



**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**Dirceu Aparecido Pellizzon**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo exploratório em  
escritórios de contabilidade de pequeno porte**

**São Caetano do Sul  
2020**



**DIRCEU APARECIDO PELLIZZON**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Clima organizacional: um  
estudo exploratório em escritórios de contabilidade de  
pequeno porte**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-  
Graduação em Administração – Mestrado como  
Requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre Em Administração

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

PELLIZZON, Dirceu Aparecido Pellizzon

CLIMA ORGANIZACIONAL: Clima organizacional: um estudo exploratório em escritórios de contabilidade de pequeno porte / Dirceu Aparecido Pellizzon – São Caetano do Sul – USCS, 2020.

86f.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo  
Dissertação (Mestrado – Mestrado em Administração)  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2020.

1. Clima Organizacional. 2. Gestão Organizacional. 3. Escritórios de Contabilidade.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestores do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-gestor)



Trabalho de Pesquisa defendido e aprovado em 18/12/2020 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Orientador  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Silvio Minciotti  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Eric Cohen  
Faculdades Metropolitanas Unidas

Prof. Dr. Almir Martins Vieira  
Universidade Estadual Paulista





Este trabalho é dedicado ao meu orientador, Edson Keyso de Miranda Kubo, que sem qual este trabalho não teria sido realizado e aos professores da pós-graduação em administração, que dedicaram seu tempo e atenção para com este mestrando.



## **AGRADECIMENTO**

Agradeço ao prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, que foi de inestimável valor em suas observações e sugestões nos Workshops e nas bancas de qualificação e em especial pelo direcionamento ao tema desta pesquisa.



*A satisfação está no esforço e não apenas na realização final  
(Gandhi)*



PELLIZZON, Dirceu Aparecido. **CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo exploratório em escritórios de contabilidade de pequeno porte.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

## RESUMO

O ambiente de trabalho nas organizações sejam elas privadas ou públicas, é um tema constante no estudo do comportamento humano. O objetivo dessa pesquisa foi realizar um estudo exploratório em escritórios de contabilidade de pequeno porte, buscando identificar o seu clima organizacional e a sua influência sobre o comportamento dos empregados. Pesquisas recentes informam que a satisfação dos empregados está relacionada em primeiro lugar, com o desenvolvimento profissional, em segundo lugar com o equilíbrio entre sua vida pessoal e a profissional e em terceiro lugar a remuneração, e sob esse contexto o clima organizacional exerceu um papel relevante. Foram efetuadas entrevistas com empregados assim como com os empregadores. Esta pesquisa de campo foi realizada com base em quatro categorias de análise nos escritórios de contabilidade de Santo André, que foram : a resistência a mudanças, o estresse, liderança e a motivação. O resultado apresentou aspectos favoráveis e desfavoráveis na rotina diária de trabalho. De um lado os empregados frustrados pela falta de perspectivas de crescimento profissional e do outro os empregadores que não vislumbram um futuro promissor para seu negócio

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Gestão Organizacional. Escritórios de Contabilidade.





PELLIZZON, Dirceu Aparecido. **Clima organizacional: Um estudo exploratório em escritórios de contabilidade de pequeno porte.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

