação do candidato e dependendo da vaga, se o profissional possui conhecimento em gestão de pessoas. Portanto, caracteriza-se como cultura do tipo torre Eiffel, porque as carreiras no órgão são determinadas principalmente pelas qualificações. Na empresa C, sempre que há vaga na controladoria, buscam contratar alguém interno, do posto avançado, caracterizando como míssil guiado, por possuir a função de especialistas referente à variável atitudes em relação às pessoas.

Indagou-se se os coordenadores da controladoria possuem poder para a tomada de decisão. Conforme o *controller* da empresa A, em algumas situações decidem sozinhos, como a criação de uma conta contábil, de um centro de custo. Possuem liberdade para alterar a forma de medição de custo de uma área, para repassar informações de custos. Já para as situações relevantes e novas, devem consultar o *controller* da empresa. Enquadra-se neste caso características da cultura torre Eiffel, visto que são qualificados para isso e já há regras estabelecidas para estes casos, ainda que informalmente. Também considera-se como cultura familiar, porque há casos que consultam o *controller*, que é a pessoa que possui um cargo superior a eles. Nas empresas B e C, há presença da cultura familiar, porque consultam sempre o *controller*, a pessoa de maior autoridade do setor.

4.6 Relacionamento dos Funcionários da Controladoria

Reportam-se no Quadro 8 as respostas às questões referentes ao relacionamento dos funcionários da controladoria com seus supervisores e com o *controller* da empresa, se há pessoas aptas a substituir algum funcionário que decide se desligar da empresa e o comportamento deles diante da implantação de sistema.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Forma de relacionamento dos funcionários da controladoria com seus coordenadores e <i>controller</i> da empresa. Há alguma norma que determina como as pessoas devem se reportar? Como é a convivência dos funcionários no órgão controladoria?	Procuram expor maior transparência possível. Não há normas de como se reportar. As pessoas possuem acessibilidade ao <i>controller</i> . A convivência do pessoal é algo mais espontâneo, interativo. Pretende deixa-los competitivos, quer instigar o pessoal, estimulá-los	CF e CI	É normal, cordial, possuem liberdade. Todos conhecem seus papéis e no final o grupo se completa	CMG	Não há normas de como se reportar. Possuem liberdade e compromisso, eles próprios controlam suas horas extras, dias de folgas. A convivência é interativa, espontânea, independente do cargo	CF e CI
Há pessoas aptas a substituir imediatamente determinado funcionário que decide pedir demissão e se desligar da empresa?	Sim. Sempre há mais de uma pessoa que conhece e sabe desempenhar determinada atividade	CTE	Há uma tentativa. Mas há funções que não se consegue, como fiscal, por exemplo. Está cada vez mais complicado realizar esta ação	CMG	Tudo depende da vaga. Na área fiscal e orçamento, por exemplo, não há	CMG
Os funcionários estão cientes dos objetivos a serem alcançados na organização?	Sim, todos estão cientes das metas. É algo muito reforçado na organização	CMG	Há uma distribuição do plano de trabalho e das metas a serem alcançadas, como entregar o balancete até o 5º dia útil	CTE	Sim. O <i>controller</i> enfatiza o papel da controladoria. Entende que o órgão precisa se aproximar da área industrial. .	CTE
Como é a reação, comprometimento e participação do pessoal em um processo de implantação de	Integração total do pessoal, comprometimento rigoroso com o prazo. Todos trabalham para atingir o objetivo, integrados com todas as áreas.	CMG	Há participação efetiva, com cumprimento dos prazos. Geralmente em horários extras do trabalho. Os treinamentos são feitos	CMG	Há compromisso do pessoal. Mas sempre depende da área vai que atingir.	CTE

sistema?			para o usuário chave.		
----------	--	--	-----------------------	--	--

Quadro 8 - Relacionamento dos funcionários da controladoria com seus supervisores e o *controller* da empresa e poder de decisão sobre desligamentos de pessoas

Fonte: dados da pesquisa.

Demonstra-se no Quadro 8 a presença da cultura tipo familiar e incubadora nas empresas A e C quanto à questão da forma de relacionamento dos funcionários da controladoria com os seus coordenadores e *controller* da empresa e também a forma de convivência entre os funcionários. Verificou-se que as relações são difusas, a convivência é interativa, espontânea, independente do cargo, não havendo nenhuma norma de como se reportar com o *controller*. Enquanto na empresa B há presença da cultura míssil guiado, pelo fato da convivência ser normal, interativa, em que todos conhecem seus papéis, possuem tarefas específicas, visando objetivos compartilhados.

