

---

# CULTURA ORGANIZACIONAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE BRASILEIROS<sup>1</sup>

Linda Jessica De Montreuil Carmona<sup>2</sup>

Thiago Bruno de Jesus Silva<sup>3</sup>

Giancarlo Gomes<sup>4</sup>

---

▪ Artigo recebido em: 20/02/2017 ▪ Artigo aceito em: 27/02/2019 ▪▪ Segunda versão aceita em: 04/03/2019

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar a influência da cultura organizacional no processo de inovação organizacional em escritórios de contabilidade brasileiros a partir do modelo de Schein (1984, 2017) e complementarmente ao estudo de Hogan e Coote (2014). Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, quantitativa e de corte transversal, com dados primários provindos de questionário (*survey*) aplicado em 128 colaboradores dos diversos níveis organizacionais de escritórios contábeis de 30 cidades e dez estados brasileiros, utilizando o *framework* com as seguintes dimensões: valores básicos, artefatos e normas para inovação, comportamentos inovadores e desempenho de mercado e financeiro. O tratamento dos dados foi realizado por modelagem de equações estruturais. Os resultados confirmaram cinco das seis hipóteses levantadas. Concluiu-se que níveis distintos da cultura organizacional podem dar suporte a comportamentos inovadores, fundamentais para alavancar o desempenho de mercado e financeiro em organizações de serviços intensivos em conhecimento como são os escritórios de contabilidade.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Inovação. Desempenho Organizacional. Escritórios de Contabilidade.

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração pelo Programa de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Bolsista de Pós-doutorado CAPES/PNPD Processo nº 88882.317113/2019-01, Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd/FURB), e-mail: lcarmona@furb.br.

<sup>3</sup> Professor do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB), e-mail: thiagobsilva@ufgd.edu.br.

<sup>4</sup> Professor Titular do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd/FURB) e do Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Doutor em Ciências Contábeis e Administração pelo PPGCC/FURB, e-mail: giancarlog@furb.br.

## ORGANIZATIONAL CULTURE, INNOVATION AND PERFORMANCE IN BRAZILIAN ACCOUNTING OFFICES

### ABSTRACT

This study aimed to verify the influence of organizational culture in the process of organizational innovation in Brazilian accounting offices, using Schein's (1984, 2017) organizational culture model concomitant to Hogan and Coote's (2014) study. To that end, an exploratory, quantitative and cross-sectional study was conducted with primary data obtained from a survey applied to 128 employees at the various organizational levels of accounting offices, from 30 Brazilian cities and ten states, using a framework with the following dimensions: basic values, artifacts and norms for innovation, innovative behaviors, and market and financial performance. Data analysis was performed by structural equations modeling. The results confirmed five of the six addressed hypotheses, showing that different levels of organizational culture can support innovative behaviors, fundamental to leverage market and financial performance of knowledge-intensive business service organizations such as accounting offices.

**Keywords:** Organizational culture. Innovation. Firm Performance. Accounting Offices.

### 1 INTRODUÇÃO

Dada a complexidade e dinamismo das condições de competição atuais, a necessidade de inovação contínua nunca foi tão expressiva (GOPALAKRISHNAN, 2000; HOGAN; COOTE, 2014; OECD, 2015). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) considera à inovação como o eixo propulsor do crescimento econômico em longo prazo, uma vez que permite a evolução dos produtos e da produtividade das organizações oferecendo uma fonte crítica de vantagem competitiva sustentável. A inovação gera transformações na estratégia, sistemas de trabalho, tecnologias, estilos de gestão, permeando a competição em níveis corporativo e nacional (BARNEY, 1986; HOGAN; COOTE, 2014; KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007; OECD, 2015).

Tushman e O'Reilly (1996) destacam que no centro do desenvolvimento da inovação, encontra-se a cultura organizacional, tendo como elementos básicos: valores compartilhados, crenças e comportamentos, que influenciam em sua evolução. Dita influência pode acontecer de duas formas: a primeira, por meio do processo da socialização, em que os indivíduos aprendem os comportamentos aceitáveis durante o funcionamento das atividades e a segunda, quando os valores, suposições e crenças se refletem em comportamentos que influenciam a estrutura, políticas e práticas de gestão.

Contudo, para entender a cultura é necessário primeiramente compreender os pressupostos subjacentes sobre como um grupo percebe, pensa e sente. Sua força é definida pela homogeneidade, estabilidade do grupo e pela duração e intensidade das experiências compartilhadas nele. A cultura de uma organização é evidenciada nos diversos artefatos visíveis, como

em sua arquitetura, tecnologia, *layout*, vestimenta dos colaboradores, padrões de conduta, documentos publicados, dentre outros (SCHEIN, 1984, 2017).

A cultura organizacional se manifesta também na forma em que uma empresa conduz seus negócios, o que repercute na qualidade de vida no trabalho, reputação corporativa e em um desempenho financeiro superior, tendo em vista que a cultura de uma organização é um recurso valioso, raro, imperfeitamente imitável e não substituível (BARNEY, 1991). Portanto, quanto mais forte for sua cultura, mais a organização é vista como exemplo de possuir uma excelente gestão (BARNEY, 1991, 1986).

É por essa razão, que tanto acadêmicos como gestores têm dado considerável atenção à cultura organizacional, pela sua influência no desempenho dos negócios (WEBSTER; WHITE, 2010), encontrando-se relações positivas e significativas entre eles (DENISON; MISHRA, 1995), que foram validadas pelos estudos de Homburg e Pflesser (2000) e de Hogan e Coote (2014). Os resultados demonstram de que forma as diferentes dimensões de cultura organizacional podem melhorar diversos aspectos do desempenho, oportunizando um crescimento da rentabilidade nas empresas.

Diversos estudos apontam a crescente importância atribuída aos serviços especializados, na chamada economia baseada em conhecimento. As *Knowledge Intensive Business Services* – KIBS são organizações baseadas em profissões e conjuntos de habilidades para provisão de serviços intensivos em conhecimento. Neste grupo são incluídas empresas de serviços legais, contábeis, arquitetura, construção, análise de negócios, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de *marketing* e *design*. As KIBS desenvolvem atividades facilitadoras da inovação, pois frequentemente possuem características semelhantes às de organizações de alta tecnologia (HU; LIN; CHANG, 2013; RONNIE et al., 2017).

Além disso, ressalta-se a importância do estudo da inovação e criatividade na cultura das organizações baseadas em conhecimento (AMARA; LANDRY; DOLOREUX, 2009; HU; LIN; CHANG, 2013; RONNIE et al., 2017), em que o sucesso e sobrevivência empresarial dependem da criação de um ambiente institucional no qual a criatividade e inovação são aceitas como normas culturais em um contexto de permanente mudança (KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007; MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Hogan e Coote (2014) ponderam que, em um contexto de empresas de serviços profissionais, a cultura organizacional é chave para promover processos que suportam a inovação, sendo o modelo de múltiplos níveis de Schein adequado para identificar esses processos.

As empresas contábeis, como KIBS, se destacam por estarem sujeitas a mudanças de forma contínua, tendo em vista as demandas sociais sobre a profissão para atender às necessidades de informação de um público cada vez mais amplo e difuso, o que tem tornado o contexto profissional mais complexo do que o anteriormente vivenciado pelos antigos “guarda-livros” (LIMA FILHO, 2016). É por essa razão que o mercado consumidor de serviços contábeis está requerendo, cada vez mais, serviços não massificados e com alta qualidade, o que obriga às empresas de contabilidade a ter uma cultura de melhoria contínua em seus processos. Essa inovação, no contexto contábil, está centrada nos processos e na estratégia associada com a filosofia corporativa (ANDRADE, 2009).

Especificamente, a respeito da profissão contábil, diversos estudos têm investigado o impacto da inovação tecnológica na ampliação do escopo de trabalho do contador, por conta de mudanças nas necessidades de consultoria, demonstrando que a inovação impacta na ampliação de mercados e implementação de novas atividades (ZWIRTES; ALVES, 2014).

Ademais, embora alguns aspectos culturais que contribuem com a inovação tenham sido identificados conceitualmente, o entendimento das práticas culturais ideais ainda possui inconsistências, particularmente na habilidade de sustentar a inovação em longo prazo (AHMED, 1998), ou evidenciam uma falta de especificidade (WEBSTER; WHITE, 2010) sendo necessário entender a relação entre a cultura organizacional e inovação, de uma forma mais estruturada e sistemática (LEMON; SAHOTA, 2004). Da mesma forma, a cultura organizacional tem sido estudada na literatura como uma das características que impactam no desempenho da empresa (HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000). Por sua vez, verifica-se uma escassez de pesquisas que estudem empiricamente a relação entre a cultura organizacional e o desempenho da empresa (UZKURT, et al 2013; TIAN, et al, 2018).