### **ABSTRACT**

The work environment in organizations, whether private or public, is a constant theme in the study of human behavior. The objective of this research was to conduct an exploratory study in small accounting offices, seeking to identify their organizational climate and their influence on the behavior of employees. Recent research reports that employee satisfaction is related firstly to professional development, secondly to the balance between their personal and professional lives and thirdly to remuneration, and under this context the organizational climate played a relevant role. Interviews were carried out with employees as well as with employers. This field research was carried out based on four categories of analysis in the accounting offices of Santo André, which were: resistance to change, stress, leadership and motivation. The result showed favorable and unfavorable aspects in the daily work routine. On the one hand, employees frustrated by the lack of prospects for professional growth and on the other, employers who do not see a promising future for their business.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Management. Accounting Offices.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CRECI	Conselho regional de Fiscalização do profissional Corretor de Imóveis
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FGTS	Fundo de Garantia por tempo de Serviço
GPS	Guia da Previdência Social
<i>IRAMUTEQ</i>	<i>Interface de R pour les Analyses Miltidimensionelles de Textes et de Questionnaires</i>
ME	Micro Empresa
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
RFB	Receita Federal do Brasil
S/A	Sociedade Anonima
SEAAC	Sindicato dos agentes autonomos e contabilidade
SEEC	Sindicato dos Empregados em Edifícios e Condomínios Residenciais e Comerciais de São Bernardo do Campo, Diadema, Santo André, São Caetano do Sul, Maua, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação percentual das classes 1 e 2.....	49
Gráfico 2 - Análise de similitude.....	54
Gráfico 3 - Análise de similitude.....	45
Gráfico 4 - Nuvem de palavras.....	47
Gráfico 5 - Resistência a mudança na rotina.....	62
Gráfico 6 - Resistência as mudanças tecnológicas.....	62
Gráfico 7 - Nível de escolaridade dos empregados.....	64
Gráfico 8 - Gráfico do grau da solução de dúvidas do trabalho.....	65
Gráfico 9 - Gráfico de controle de prazos.....	66
Gráfico 10 - Grau de reação aos erros cometidos.....	67
Gráfico 11 - Nível de stress no ambiente de trabalho.....	68
Gráfico 12 - Grau de satisfação do ambiente físico.....	68
Gráfico 13 - Relações pessoais.....	69
Gráfico 14 - Valorização do empregado.....	70
Gráfico 15 - Relação de proximidade com o gestor.....	73
Gráfico 16 - Peso da opinião do empregado.....	73



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos estilos de comunicação e Interação.....	37
Quadro 2 - Roteiro de entrevistas .....	41
Quadro 3 - Forma da realização das entrevistas .....	44
Quadro 4 - Pessoas alocadas por departamento .....	44
Quadro 5 - Composição da mão de obra .....	44
Quadro 6 - Média da idade dos entrevistados .....	44
Quadro 7 - Grau de instrução dos entrevistados .....	45
Quadro 8 - Experiência profissional dos entrevistados em suas áreas.....	45
Quadro 9 - Classificação Iramutec classe 2 (aspectos subjetivos e humanos do clima) .....	52
Quadro 10 - Achados da pesquisa de campo .....	71
Quadro 11 - Faturamento Anual dos escritórios de contabilidade 2018.....	75
Quadro 12 - Organograma dos escritórios de contabilidade pesquisados.....	78





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1	Origem da pesquisa.....	25
1.2	Problema de pesquisa .....	26
1.3	Objetivo geral .....	26
1.4	Objetivo específico .....	27
1.5	Justificativa .....	27
1.6	Delimitação do estudo .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
2.1	Organizações .....	29
2.1.2	Aspectos jurídicos das organizações.....	30
2.2	Cultura organizacional .....	31
2.3	Contextualização histórica do clima organizacional .....	32
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO, CLIMA ORGANIZACIONAL, INTERAÇÃO E CATEGORIAS .</b>	<b>34</b>
3.1	Clima organizacional .....	34
3.2	Interação social .....	35
3.3	Categorias .....	36
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
4.1	Análise dos dados sócio-informações sócio demográficos dos entrevistados	42
4.2	Análise dos dados - turnover de mão de obra.....	44
4.3	O software de análise IRAMUTEC.....	45
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
5.1	Dendograma – definição e dados gerados .....	47
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se justificou pelo fato do setor de contabilidade ser um setor em abundância no Brasil que conta hoje segundo informações da Receita Federal do Brasil com 67.613 escritórios de contabilidade no país, dos quais 82% são de pequeno porte, atendendo a uma carteira de 19.228.025 de clientes (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2020).

Encontram-se poucos estudos que versam sobre o tema. Os escritórios de contabilidade foram objeto de pesquisas em vários aspectos: com foco na pessoa do contabilista (PUENTE-PALACIOS, 2006), nas suas funções e responsabilidades (SILVA, 2003), na pressão e *stress* diários do trabalho exercido (PERES; MEDEIROS; BERNARDO; SANTOS; CRISTINA; SILVA, 2016) e na sua adaptação ao mercado de trabalho em constante mudanças e inovação (MELLO, 2014), existindo portanto uma lacuna relevante, uma vez que não há um estudo específico sobre o tema.

Assim como analisar o clima organizacional desses ambientes de trabalho tendo como causa as relações interpessoais entre gestor e subordinados, proprietários e empregados. O presente estudo analisa no que tange a sua rotina diária de trabalho, o ambiente físico onde atuam, as frustrações e aspirações do empregado em relação a sua carreira profissional.