Verificou-se também que na empresa A há pessoas aptas a substituir determinado funcionário que resolve se desligar imediatamente da empresa, caracterizando como uma cultura do tipo torre Eiffel. Neste tipo de cultura, pouquíssimas coisas são deixadas a cargo da sorte. O trabalho é definido efetivamente e sua execução é avaliada de acordo com essa definição. Enquanto na empresa B e C, não há esta característica, ambas procuram sempre ter alguém apto a substituir determinada pessoa, entretanto, em algumas funções isso não é possível, caracterizando-se como uma cultura de míssil guiado. Na questão se os funcionários estão cientes dos objetivos a serem alcançados na organização, evidenciou-se a cultura míssil guiado na empresa A, uma vez que reforça aos empregados da controladoria as metas da organização como um todo. Enquanto na empresa B e C há predominância da cultura torre Eiffel, em que há ênfase nas metas a serem atingidas relativas à função da controladoria.

A mesma relação pode ser visualizada no item de reação, comprometimento e participação do pessoal em um processo de implantação de sistema. Na empresa A e B, todos trabalham para atingir o objetivo, com cumprimento rigoroso de prazos, integração com as demais áreas, caracterizando-se na cultura do tipo míssil guiado. Na empresa C há papel específico, depende a área que vai atingir, predominando assim a cultura do tipo torre Eiffel.

No Quadro 9 apresentam-se as respostas referentes à forma de seleção dos funcionários da controladoria, solução de conflitos, exposição de críticas e forma de motivação e recompensas.

Questões	Empresa A	CT	Empresa B	CT	Empresa C	CT
Forma de seleção dos funcionários para trabalhar na área de controladoria. Critérios utilizados e incumbência da decisão.	São selecionados por meio de entrevista, com RH e <i>controller</i> da empresa. Quanto aos critérios, depende da vaga. No geral, verifica-se a técnica da pessoa, formação, perfil da vaga, necessidade do inglês ou não. Quem decide é o RH (competências humanas) e o <i>controller</i> (competência técnica).	CTE e CMG	São selecionados pela área de recursos humanos. São aplicados testes, entrevistas com o RH, coordenadores e no final o <i>controller</i> participa. No final decidem em conjunto.	CTE e CMG	São selecionados por meio de entrevista. O RH analisa o lado psicológico e o <i>controller</i> as competências técnicas e gerais.	CTE e CMG
Forma de solução de eventuais conflitos	O <i>controller</i> conversa individualmente com as pessoas envolvidas. E tentam entrar em um acordo. Caso contrário, conversa com os envolvidos juntos.	CF e CMG	Por meio de conversa, com campanhas educativas para evitar eventuais conflitos.	CMG	Há poucos conflitos no órgão. Maior conflito teve quando houve reestruturação da empresa. Resolvem os conflitos conversando com a pessoa.	CTE
Maneira como as críticas são expostas e quem as faz	<i>Feedbacks</i> de maneira direta, polido, críticas construtivas. Já vai com um plano de ação com melhoria. Normalmente	CMG	Cada administrador/ coordenador tem a sua maneira de fazer cobrança,	CMG	O <i>controller</i> quem as faz. A crítica é exposta à pessoa. Dificilmente acontece	CF

	quem as faz é o <i>controller</i> . Quando o problema possui grau de menor relevância, as críticas são feitas pelos coordenadores. Todas são feitas de forma individual		expor críticas. Mas todas são feitas individualmente. O <i>controller</i> também faz, quando necessário			
Forma de motivação e recompensa	Procuram manter três elementos ou dois elementos de um tripé: PPR, ambiente saudável de trabalho e a pessoa estar em processo de aprendizado continuamente	CMG	Com promoções internas, aumento salarial.	CTE	Nada financeiro. É mais verbalmente, com elogios, conversas	CF

Quadro 9 - Formas de seleção dos funcionários, motivação, recompensas e solução de conflitos