Quanto ao *locus* da pesquisa, constatou-se a existência de poucos estudos focados nas mudanças em KIBS que examinem a estrutura organizacional como forma de gerar e explorar novas formas de conhecimento (ANAND; GARDNER; MORRIS, 2007; HOGAN; COOTE, 2014). Nesse sentido, Scott (2009) ressalta a existência de outros efeitos da inovação nas empresas de contabilidade, que precisam ser investigados.

Com base nestes argumentos, esta pesquisa pretende discutir, complementarmente ao estudo de Hogan e Coote (2014) a seguinte questão: Qual a influência dos elementos da cultura organizacional na inovação em escritórios de contabilidade, sob a perspectiva do modelo de Schein? Assim, o objetivo deste estudo foi verificar os elementos da cultura organizacional que servem como fonte de apoio para a inovação em escritórios contábeis.

A contribuição teórica deste estudo se subsidia no entendimento dos vínculos entre as diversas camadas de cultura organizacional e os comportamentos inovadores observados em organizações intensivas em conhecimento, como os escritórios de contabilidade, testando o modelo multinível de Schein (1984, 2017). A escolha das KIBS tem potencial para aprofundamento e discussão, no que tange à competitividade empresarial, para entender as diferenças de comportamento e no desenvolvimento de serviços intensivos em conhecimento no Brasil (RONNIE et al., 2017).

No âmbito prático, este estudo espera contribuir ao demonstrar de que forma os escritórios de contabilidade desenvolvem os diferentes níveis de cultura em padrões de inovação. Esta discussão se torna relevante ao destacar que o Código de Ética Profissional da classe tem algumas restrições que podem interferir nos comportamentos inovadores. No contexto social, busca-se contribuir com as organizações e com a sociedade, a qual depende da remuneração advinda destas organizações, ao demonstrar que a cultura organizacional e a inovação podem resultar em melhores níveis de desempenho contábil das KIBS.

O estudo foi estruturado em quatro seções além desta introdutória. Na seguinte seção, é feita a revisão da literatura sobre cultura organizacional a partir do modelo de Schein, cultura de inovação, seguida da formulação das

hipóteses. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos, momento em que são realizadas a análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, apontando as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional a partir do modelo de Schein**

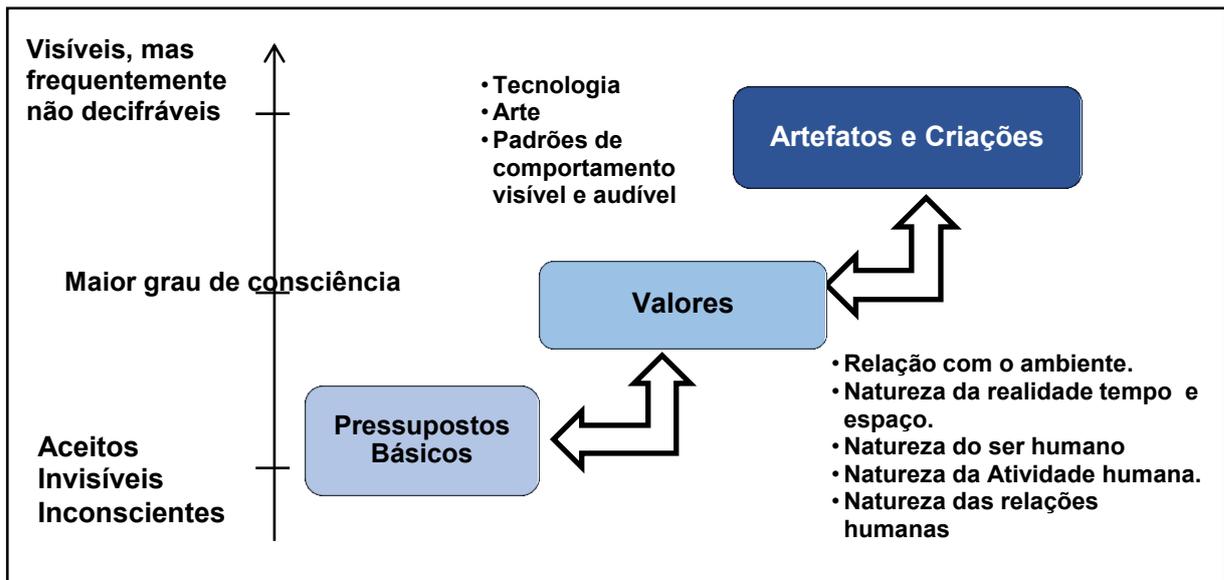
Para Schein (2017) a cultura pode ser definida como um padrão funcional coerente e válido de pressupostos básicos inter-relacionados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, no processo de lidar com problemas de adaptação ao ambiente e integração interna. A definição inclui sistemas de valores, símbolos e significados compartilhados por um grupo, que são materializados por práticas ritualizadas (SERGIOVANNI; CORBALLY, 1986).

Deshpandé e Webster (1989) enfatizam que o padrão de crenças permite entender o funcionamento da organização, fornecendo as normas para o comportamento e definição das três camadas diferentes de cultura, incluindo valores, normas e comportamentos organizacionais. O'Reilly (1989) sugere que, baseado em uma perspectiva gerencial, a cultura também funciona como um sistema de controle social, pois é definida por expectativas compartilhadas, que vão além dos sistemas de controle tradicional como o planejamento, orçamento e as métricas de desempenho.

A cultura organizacional configura-se como uma adaptação de paradigmas culturais mais amplos, inserida em grupos que permanecem juntos o tempo suficiente para compartilhar problemas e resolvê-los, observando os efeitos das soluções. A cultura grupal não é determinada até que ela seja passada aos novos membros, processo esse que lhe confere a característica de ser a forma "correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (SCHEIN, 2017, p. 6). De acordo com Shrivastava (1985), a cultura organizacional confere sentido a eventos e circunstâncias, podendo ser descrita como um conjunto de produtos concretos mediante os quais o sistema é estabilizado e perpetuado.

O primeiro mecanismo crítico no desenvolvimento de uma cultura é a participação que encoraja aos membros a se envolver em decisões que incorram em responsabilidade nas suas ações. O segundo é o suporte dos valores organizacionais promovidos pela gestão, seguido da comunicação aberta com os colegas de trabalho. O terceiro é um sistema de recompensas integral que promova a aprovação do comportamento e resultados alinhados aos valores e o reconhecimento (O'REILLY, 1989).

Schein (1984, 2017) pondera que, para analisar as razões pelas que os membros de um grupo se comportam, é importante avaliar os valores que os regem além de buscar compreender os pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes. Na figura 1, os níveis de cultura e sua interação.

**Figura 1. Níveis de Cultura e sua interação**

Fonte: Schein (1984, p.4) e Schein (2017, p. 18).

De acordo com a Figura 1, na camada superficial se encontra o nível de artefatos, que mostra todos os fenômenos observáveis de um grupo ou cultura. Alguns exemplos de artefatos que revelam a cultura de uma organização são: o *layout* das instalações da empresa, a arquitetura do seu ambiente físico, linguagem, estilo, tecnologia, uniforme, padrões de conduta, políticas, documentos, mitos, rituais e cerimônias (SCHEIN, 1984, 2017).

No nível intermediário se encontram os valores e crenças que fornecem de embasamento normativo ou moral para guiar os membros de um grupo, oferecendo *know-how* para lidar com situações chave e para treinar novos membros nestes comportamentos. Essas crenças e valores conformam a filosofia organizacional que serve como padrão para lidar com a incerteza ou com eventualidades difíceis de controlar (SCHEIN, 2017). Já, na camada cultural mais profunda se encontram os pressupostos básicos, crenças aceitas consensualmente com mínimas variações dentro de uma unidade social que nascem do sucesso repetido em implementar as crenças e valores do nível intermediário (SCHEIN, 1984).

## 2.2 Cultura orientada para a Inovação

Tushman e O'Reilly (1996) apontam à cultura organizacional como motor da inovação, cujo desenvolvimento sofre influência dos elementos básicos, como valores compartilhados, crenças e comportamentos. Essa influência acontece no processo de socialização dos colaboradores, durante o funcionamento das atividades da organização e quando os elementos da cultura são objetivados em comportamentos que afetam a estrutura, políticas e as práticas de gestão. Para Tian et al. (2018) a influência da cultura na inovação tem sido reconhecida como um fator crítico na gestão internacional e no desenvolvimento organizacional, dada sua relevância e contribuição para o desenvolvimento econômico e de negócios.