O presente trabalho buscou analisar inicialmente os elementos internos do clima organizacional que ocorrem com frequência, na realidade do dia a dia destes escritórios de contabilidade de pequeno porte, especificamente no município de Santo André no estado de São Paulo.

### 1.1 Origem da pesquisa

A pesquisa tem sua origem na observação de empresários, do clima organizacional dos escritórios de contabilidade de pequeno porte. A percepção geral é de um ambiente tenso com uma visível apatia dos empregados (CONTABEIS, 2020).

Nesta mesma linha como preconiza Bispo (2006), o investimento em pesquisas sobre clima organizacional é fundamental para o desenvolvimento de um

ambiente melhor para se trabalhar.

É uma temática relevante, pois influencia diretamente na produtividade e assertividade dos empregados, e por consequência no faturamento do escritório.

Nota-se com frequência um elevado número de substituição de empregados, o chamado *turnover*, o que acaba criando uma insegurança aos clientes em virtude desta atividade ser personalista, e por conta disto surgem dúvidas com relação a qualidade, dos serviços prestados, que envolvem valores a serem pagos na forma de tributos, impostos e taxas nas esferas federais, estaduais e municipais (CLASSE CONTABIL, 2020).

## 1.2 Problema de pesquisa

Esta dissertação de mestrado abordou os escritórios de contabilidade de pequeno porte, que existem em grande quantidade no mercado, e que apresentam um cenário aparentemente negativo no tocante ao seu ambiente de trabalho.

Sabe-se que uma das interpretações da literatura é a de que o clima organizacional é uma ferramenta da administração que se propõe a mensurar o nível de satisfação do coletivo, no ambiente de trabalho e de contemplar fatores de natureza avaliativa e descritiva, pontuando o lado afetivo que envolve as pessoas, assim como da descrição das políticas e práticas de gestão destas pessoas (PUENTE-PALACIOS, 2006).

Não obstante, há também a vertente de que o clima organizacional é um construto descritivo, que mostra a frequência com que as práticas organizacionais ocorrem ou não na organização, com base nas percepções dos funcionários (PUENTE-PALACIOS, 2006).

Assim frente às diferentes perspectivas que envolvem o tema busca-se uma resposta para a seguinte pergunta: **como se configura o clima organizacional em escritórios de contabilidade de pequeno porte?**

## 1.3 Objetivo geral

Este trabalho tem o seguinte objetivo geral: Um estudo exploratório

sobre o clima organizacional em escritórios de contabilidade de pequeno porte.

#### 1.4 Objetivo específico

Partindo do objetivo geral, os objetivos específicos são:

- Verificar as categorias que favorecem ou dificultam as atividades profissionais dos trabalhadores nas 5 organizações em estudo;
- Analisar a opinião dos proprietários que atuam como gestores, nestes escritórios de contabilidade de pequeno porte, com relação ao ambiente de trabalho.
- Propor hipóteses a partir da realização da pesquisa exploratória

#### 1.5 Justificativa

O nível de satisfação do empregado no ambiente de trabalho pode ter reflexos imediatos no ambiente de trabalho, afetando a produtividade e o interesse em aprofundar-se na compreensão dos mecanismos que envolvem o desenvolvimento dos serviços executados. Com isso gera-se um grau maior de assertividade nos trabalhos realizados e esta cadeia, resulta em um incremento no faturamento e uma maior permanência na sua carteira de recebimentos.

Certamente, o inverso também é verdadeiro: o empregado insatisfeito, não executa um trabalho de qualidade, não apresenta interesse em aprofundar-se no assunto o que ocasiona erros que geram multas e insatisfação do cliente. Que resultam na insatisfação do cliente que procurará outro escritório de contabilidade perdendo o cliente para a concorrência (SILVA; JESUS; MELO, 2013).

Este trabalho é justificado, portanto pela sua relevância no tocante ao impacto que gera na operação e realização dos trabalhos contábeis.

As correções neste clima organizacional quando necessárias, resultam na permanência dos clientes ou o encerramento das atividades do negócio.