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 9 verifica-se que os funcionários da controladoria das empresas pesquisadas são selecionados de maneira homogênea, ou seja, são selecionados por meio de entrevistas pelo departamento de recursos humanos (RH) e *controller* da empresa. Quanto aos critérios, depende da vaga, mas no geral, verifica-se a técnica da pessoa, formação, perfil da vaga, necessidade do inglês ou não. Quem decide é o RH (competências humanas) e o *controller* (competência técnica), sendo que na empresa B há participação também dos coordenadores. Constatam-se características da cultura torre Eiffel, porque o departamento de pessoal trata todos os candidatos de forma semelhante e neutra, compara as habilidades e aptidões de cada pessoa aos requisitos do cargo e preencherá a vaga a pessoa que melhor se adequar à função. Há presença de missil guiado porque na decisão da contratação existe a participação de algumas pessoas, todos trabalhando em conjunto para um objetivo fim.

Quanto à forma de solução de conflitos, há presença da cultura familiar na empresa A, visto que os mesmos são solucionados por intervenção do *controller* (intervenção de uma autoridade maior) com as pessoas envolvidas, que conversa individualmente com os envolvidos e procura um consenso. Também se caracteriza como cultura míssil guiado, porque os conflitos são resolvidos por meio da discussão dos méritos das questões de trabalho envolvidas. Há presença de cultura míssil guiado na empresa B, sendo que nesta, tanto pode haver a intervenção do *controller* quanto dos coordenadores. Como na empresa C raramente há conflitos, considerou-se como tipo de cultura a torre Eiffel, que conforme visto na teoria, os conflitos são considerados irracionais, patologias do procedimento organizado, ofensas contra a eficiência. Referente à maneira de como as críticas são expostas, há predominância da cultura míssil guiado na empresa A e B, uma vez que as mesmas visam à tarefa e não a pessoa. Na empresa C, há cultura familiar, porque raramente acontecem e quem as faz é o líder.

Quanto à forma de motivação e recompensa, constatou-se um tipo de cultura diferente para cada empresa. Na empresa A é míssil guiado, porque há remuneração pelo desempenho, com participação de lucros. Na empresa B é torre Eiffel, porque as pessoas são motivadas por uma promoção de posição melhor. E na empresa C há cultura familiar, porque dificilmente se adaptam à remuneração pelo desempenho ou a qualquer outra forma de motivação que prejudique a convivência, pois a melhor recompensa é por elogios e se sentir aceito no grupo.

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou identificar a tipologia de cultura organizacional dominante na área de controladoria de empresas familiares do ramo têxtil, tendo como referência a tipologia de cultura proposta por Trompenaars (1994). Realizou-se pesquisa descritiva, por meio de estudo de multicase, com abordagem qualitativa dos dados. Foram entrevistadas três empresas do ramo têxtil, de origem familiar, que possuem a área de controladoria formalmente constituída. Verificaram-se aspectos culturais nos quatro tipos de culturas propostos por Trompenaars (1994): cultura familiar, cultura torre Eiffel, cultura míssil guiado e cultura incubadora.

Constatou-se que há forte presença da cultura familiar entre as empresas pesquisadas nos seguintes aspectos: interferência dos membros da família na área organizacional controladoria, responsável pela idéia da criação da controladoria, responsável pela escolha dos artefatos utilizados, média de permanência dos empregados no emprego, constatação se há rotatividade no setor e nos cargos, poder de decisão dos coordenadores, forma de relacionamento dos funcionários da controladoria com seus coordenadores e *controller* da empresa. Verificou-se ainda que em uma empresa há presença da cultura familiar na maneira como as críticas são expostas e na forma de motivação e recompensa.

A média de permanência dos empregados na controladoria é de longo prazo, não existindo rotatividade nos cargos e nem nas funções, e sua forma de convivência é por meio de relações difusas. Os membros da família possuem interferência na área organizacional controladoria e os coordenadores deste órgão sempre se reportam ao *controller* para a tomada de decisão. Ainda na cultura familiar, evidenciou-se que o responsável pela criação da controladoria e pelo uso de seus artefatos são as pessoas de maior autoridade, geralmente membros da família, ocupando o cargo de presidente e/ou conselho de administração. Há empresas em que a forma de recompensa e motivação para seus empregados é por meio de satisfação intrínseca, de ser amado e respeitado.