Homburg e Pflesser (2000) estudaram os diversos níveis da cultura de inovação em um grupo de indústrias na Alemanha, encontrando suporte

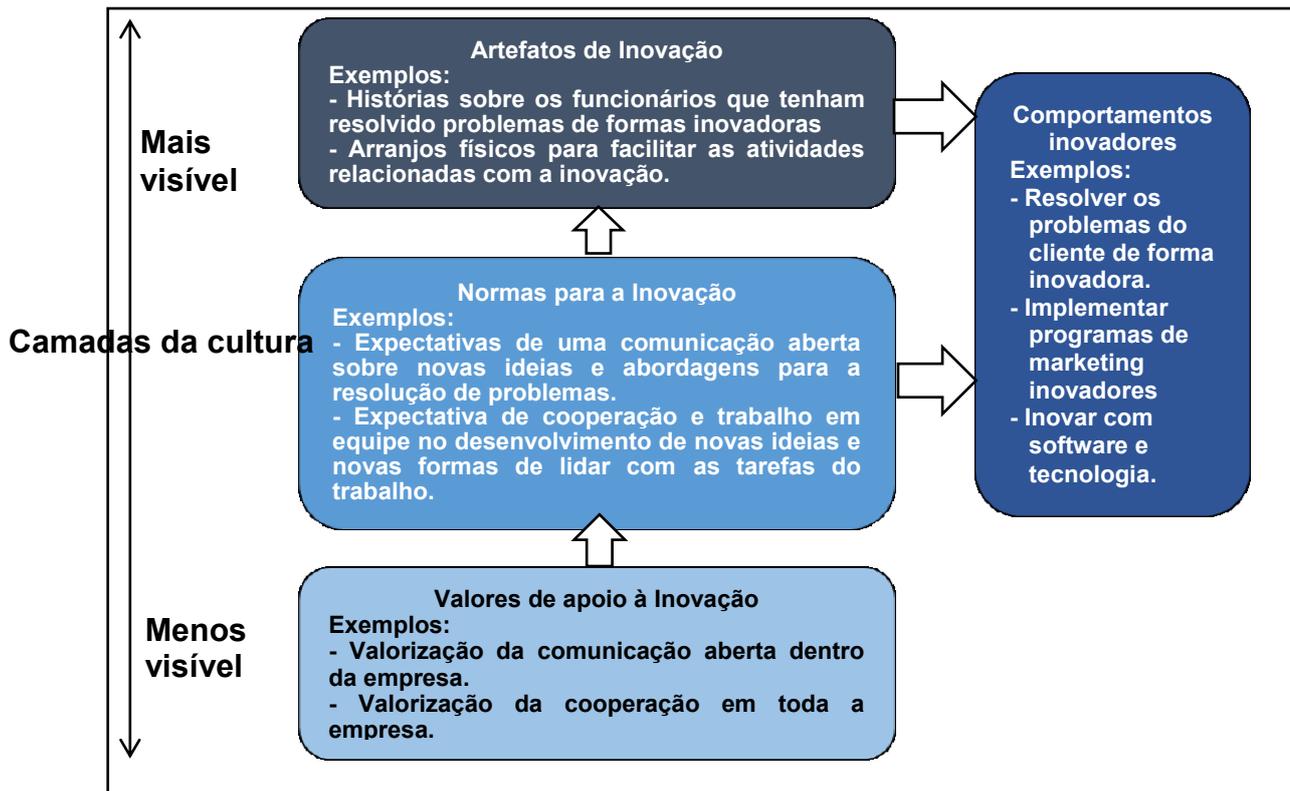
robusto para o papel dos valores, normas e artefatos no processo de moldar os comportamentos dos colaboradores das empresas com grande orientação para o mercado. Os autores desenvolveram escalas de medição das diversas camadas de cultura orientada ao mercado e analisaram as relações destas, encontrando uma clara influência da cultura no desempenho de mercado na perspectiva dos funcionários e clientes.

Baseados nos trabalhos de Schein (1984, 2017), Hogan e Coote (2014) utilizaram o modelo para examinar os valores, normas e artefatos que geram comportamentos inovadores, seguindo as seguintes dimensões: sucesso, abertura, flexibilidade, comunicações internas, competência e profissionalismo, cooperação interfuncional, responsabilidade e aceitação do risco. A pesquisa foi realizada em uma amostra de 100 firmas de serviços profissionais de advocacia, concluindo que este se mostrou útil para analisar os processos que incentivam a inovação.

Outros estudos empíricos evidenciaram as camadas de cultura do modelo de Schein e sua relação com a inovação. O estudo de Kong (2003), realizado na China, centrou-se em organizações de hospitalidade, identificando três níveis de cultura: artefatos, crenças e valores, além de pressupostos básicos relacionados às perspectivas ambiental, grupal e individual da cultura chinesa. Também, Bailey e Bruner (2015) usaram o modelo de Schein (2017) para analisar os níveis da cultura na indústria esportiva canadense (BAILEY; BRUNER, 2015). Os artefatos identificados incluíram a aparência física, estruturas arquitetônicas dentre outros comportamentos observáveis. As crenças e valores incluíram orgulho da instituição, um forte senso de comunidade e o compromisso com o bem-estar.

No Brasil, o estudo de Andrade (2009) objetivou identificar a percepção das empresas de contabilidade da região de Montes Claros-MG em relação à inovação e à qualidade dos serviços contábeis prestados. Os resultados obtidos demonstraram que os gestores estão buscando a capacidade inovadora e a reconhecem como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados, apesar de ainda permanecerem conservadores quando se trata do fornecimento de informações de relatórios contábeis. O estudo ainda reforça a importância da organização da rotina e da redução de custos, e que, desta forma, provocam mudanças operacionais e estratégicas que podem estimular a inovação.

A seguir, na Figura 2 o modelo de cultura orientada para a inovação de Hogan e Coote (2014).

**Figura 2. Níveis ou camadas da cultura organizacional orientada a inovação**

Fonte: Hogan e Coote (2014, p. 1610).

Observa-se na Figura 2 que os artefatos e as normas para inovação geram comportamentos inovadores. Artefatos organizacionais para inovação podem incluir símbolos, linguagem, ritos, ambiente físico e *layout* da firma (HOGAN; COOTE, 2014; MARTIN, 2002; SCHEIN, 1984, 2017; TRICE *et al.*, 1984). Quanto à linguagem, ela pode vir em forma de histórias que ressaltam mensagens que os gestores desejam difundir, para estimular comportamentos específicos dos funcionários (HOMBURG; PFLESSER, 2000).

## 2.3 Formulação de Hipóteses

A seguir, a fundamentação e formulação das hipóteses desta pesquisa.

### 2.3.1 Valores e Normas de apoio à inovação

A cultura orientada para a inovação é definida como um conjunto de valores, normas e artefatos culturais organizacionais que sustentam a capacidade de inovação de uma empresa (TIAN *et al.*, 2018). De acordo com Rokeach (1973, p. 5) um “valor é uma crença de que um modo de conduta específico ou finalidade é pessoal ou socialmente preferível ao oposto”. Os valores podem ser considerados crenças internalizadas que podem guiar comportamentos e quando os membros de um grupo social compartilham valores, eles podem formar a base para expectativas sociais ou normas (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991).

O conceito de cultura está associado a um sistema de símbolos e significados compartilhados (ROKEACH, 1973; SMIRCICH, 1983). Os valores se desenvolvem pela influência dos contextos culturais e sociais, que servem para

guiar normas específicas e expectativas de comportamento ao interior das organizações (HOGAN; COOTE, 2014; SCHEIN, 2017).

Khazanchi, Lewis e Boyer (2007) ponderam que os valores constituem blocos primários de construção da cultura, sendo o suporte para uma cultura de inovação, pois afetam a tomada de decisões críticas. Uma cultura que suporta a inovação sustenta-se em valores que denotam uma estrutura de crenças direcionadas para inovação que é reforçada através de sua prática diária (HIGGINS; MCCALLASTER, 2002).

Embora que não diretamente observáveis, os valores têm uma força poderosa sobre as normas e sobre os comportamentos observáveis resultantes (ROKEACH, 1973), pois caracterizam o estilo de uma organização, constituindo a base para o desenvolvimento de normas que marcam atitudes, crenças ou comportamentos (O'REILLY, 1989).

As normas para inovação são expectativas baseadas em valores organizacionais subjacentes que representam regras de comportamento e servem para direcionar os grupos, que frequentemente podem ser passíveis de sanções, caso as expectativas não sejam cumpridas (O'REILLY, 1989; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Hogan e Coote (2014) afirmam que através das normas é que os valores da organização são transmitidos, adquiridos e vivenciados. Assim, esta abordagem teórica permite formular a primeira hipótese:

***Hipótese 1: Existe uma relação positiva e significativa entre os Valores de apoio à inovação e as Normas para inovação.***

### **2.3.2 Normas e Comportamentos inovadores**

Normas e valores que incentivam a inovação se manifestam em formas específicas de comportamento que promovem ou inibem a criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Os comportamentos inovadores se definem como "iniciativas provindas dos colaboradores relacionadas à introdução de novos produtos, processos, mercados ou suas combinações dentro da organização" (ÅMO; KOLVEREID, 2005, p. 8).

A cultura organizacional contribui na intensidade pela qual os comportamentos criativos e inovadores dos colaboradores são evidenciados (HUANG; WANG, 2011; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). As normas são frequentemente ditadas sobre temas como qualidade, desempenho, flexibilidade ou solução de conflitos (O'REILLY, 1989). Constituem-se em guias explícitos para comportamentos desejados que, ao serem observadas por outros, reforçam os valores organizacionais e as expectativas de comportamentos inovadores futuros (HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000).

***Hipótese 2: Existe uma relação positiva e significativa entre as Normas para inovação e os Comportamentos Inovadores.***

### **2.3.3 Normas e Artefatos para inovação**

Os artefatos são as características mais explícitas e observáveis de uma cultura organizacional e fornecem o contexto para que os colaboradores compreendam o que se espera deles (HOGAN; COOTE, 2014; SCHEIN, 1984, 2017). Ritos e cerimônias revelam assuntos de importância, específicos para

cada organização, pois indicam o significado simbólico dos valores e normas organizacionais (TRICE et al., 1984).

O estudo dos ritos e cerimônias oferece uma abordagem para compreender as formas culturais, usadas frequentemente para expressar as ideologias das elites dominantes. Um rito engloba um número de formas culturais em uma representação pública unificada e integrada com consequências sociais expressivas, tais como: ritos de passagem, de melhoria, degradação, renovação, integração e de redução de conflitos (TRICE et al., 1984)

As normas que descrevem comportamentos desejáveis são, em parte, transmitidas numa organização mediante artefatos como histórias, linguagem, rituais e objetos. A existência dessas normas é fundamental para o desenvolvimento de artefatos (HOMBURG; PFLESSER, 2000). Kong (2003) aponta a importância de artefatos dedicados ao controle organizacional, desenho de cargos, motivação, decisão e interação de níveis organizacionais tanto horizontais como verticais. Nesse contexto, elabora-se a terceira hipótese desta pesquisa:

***Hipótese 3: Existe uma relação positiva e significativa entre as Normas para inovação e os Artefatos para inovação.***

#### **2.3.4 Artefatos para Inovação e Comportamentos Inovadores**

A capacidade das empresas de inovar depende da cultura organizacional, que representa os valores organizacionais coletivos da força de trabalho. Valores organizacionais se manifestam no comportamento e percepções dos membros da organização. Artefatos se constituem na tradução de valores em uma estrutura visível (isto é, os símbolos da organização, comunicação aberta, etc.) (HOCK; CLAUSS; SCHULZ, 2016).

Artefatos e comportamentos inovadores são característicos de um ambiente de trabalho participativo e frequente em organizações flexíveis e abertas que promovem uma cultura de inovação, baseada na confiança entre os atores envolvidos (CORNEJO; MUÑOZ, 2010). Desde um ponto de vista pragmático, administrar a inovação implica brindar os colaboradores com oportunidades, suporte e encorajamento ativo dos empregados para comportamentos inovadores que permitam uma transição rápida a partir da geração de ideias até a fase de implementação de projetos (ISMAIL; ABDMAJID, 2007).

Comportamentos inovadores provavelmente surgirão em resposta a ambientes nos quais artefatos (como, histórias, rituais, arquitetura física e linguagem) são usados para sinalizar e comunicar os valores e normas subjacentes de uma organização. Comportamentos inovadores exigem um ambiente físico e social que possa apoiar o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, produtos e estratégias (HOGAN; COOTE, 2014). Em razão do poder simbólico dos artefatos eles podem reforçar comportamentos específicos em uma organização, pois os membros do grupo podem sentir-se inspirados ou motivados mediante o efeito dos símbolos (HOMBURG; PFLESSER, 2000). Surge, assim, a próxima hipótese de estudo.

***Hipótese 4: Existe uma relação positiva e significativa entre os Artefatos para inovação e os Comportamentos Inovadores.***

### 2.3.5 Comportamentos Inovadores e Desempenho de Mercado e Financeiro

A inovação e o processo de geração de vantagens competitivas sustentáveis para um desempenho superior estão estreitamente inter-relacionados, pois se precisa de novas formas de condução das atividades na cadeia de valor, para entregar valor superior ao cliente, o que configura um ato de inovação (BARNEY, 1986; WEERAWARDENA, 2003).

Homburg e Pflessler (2000) traçam uma distinção entre desempenho de mercado e financeiro definindo o primeiro como resultado da efetividade das atividades de *marketing* de uma organização, medida por critérios como satisfação de clientes, fornecimento de valor para os clientes, atração de clientes e obtenção de uma parcela de mercado. O desempenho financeiro é operacionalizado mediante a lucratividade, crescimento e pelas receitas geradas.

A mensuração do desempenho mediante auto avaliações de desempenho financeiro e de mercado, em comparação com as dos maiores concorrentes das firmas, constitui uma forma utilizada em diversas pesquisas (DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR, 1993; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; WEBSTER; WHITE, 2010). Destarte, a abordagem teórica permite elaborar as próximas duas hipóteses que serão investigadas nesse estudo:

**Hipótese 5: Existe uma relação positiva e significativa entre os Comportamentos inovadores e o Desempenho de Mercado.**

**Hipótese 6: Existe uma relação positiva e significativa entre os Comportamentos inovadores e o Desempenho Financeiro.**

## 3 METODOLOGIA

Para verificar a influência da cultura organizacional no processo de inovação na visão dos gestores e empregados de escritórios de contabilidade brasileiros, sob a perspectiva de Schein (1984, 2017), esta pesquisa de abordagem quantitativa exploratória, utilizou-se de dados primários provindos de levantamento (*Survey*), para tabulação, análise e conclusões, sendo estas suportadas pela utilização de software.

### 3.1 População e Amostra

No Brasil, os escritórios contábeis prestam serviços para pessoas jurídicas como micro, pequenas, médias ou grandes organizações, além de pessoas físicas atuantes em todos os ramos de atividade econômica, dedicando-se à execução dos serviços e ao assessoramento (THOMÉ, 2001). Esses escritórios são constituídos sob a forma de sociedade, sendo integrados por contadores e técnicos em contabilidade registrados no órgão fiscalizador da classe profissional contábil, conforme a Resolução 868/1999 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2019a).

Dados do CFC indicam que no país existem 66.958 escritórios ativos e 521 mil profissionais registrados, sendo 57,23% do gênero masculino. A região Sudeste concentra mais da metade dos contadores, seguida das regiões Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte. Ressalta-se que a maioria dos profissionais (58%) atuam no âmbito privado ou buscam abrir seu próprio escritório (CFC, 2019b).

Neste estudo, a amostra utilizada foi a não probabilística e escolhida por acessibilidade. Essa seleção se baseia nas empresas alinhadas com o objetivo desta pesquisa de forma a contribuir de modo significativo com as questões teóricas levantadas. Assim, foram recebidos 137 questionários preenchidos, do mesmo número de empresas, sendo descartados 9 destes por falhas no preenchimento que podiam comprometer a tabulação de resultados. A amostra final resultou em 128 respondentes, colaboradores dos diversos níveis organizacionais, incluindo proprietários e gestores, contadores, analistas, assistentes e auxiliares de escritórios de contabilidade localizados em 30 cidades de dez estados brasileiros.

A classificação do tamanho dos escritórios de contabilidade obedeceu ao critério de classificação de empresas de serviços do IBGE, feita pelo número de empregados (SEBRAE, 2016). Na Tabela 1 é descrita a amostra por gênero, faixa etária, cargo dos respondentes, Estado da União e tamanho dos escritórios de contabilidade.