Referente à cultura do tipo torre Eiffel, verificou-se que a mesma predomina nos seguintes aspectos: participação da controladoria na toma de decisão; subordinação da controladoria; objetivos, funções e atividades da controladoria; responsável por mudanças na controladoria; forma de acesso e consolidação dos dados entre matriz e filiais; forma de participação da controladoria nas demais áreas organizacionais; nos critérios utilizados para promover alguém a um cargo superior e na forma de seleção dos funcionários.

Verificou-se que a subordinação da controladoria é atribuída à áreas que possuem relevância nas empresas e que muitas vezes a controladoria participa em outras áreas da organização por meio de normatização e procedimentos. Constatou-se também que as pessoas são selecionadas para trabalhar na área de controladoria destas empresas por suas qualificações, que faz parte da função do *controller* decidir por mudanças dentro deste órgão. Há empresas que recompensam seus funcionários por meio de uma promoção a uma posição mais elevada e que também é comum não existir conflitos nesta área da organização. Verificou-se ainda que os objetivos, funções e atividades da controladoria estão voltados exclusivamente às funções do órgão e há divisão de tarefas.

Quanto à cultura míssil guiado, pode-se constatar que há predominância em vários aspectos, sendo que vários também estão relacionados com a cultura do tipo torre Eiffel. Os aspectos que mais evidenciaram a cultura míssil guiado foram: motivação para criação da controladoria; participação da controladoria na tomada de decisão; áreas subordinadas à controladoria; objetivos, funções e atividades da controladoria; padronização dos procedimentos adotados; áreas de abrangência da controladoria; formação acadêmica dos funcionários e coordenadores; aspectos quanto à reação, comprometimento e participação do pessoal em um processo de implantação de sistema; forma de seleção dos funcionários, na solução de eventuais conflitos no órgão e na maneira como as críticas são expostas.

Pode-se constatar que há tarefas específicas na controladoria destas empresas, visando sempre objetivos compartilhados. Nestas organizações há mais igualdade entre as pessoas do que nas do tipo torre Eiffel, mas possuem certo grau de impessoalidade. Verificou-se que a área de controladoria das empresas atua com profissionalismo, é prática e enfatiza os objetivos estratégicos da organização. Também há presença deste tipo de cultura nas empresas que recompensam seus empregados por meio de remuneração por desempenho. As críticas expostas nestas empresas sempre são construtivas, visando apenas as tarefas, e não as pessoas.

Constatou-se que a cultura incubadora praticamente não está presente nestas empresas. Já se esperava isso, visto que este tipo de cultura geralmente concentra-se em empresas

menores, o que não coincide com as que foram pesquisadas neste estudo. Encontraram-se características da cultura incubadora somente no aspecto relacionado à missão da controladoria e na forma de relacionamento dos funcionários.

Conclui-se que não existe um tipo puro de cultura, conforme já apontado na plataforma teórica deste estudo. Entre as empresas pesquisadas, verificou-se uma mistura das tipologias de Trompenaars (1994), ou seja, da cultura familiar, cultura torre Eiffel e míssil guiado. Demonstra-se assim que, mesmo estas empresas sendo de origem familiar, são altamente profissionalizadas na área organizacional controladoria. Verificou-se também que a cultura organizacional da empresa influencia as práticas da área organizacional controladoria.

Recomenda-se para estudos futuro a realização desta pesquisa em empresas não familiares e comparar os resultados com os achados deste estudo. Esta pesquisa também pode ser aplicada nas demais áreas organizacionais das empresas, com o intuito de verificar se a controladoria tem a mesma percepção que as outras áreas, referente ao tipo de cultura predominante na empresa. Ressalta-se ainda que há várias tipologias de cultura organizacional que podem ser relacionadas com a área organizacional de controladoria.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, 1998, v. 10, n. 18, p. 1-20, maio/ago. 1998.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. 140p.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Marcelle Colares de ; ARAUJO, Aneide Oliveira. Cultura organizacional e controladoria no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD ROM.
- PELEIAS, Ivam Ricardo; ANDRADE, Inacilma Rita Silva Andrade. Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso USP, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de: Organizational behavior. 9. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2002. 637p.
- SANDRINI, Jackson Ciro; MATUCHESKI, Silvio. Cultura organizacional e controladoria: perfil preponderante nas empresas da grande Curitiba, na observação de alunos de pós-graduação da UFPR. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD-ROM.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 1998, v.2, n.1, p. 47-66 jan./abr. 1998.
- SCHNEIDER, William E. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2009. CD-ROM.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.