**Tabela 1. Descrição da Amostra**

Amostra por Gênero			Amostra por Estado			
Gênero	Respondentes	%	Estados	Cidades	Resp.	%
Masculino	61	47,7	Bahia (BA)	1	6	5%
Feminino	67	52,3	Espírito Santo (ES)	3	7	5%
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	Maranhão (MA)	2	36	28%
Amostra por Faixa etária			Minas Gerais (MG)	1	6	5%
Faixa	Respondentes	%	Mato Grosso do Sul (MS)	2	4	3%
18-30 anos	78	60,9%	Pernambuco (PE)	2	7	5%
31-40 anos	33	25,8%	Paraná (PR)	5	6	5%
41-50 anos	12	9,4%	Rondônia (RO)	1	8	6%
51+ anos	5	3,9%	Santa Catarina (SC)	11	39	30%
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	São Paulo	2	9	7%
Amostra por Cargo do Respondente			<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>
Cargo	Respondentes	%	Amostra por Tamanho do Escritório			
Gestor	18	14,0%	Tamanho	Respondentes	%	
Proprietário-Gestor	13	10,2%	Microempresa (1-9 emp.)	38	29,7%	
Contador	16	12,5%	Pequeno Porte (10-49 emp.)	77	60,1%	
Assistente	22	17,2%	Médio Porte (50-99 emp.)	8	6,2%	
Analista	7	5,5%	Grande Porte (+100 emp.)	5	4,0%	
Auxiliar	52	40,6%	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.2 Coleta de Dados

A coleta foi realizada entre 29 de Agosto e 28 de Novembro de 2016. Os questionários foram entregues em formato impresso mediante formulário eletrônico utilizando Google Formulários®. O questionário foi composto por 77 questões, baseadas em uma escala do tipo Likert, com pontuações variando de

1 (“Discordo totalmente”) a 7 (“Concordo totalmente”). O questionário se pautou nos trabalhos de Homburg e Pflesser (2000) e Hogan e Coote (2014), validado, no contexto nacional, por Gomes et al. (2017). As dimensões utilizadas foram: artefatos e normas para inovação, valores básicos, comportamentos inovadores e desempenho financeiro e de mercado (SCHEIN, 1984, 2017), conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1. Construto da Pesquisa**

Variáveis Latentes	Variáveis observáveis	Descrição	Estudos anteriores
<b>Artefatos da inovação</b>	Histórias	Histórias sobre “heróis” da inovação	(BAILEY; BRUNER, 2015; GOMES et al., 2017; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; ISMAIL; ABDMAJID, 2007; SCHEIN, 1984, 2017; TRICE et al., 1984).
	Arranjos	Arranjos físicos para a inovação	
	Rituais	Rituais de inovação	
	Linguagem	Linguagem em apoio à inovação	
<b>Normas para a inovação</b>	Nor_sucesso	Sucesso em inovação	(ÅMO; KOLVEREID, 2005; GOMES; WOJAHN, 2017; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; O'REILLY, 1989; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).
	Nor_aber	Abertura e flexibilidade para a inovação	
	Nor_com	A comunicação interna em apoio à inovação	
	Nor_compe	Competência e profissionalismo em apoio à inovação	
	Nor_coop	Cooperação interfuncional em apoio à inovação	(GOMES; WOJAHN, 2017; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; HUANG; WANG, 2011; JASSAWALLA; SASHITTAL, 1999).
	Nor_resp	Responsabilidade dos colaboradores para a inovação	
	Nor_valor	Valorização dos colaboradores de apoio à inovação	
	Nor_risco	Assunção de riscos para a inovação	
<b>Valores Básicos</b>	Val_suc	Sucesso	(BAILEY; BRUNER, 2015; GOMES; WOJAHN, 2017; HIGGINS; MCCALLASTER, 2002; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; KHAZANCHI; LEWIS; BOYER, 2007; ROKEACH, 1973; SCHEIN, 1984, 2017; SMIRCICH, 1983).
	Val_aber	Abertura e flexibilidade	
	Val_qual	Qualidade da comunicação interna	
	Val_compe	Competência e Profissionalismo	
	Val_coop	Cooperação interfuncional	
	Val_resp	Responsabilidade dos colaboradores	
	Val_col	Valorização dos colaboradores	
	Val_risco	Assunção de riscos	
<b>Comportamentos Inovadores</b>	Comp_alvo	Comportamentos relacionados à inovação focada no público alvo	(GOMES; WOJAHN, 2017; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; JASSAWALLA; SASHITTAL, 1999).
	Comp_mkt	Comportamentos relacionados à inovação com foco no marketing	
	Comp_tec	Comportamentos relacionados à inovação	

		com foco em tecnologia	
<b>Desempenho de Mercado</b>	Desemp_merc1	Satisfação do público alvo	(DESPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR, 1993; HOGAN; COOTE, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000; WEBSTER; WHITE, 2010).
	Desemp_merc2	Valor para o público alvo	
	Desemp_merc3	Atração de novos clientes	
	Desemp_merc4	Crescimento atingido versus planejado	
<b>Desempenho Financeiro</b>	Desemp_fin1	Lucratividade geral satisfatória	
	Desemp_fin2	Lucratividade por colaborador satisfatória	
	Desemp_fin3	Crescimento da lucratividade da empresa	
	Desemp_fin4	Receitas gerais satisfatórias	
	Desemp_fin5	Receita por colaborador satisfatória	
	Desemp_fin6	Crescimento da receita atingido versus planejado.	

Fonte: Adaptado de Hogan e Coote (2014).

O indicador porte ou tamanho da organização foi utilizado como controle por ser fonte de variação e exercer poder explanatório (TIPPINS; SOHI, 2003).

### 3.3 Análise de dados

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que visa testar a confiabilidade e validade dos constructos e a Modelagem de Equações Estruturais – MEE, operacionalizada pelo software IBM SPSS 23 Amos®. O modelo estrutural gerado por essa técnica indica as relações entre as variáveis e apresenta a quantidade de variância explicada (HAIR et al., 2009), tendo como finalidade testar as relações entre as variáveis e validar um modelo que verifique a influência dos Artefatos da inovação, Normas para a inovação, Valores Básicos, Comportamentos Inovadores e conseqüentemente, no Desempenho de Mercado e Desempenho Financeiro. Os índices de qualidade de ajustamento são utilizados para avaliar os resultados sob três perspectivas: ajuste global, ajuste comparado a um modelo básico e parcimônia do modelo (HAIR et al., 2009).

A confiabilidade de cada constructo foi calculada separadamente mediante o índice Alfa de Cronbach (AC), que é um estimador imparcial da correlação entre as respostas de um questionário, calculado a partir da variância dos itens avaliados, onde o valor mínimo aceitável é 0,70 (STREINER, 2003).

Hair et al. (2009) indicam que o Alfa de Cronbach não considera os erros nos indicadores, assim, faz-se necessário utilizar a Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* - AVE). A CC é uma medida de consistência interna, que sugere valores de adequação superiores a 0,70. A variância extraída representa uma medida de confiabilidade que indica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo constructo latente, sendo recomendados valores superiores a 0,5 para um constructo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise descritiva

A estatística descritiva do modelo proposto pode ser verificada na Tabela 2.

**Tabela 2. Estatística descritiva das variáveis**

Variáveis Latentes	Variáveis observáveis	N	Média	Desvio Padrão	Teste KS	Sig.
<b>Artefatos da inovação</b>	Histórias	128	4,273	1,696	0,095	**
	Arranjos	128	4,406	1,713	0,143	**
	Rituais	128	4,387	1,698	0,105	**
	Linguagem	128	4,508	1,598	0,129	**
<b>Normas para a inovação</b>	Nor_sucesso	128	4,734	1,506	0,125	**
	Nor_aber	128	4,729	1,448	0,100	**
	Nor_com	128	4,646	1,522	0,077	*
	Nor_compe	128	5,268	1,479	0,122	**
	Nor_coop	128	5,137	1,411	0,133	**
	Nor_resp	128	4,969	1,366	0,091	**
	Nor_valor	128	4,336	1,646	0,086	**
	Nor_risco	128	4,352	1,493	0,076	*
<b>Valores Básicos</b>	Val_suc	128	5,346	1,319	0,115	**
	Val_aber	128	4,984	1,466	0,092	**
	Val_qual	128	4,982	1,505	0,099	**
	Val_compe	128	5,310	1,403	0,114	**
	Val_coop	128	4,852	1,531	0,117	**
	Val_resp	128	4,841	1,578	0,114	**
	Val_col	128	4,604	1,634	0,133	**
	Val_risco	128	4,531	1,606	0,091	**
<b>Comportamentos Inovadores</b>	Comp_alvo	128	5,035	1,331	0,105	**
	Comp_mkt	128	4,246	1,563	0,099	**
	Comp_tec	128	4,754	1,547	0,116	**
<b>Desempenho de Mercado</b>	Desemp_merc1	128	5,188	1,418	0,193	**
	Desemp_merc2	128	5,336	1,353	0,165	**
	Desemp_merc3	128	5,273	1,451	0,176	**
	Desemp_merc4	128	5,102	1,556	0,193	**
<b>Desempenho Financeiro</b>	Desemp_fin1	128	5,031	1,474	0,156	**
	Desemp_fin2	128	4,633	1,597	0,151	**
	Desemp_fin3	128	4,836	1,499	0,161	**
	Desemp_fin4	128	4,984	1,463	0,176	**
	Desemp_fin5	128	4,633	1,531	0,204	**
	Desemp_fin6	128	5,023	1,529	0,176	**

Fonte: Dados da Pesquisa \*\* Significância a 0,05;

\*Significância a 0,1.

Observa-se que as médias das pontuações indicaram uma amplitude relativamente baixa, de entre 4,246 (comportamentos inovadores relacionados ao *marketing* - comp\_mkt) a 5,346 (valores básicos orientados ao sucesso - val\_suc). Sobre este ponto, é importante notar que, no caso dos escritórios de contabilidade o Código de Ética Profissional Contabilista proíbe a publicidade comparativa, que é aquela na qual o profissional ou escritório se compara com outros, constituindo infração anunciar conteúdo que resulte na diminuição da Organização Contábil ou da classe. Também, pode ser classificada como propaganda enganosa, o oferecimento de promoções, ofertas ou descontos

em serviços de contabilidade (CFC, 1996). Destaca-se que o enquadramento a estas normativas pode limitar os comportamentos inovadores relacionados ao *marketing* das organizações pesquisadas, o que pode explicar o valor baixo da média deste fator.

A média máxima do conjunto de dados recaiu nos valores básicos relacionados à visão de sucesso (*val\_suc*), variável que também teve o menor desvio padrão do conjunto, indicando uma tendência ao de consenso (1,319). Cabe ressaltar que o desvio padrão mais alto do conjunto observou-se nas perguntas Artefatos da Inovação (Arranjos).

#### 4.2 Análise do modelo de mensuração

Esta etapa começou com o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (KS) para verificar a distribuição de frequência, mostrando-se significativa (a 0,05) em todas as variáveis testadas, com exceção de *Nor\_com* (a comunicação interna em apoio à inovação) e *Nor\_risco* (assunção de riscos para a inovação), que foram significantes a 0,10. Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com resultado de 0,909 e de Esfericidade de Barlett sig. a 0,000, indicaram ajustes adequados. Dado que todas as medidas foram coletadas simultaneamente e na mesma fonte, realizou-se teste do fator único de Harman, o qual indicou 44,655 (< 0,50), prevendo não haver evidência de viés no método (MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012; PODSAKOFF et al., 2003).

De posse destes resultados, procedeu-se à AFC e à Análise por modelagem de Equações Estruturais, em que o modelo disponível na Figura 3 foi estruturado com base no *software* IBM SPSS® e no *Amos Graphics*®. Os índices de confiabilidade apresentaram os resultados demonstrados na Tabela 3.

**Tabela 3. Índices de confiabilidade do modelo de mensuração**

Medidas de ajuste	Nível aceitável	Valores Básicos	Normas	Artefatos	Comportam. Inovadores	Desempenho de Mercado	Desempenho Financeiro
AC	> 0,70	0,941	0,911	0,810	0,820	0,890	0,947
CC	>0,70	0,942	0,913	0,814	0,827	0,894	0,947
AVE	> 0,50	0,637	0,570	0,528	0,616	0,678	0,749

Fonte: Dados da pesquisa.

As dimensões foram consideradas fidedignas, uma vez que atingiram valores superiores ao recomendado (HAIR et al., 2009). A Tabela 4 apresenta as medidas de qualidade de ajuste absoluto e os índices de ajuste incremental do modelo empírico de uma cultura organizacional que suporta a inovação.

**Tabela 4. Índices de ajuste do modelo estrutural final**

Medidas de ajuste	Nível sugerido	Índices do Modelo
GL	-	489
$\chi^2$ e p	- (p<0,000)	1240,962, p<0,000
$\chi^2$ /GL	$\leq 5$	2,537
GFI	> 0,90	0,622
SRMR	< 0,10	0,077
RMSEA	0,05 a 0,08	0,110
TLI	> 0,90	0,791
CFI	> 0,90	0,806
PNFI	> 0 e < 1, próximo de 1	0,665

Fonte: Dados da pesquisa.

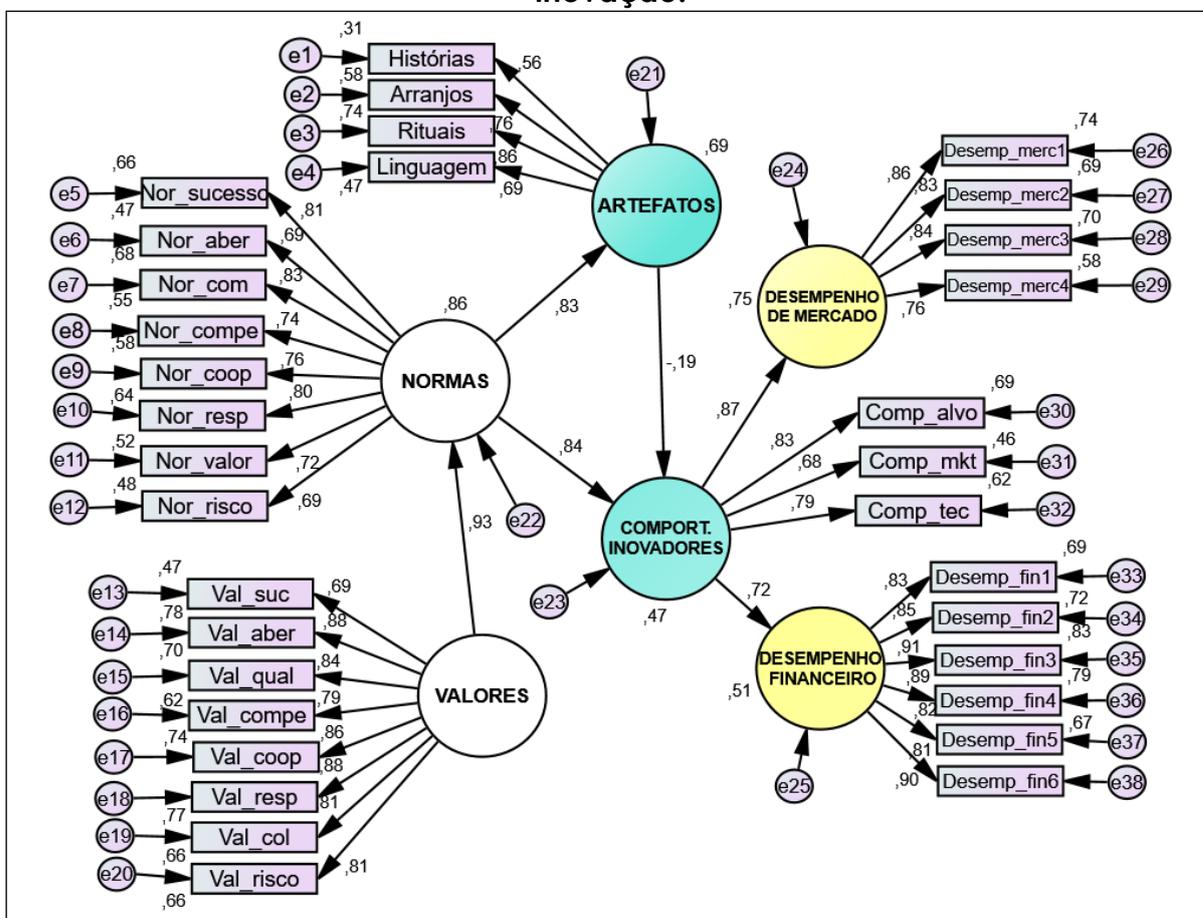
As medidas de qualidade de ajuste absoluto apresentaram  $\chi^2$  da razão de verossimilhança de 1240,962 para 489 graus de liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes no nível de 0,000 ( $p < 0,05$ ). Quando analisada a qualidade do modelo  $\chi^2$  sobre GL, obtêm-se 2,537, comprovando-se, assim, a qualidade do modelo. O índice de qualidade de ajuste (GFI) foi de 0,622, cujos valores variam de 0 (ajuste pobre) a 1,0 (ajuste perfeito). O valor da raiz do resíduo quadrático médio (RMSEA) atingiu o valor de 0,110, ficando próximo do limite aceitável (HAIR et al., 2009; KLINE, 2015).

Em seguida analisaram-se os índices de ajuste incremental. O índice de Tucker-Lewis (TLI) teve um valor de 0,791 e o índice de ajuste comparativo (CFI) foi de 0,806, ou seja, todos os índices de ajuste incremental ficaram próximos dos parâmetros de referência (0,90). As diferenças com os parâmetros ideais foram avaliadas em comparação com a qualidade dos outros índices de ajuste (FORNELL; LARCKER, 1981), concluindo-se que o modelo obteve um ajuste adequado (HAIR et al., 2009).

### 4.3 Análise do Modelo Estrutural

A Figura 3 apresenta o modelo estrutural final.

**Figura 3. Modelo estrutural de uma cultura organizacional que suporta a inovação.**



Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da Figura 3 verificou-se que os valores de R<sup>2</sup> das variáveis que formam as dimensões apresentaram, de forma geral, coeficientes considerados

elevados, o que confere boa explicação da variância através das variáveis independentes.

A Tabela 5 apresenta os coeficientes padronizados, significâncias e teste das hipóteses.

**Tabela 5. Coeficientes padronizados, significâncias e hipóteses do modelo proposto.**

Caminhos estruturais			Erro Padrão	t-values	p	Coeficiente Padronizado	Hipóteses
Valores	→	Normas	0,154	8,125	**	1,251	H <sub>1</sub> – (Suportada)
Normas	→	Comp. Inovadores	0,169	4,494	***	0,758	H <sub>2</sub> – (Suportada)
Normas	→	Artefatos	0,110	5,852	**	0,642	H <sub>3</sub> – (Suportada)
Artefatos	→	Comp. Inovadores	0,212	-1,049	0,294	-0,223	H <sub>4</sub> – (Não Suportada)
Comp. Inovadores	→	Desempenho de Mercado	0,102	9,423	***	0,958	H <sub>5</sub> – (Suportada)
Comp. Inovadores	→	Desempenho Financeiro	0,104	7,608	***	0,791	H <sub>6</sub> – (Suportada)

Fonte: Dados da pesquisa.

\*\*\*Significante a 0,001

De acordo com a Tabela 5, referente aos processos culturais que apoiam a inovação organizacional, com base no modelo Schein, constatou-se uma relação positiva, ou caminho (*path*) entre os Valores para Inovação e as Normas para inovação, sendo o  $\lambda = 1,251$ ,  $p < 0,05$ , suportando H<sub>1</sub>. Foi possível verificar que para o construto Valores básicos, as cargas padronizadas foram superiores a 0,60, em que o valor máximo ocorreu nas variáveis Valorização dos colaboradores (0,88) e Abertura e flexibilidade (0,88).

Ficou evidenciado que, com base na amostra de escritórios de contabilidade estudada, os valores verificados influenciam as normas para a inovação, o que coaduna com a teoria estudada. De acordo com O'Reilly (1989), os valores caracterizam o estilo de uma organização, constituindo a base para o desenvolvimento de normas que marcam atitudes, crenças ou comportamentos. Para Hock, Clauss e Schulz (2016), os valores culturais orientados para a inovação se baseiam na flexibilidade, foco no ambiente externo e na percepção de novas oportunidades e, portanto, incentivam a inovação.

Quanto à segunda hipótese levantada, verificou-se uma relação positiva entre as normas para inovação e os comportamentos inovadores, confirmando-se, assim, H<sub>2</sub>. Os valores promovem um senso de direção comum para todos os empregados, bem como servem de guia para o seu comportamento diário. Tais valores não expressam simplesmente o que um determinado grupo acredita ou ainda o que almejam suas chefias, devendo estar internalizados nas mentes de todos aqueles que fazem parte da organização e ser por eles praticados (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999).

Uma cultura organizacional inovadora está aberta aos riscos e oportunidades decorrentes das novas ideias. Uma organização que reconhece e nutre os comportamentos inovadores de seus funcionários, capacitando os

gerentes a seguir sua visão, certamente terá uma cultura inovadora (UZKURT, et al 2013). A existência de tais normas e comportamentos motivará e apoiará a inovação na organização.

A relação entre as Normas e os artefatos para inovação, testada mediante  $H_3$ , foi suportada pelo modelo estatístico. Quanto às Normas para inovação, as cargas padronizadas foram todas superiores a 0,60, indicando um  $R^2$  de 86%, o que confere boa explicação da variância pelas variáveis independentes. Nesse quesito, a maior carga padronizada ocorreu na variável Normas para o Sucesso em inovação (0,81). As normas representam expectativas explícitas de comportamentos direcionados a inovação, que emergem em artefatos materializados mediante histórias, rituais, arquitetura física e linguagem. Os gestores esperam que os colaboradores gerem novas ideias e tentem novas formas de fazer as coisas, ao passo que os artefatos organizacionais comunicam e facilitam essas expectativas (HOGAN; COOTE, 2014).

Ainda, de acordo com a Tabela 5, para aceitação das hipóteses, os *t-values* necessitam ser superiores a 1,96, sendo o ideal acima de 2,58, para que acetem a significância apropriada (HAIR et al., 2009). Essa condição se cumpre em todas as hipóteses, exceto em  $H_4$  para análise da relação entre artefatos → Comportamentos, sendo a hipótese 4 rejeitada. Uma linha de consideração consistente com este resultado, é que as organizações diferem muito nos procedimentos que ligam artefatos e comportamentos (HOMBURG; PFLESSER, 2000). É improvável que ocorram comportamentos inovadores, a menos que os valores e normas se manifestem nas histórias, no *layout* físico, nos rituais e na linguagem da organização. Os artefatos podem ser um mecanismo importante para comunicar e endossar valores que suportam a inovação. Dessa forma, os gerentes podem definir padrões e diretrizes para o comportamento que os funcionários podem seguir (HOGAN; COOTE, 2014).

As relações entre os comportamentos inovadores e o desempenho financeiro e de mercado, foram testadas mediante as  $H_5$  e  $H_6$ , sendo também confirmadas. Quanto aos Artefatos para inovação, verificou-se um  $R^2$  de 69%, destacando-se, dentre as variáveis estudadas, o Rituais de inovação (0,86). Já, o indicador referente a Comportamentos Inovadores, obteve o menor  $R^2$  do modelo (47%) com carga fatorial máxima de 69% para a variável Comportamentos inovadores focados no público alvo.

Os constructos de desempenho de mercado e desempenho financeiro apresentaram, respectivamente,  $R^2$  de 75% e 51%. Os Comportamentos Inovadores influenciaram o Desempenho Financeiro e de Mercado dos escritórios Contábeis. Percebe-se que os resultados de desempenho estão associados à cultura organizacional, prevendo uma maior participação dos membros por meio do compromisso do colaborador com as metas de desempenho financeiro (DENISON; MISHRA, 1995). A cultura organizacional é um importante direcionador dos resultados de uma organização, estando associada a inovação, produtividade e desempenho financeiro (UZKURT et al., 2013).

Os resultados indicam que uma cultura voltada para inovação das KIBS de contabilidade, permite que essas empresas obtenham um melhor desempenho financeiro e de mercado em relação aos concorrentes, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho dos negócios de forma sustentada. Para Tian et al.

(2018), a cultura orientada para a inovação pode ser um recurso-chave para o crescimento e desempenho de uma empresa.

Ressalta-se que a análise da variável de controle 'porte da organização' não apresentou significância estatística e, portanto, não se mostrou uma fonte de heterogeneidade dos escritórios pesquisados.

De acordo com os resultados obtidos a partir deste estudo, infere-se que os gerentes dos escritórios de contabilidade devem levar em conta os elementos da cultura, sendo eles os Valores, as Normas e Comportamentos Inovadores, uma vez que estes apresentaram relação positiva, direta e indireta com o Desempenho Financeiro e de Mercado. Recomenda-se que os gerentes desenvolvam uma cultura organizacional para obter vantagens de desempenho com a implementação de práticas de inovação de serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de verificar empiricamente os elementos da cultura organizacional que servem como fonte de apoio para a inovação em escritórios de contabilidade. Para tal fim, utilizou-se do modelo multinível de Schein (1984, 2017) e o modelo adaptado de Hogan e Coote (2014) baseado na pesquisa de Homburg e Pflesser (2000), para analisar os vínculos entre as diversas camadas de cultura organizacional (artefatos da inovação, normas para a inovação e valores básicos para inovação) e os comportamentos inovadores que resultam em melhoria de desempenho financeiro e de mercado.

Como os mercados das KIBS estão mudando rapidamente e se tornando cada vez mais complexos, os comportamentos inovadores parecem especialmente adequados para atender as necessidades e preocupações dos clientes. Neste sentido, o modelo de Schein fornece uma estrutura útil para analisar a cultura organizacional como elemento promotor da cultura de inovação, permitindo verificar que os níveis distintos da cultura organizacional podem dar suporte a comportamentos inovadores, fundamentais para o desempenho de mercado e financeiro dos escritórios de contabilidade analisados.

Neste estudo, evidenciou-se que os determinantes da cultura, valores, normas, artefatos e comportamentos inovadores são fundamentais para o sucesso das KIBS, oportunizando melhores resultados de desempenho financeiro e de mercado. Para os gestores, este estudo sugere pontos importantes de melhoria para o comportamento inovador e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, indicando que eles devem estar cientes de que uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento e adoção de inovações ajuda a organização a se manter competitiva no mercado. Além disso, os gestores podem levar em conta que os diversos níveis da cultura tendem a responder de forma diferente ao desenvolvimento da inovação nas KIBS. O não reconhecimento dessa evidência pode levar à baixa exploração de recursos e conduzir a uma ineficiência em suas ações, uma vez que certos níveis da cultura contribuem para o desenvolvimento de comportamentos que estimulam a inovação.

Por fim, verifica-se que os escritórios de contabilidade desenvolvem diferentes níveis de cultura em padrões de inovação. O modelo de cultura de

inovação adotado deve constituir, na realidade, modelos idiossincráticos em nível da empresa e, portanto, contribuem para criar vantagens competitivas que são difíceis de serem replicadas por outras empresas.

Este estudo contribui com a literatura identificando as características de uma cultura organizacional que apoia a inovação e o desempenho financeiro e de mercado em organizações relacionadas ao setor contábil. Demonstrou-se, de forma mais clara, a relação entre os distintos níveis da cultura e os comportamentos inovadores propostos pelo modelo Schein, componentes esses, úteis para explicar os elementos da cultura de inovação, no contexto de serviços, que influenciam o desempenho superior. A contribuição prática reside na verificação de como os escritórios de contabilidade desenvolvem os diferentes níveis de cultura em padrões de inovação.

Apesar do rigor metodológico, o estudo apresenta algumas limitações. A natureza transversal dos dados coletados impõe a primeira limitação metodológica, indicando a incapacidade de tirar conclusões diretamente por meio de uma inferência causal, considerando que os traços da cultura organizacional estão sempre em processo de transformação. O uso de um desenho longitudinal ou experimental em pesquisas futuras pode ajudar a fortalecer as inferências causais. Além disso, a existência de diferentes tipos de subculturas dentro das organizações também precisa ser levada em conta. Outra limitação reside no fato da amostra não ser probabilística. Assim, a representatividade da amostra em relação à população não pode ser rigorosamente observada. Verifica-se ainda que o setor de escritórios de contabilidade estudado fornece um *locus* adequado à pesquisa, e que a reiteração desse estudo em outros setores seria indispensável para o refinamento do modelo e validação de achados.

Os resultados deste estudo sugerem que a análise de mediação e moderação podem ser caminhos frutíferos para futuras pesquisas que podem levar a uma melhor compreensão de fenômenos tão complexos como a cultura organizacional e a inovação. Outro direcionamento pode ser dado à aplicação do modelo em setores de maior intensidade tecnológica (OECD, 2005), contribuindo para o desenvolvimento desta área de estudo, tendo em vista a escassez de trabalhos empíricos sobre cultura organizacional e sua interação com o desenvolvimento organizacional, sobretudo em escritórios de contabilidade. Ainda, estudos futuros podem ser desenvolvidos utilizando uma metodologia mista que compreende abordagens qualitativas e quantitativas como forma de contribuir para uma maior triangulação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, P. Culture and climate for innovation. **European journal of innovation management**, v. 1, n. 1, p. 30–43, 1998.
- AMARA, N.; LANDRY, R.; DOLOREUX, D. Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. **The Service Industries Journal**, v. 29, n. 4, p. 407–430, 2009.
- ÂMO, B. W.; KOLVEREID, L. Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. **Journal of Enterprising Culture**, v. 13, n. 01, p. 7–19, 2005.

ANAND, N.; GARDNER, H. K.; MORRIS, T. Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 406–428, 2007.

ANDRADE, J. A. B. DE. **Inovação e qualidade nos serviços contábeis: um estudo nas empresas de contabilidade da cidade de Montes Claros MG**. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2009.

BAILEY, B.; BRUNER, M. Investigating the organizational culture of CrossFit. **Journal of Exercise, Movement, and Sport**, 2015.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.

CFC. **Código de ética do profissional contabilista Resolução**, 1996.

CFC. **Resoluções e Ementas do CFC. Resolução 868/1999** Brasil Conselho Federal de Contabilidade, 2019a. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=1999/000868](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1999/000868)>

CFC. **Profissionais e Organizações ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade 2019**.

CORNEJO, M.; MUÑOZ, E. Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. In: **Pensamiento Iberoamericano**. n. 5, v. 2 ed. p. 121–139.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. **São Paulo: Atlas**, p. 280–323, 2007.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**. MA Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1982.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. The new corporate cultures. **New York: Perseus**, 1999.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization science**, v. 6, n. 2, p. 204–223, 1995.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The journal of Marketing**, p. 23–37, 1993.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER JR, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **The journal of marketing**, p. 3–15, 1989.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, p. 39–50, 1981.

GOMES, G. et al. CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: UMA PERSPECTIVA A PARTIR DO MODELO DE SCHEIN. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 1, p. 51–72, 2017.

GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Organizational learning capability, innovation and

performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, n. 2, p. 163–175, 2017.

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the links between dimensions of Innovation and Organizational Performance. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 11, n. 1, p. 137–153, 2000.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HIGGINS, J. M.; MCCALLASTER, C. Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts that Support It. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 74–84, 2002.

HOCK, M.; CLAUSS, T.; SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 433–450, 2016.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449–462, 1 nov. 2000.

HU, T.; LIN, C.; CHANG, S. Knowledge intensive business services and client innovation. **The Service Industries Journal**, 2013.

HUANG, S. K.; WANG, Y.-L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 563–570, 2011.

ISMAIL, W. K. W.; ABDMAJID, R. Framework of the culture of innovation: A revisit. **Jurnal Kemanusiaan**, v. 9, 2007.

JASSAWALLA, A. R.; SASHITAL, H. C. Building collaborative cross-functional new product teams. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, p. 50–63, 1999.

KHAZANCHI, S.; LEWIS, M.; BOYER, K. Innovation-supportive culture: The Impact of organizational values on process innovation. **RIT Scholar Works**, v. 25, n. 871–884, 2007.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4th editio ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KONG, S.-H. A portrait of Chinese enterprise through the lens of organizational culture. **Asian Academy of Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 83–102, 2003.

LEMON, M.; SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, v. 24, n. 6, p. 483–498, 2004.

LIMA FILHO, R. N. **Autorregulando e autodeterminando - Duas formas de alunos de pós-graduação aprenderem a aprender contabilidade**. Universidade de São Paulo, 2016.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. **Journal of retailing**, v. 88, n. 4, p. 542–555,

2012.

MARTIN, J. **Organizational Culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64–74, 2003.

O'REILLY, C. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. **California management review**, 1989.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1991.

OECD. Oslo Manual. **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 2005.

OECD. **Innovation Strategy 2015: An agenda for policy action**. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. **Anais...**Paris: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 2015

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. Free press New York, 1973. v. 438

RONNIE, J. et al. Knowledge Intensive Business Services (KIBS): bibliometric analysis and their different behaviors in the scientific literature: Topic 16–Innovation and services. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 3, p. 216–225, 2017.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 71–81, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 5º ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SCOTT, W. **The impact technology is having on the accounting profession**. World conference on higher education. **Anais...**ITPlus Education, 2009. Disponível em: <<http://itpluseducation.blogspot.com/2009/09/impact-technology-is-having-on.html>>

SEBRAE. **Crítérios de Classificação de Empresas: ME-MEI-EPP 2016**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>>. Acesso em: 1 jan. 2017.

SERGIOVANNI, T. J.; CORBALLY, J. E. Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice. **Entrepreneurship**, p. 83–103, 1986.

SHRIVASTAVA, P. Corporate Strategy: integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103–111, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

STREINER, D. Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of personality assessment**, 2003.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. Atlas, 2001.

TIAN, M. et al. How does culture influence innovation? A systematic literature review. **Management Decision**, v. 56, n. 5, p. 1088–1107, 2018.

TIPPINS, M. J.; SOHI, R. S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic management journal**, v. 24, n. 8, p. 745–761, 2003.

TRICE, H. M. et al. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653–669, 1984.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8–30, 1996.

UZKURT, C. et al. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. **European Journal of innovation management**, v. 16, n. 1, p. 92–117, 2013.

WEBSTER, C.; WHITE, A. Exploring the national and organizational culture mix in service firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 6, p. 691–703, 2010.

WEERAWARDENA, J. A. Y. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 35, p. 15–35, 2003.

ZWIRTES, A.; ALVES, T. W. Os Impactos Causados pela Inovação Tecnológica em Escritórios de Contabilidade do Rio Grande do Sul: uma Análise Fatorial. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 8, n. 1, 2014.