## 1.6 Delimitação do estudo

Inicialmente, nota-se que a presente pesquisa se caracterizou como exploratória e qualitativa. A pesquisa buscou respostas, tendo como base um roteiro de entrevista semiestruturada com dados provindos de um roteiro de entrevistas, dirigida a 34 empregados de diferentes setores dos escritórios de contabilidade e 3 entrevistas dirigidas aos empregadores ou sócios dos 5 escritórios pesquisados (fato que impõem algumas limitações nos resultados aqui apresentados).

O foco da pesquisa foi referente às relações organizacionais entre os atores e não a relação de afetividade entre eles e não contemplou na sua análise, incentivos trabalhistas tais como horário flexível, assistência médica hospitalar, auxílio alimentação, proximidade do local de trabalho da residência e facilidade de transporte.

Para proporcionar um melhor entendimento do assunto, os próximos capítulos tratam da fundamentação teórica e em seguida a metodologia aplicada, seguida da apresentação e discussão de resultados e conclusão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Esta seção tem o objetivo de esclarecer a base desta pesquisa, os componentes do conceito de clima organizacional e seu surgimento.

### 2.1 Organizações

Inicialmente coloca-se que a organização é um local onde diversos agentes contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços, mas também é um local onde cada membro atua para atingir e realizar seus objetivos pessoais (CHANLAT, 1993).

A atividade de se organizar algo significa construir a dupla estrutura, material e humana, do empreendimento. Mas para se criar uma organização útil não basta agrupar pessoas e distribuir deveres; deve haver um conhecimento de como adaptar às pessoas às necessidades da empresa, bem como encontrar o elemento humano essencial e colocar cada um onde for mais imprescindível (SIQUEIRA, 2008).

A Organização é a forma de toda associação humana para a realização de um fim comum (ANDRADE, 2010). A técnica de organização pode ser descrita como a técnica de correlacionar atividades específicas ou funções num todo coordenado.

O ponto é que a estrutura é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício.

Conforme Robbins (2002) a organização é um sistema formal e declarado de relações de pessoas que trabalham juntas. Na opinião de Rosso (2003, p. 37) “Funcionários insatisfeitos podem tornar-se os terroristas da organização”

Segundo Salgado (2013) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. São organizações as empresas, associações, órgãos do governo, entidades públicas, privadas e do terceiro setor. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos.

No entanto, o ser humano é único e, como tal, cria o seu próprio pensamento individual, quer por antecipação, quer por reação. A forma como estes pensamentos



e correspondentes ações se refletem no contexto organizacional poderá ganhar uma dimensão tal, que torna a reação do sistema imprevisível; para que ela mude, também as pessoas têm de mudar (ROBBINS, 2002).

De acordo com Martins (2004) a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns. Objetivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, em ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas.

### 2.1.2 Aspectos jurídicos das organizações

Como o foco desta pesquisa está localizado no segmento empresarial, se faz necessário conceituar este ambiente. Uma empresa é uma unidade econômica e social, integrada por elementos humanos e materiais, que tem como objetivo obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços.(CLASSE CONTABIL, 2020).

As empresas podem ser classificadas de acordo com a atividade econômica que desenvolvem, como as empresas do setor primário que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso dos agrícolas, pesqueiras ou pecuárias.(CLASSE CONTABIL, 2020).

As empresas do setor secundário são dedicadas à transformação de matérias-primas, como acontece com as indústrias e as da construção civil.

De acordo com a NBC 20 do Conselho Regional de Contabilidade (2020) as empresas do setor terciário que se dedicam à prestação de serviços ou comércio

Esta pesquisa portanto pertence a este setor e obedece o regramento contábil específico para ele.

Outra classificação encontrada na NBC 20 diz respeito à sua constituição jurídica, existem as empresas individuais que pertencem a uma única pessoa, e as constituídas por várias pessoas denominadas societárias, estas sociedades podem ser sociedades anônimas (S/A), de responsabilidade limitada ou de economia social (cooperativas).

Uma classificação está relacionada com a respectiva titularidade do capital como as empresas privadas cujo capital está nas mãos de particulares, as públicas que são controladas pelo Estado e as mistas onde o capital é partilhado por particulares e pelo Estado (CRC, NBC 23, 2020).

Toda empresa possui deveres perante a lei e a sociedade. No tocante ao seu regime tributário obedecem aos seguintes critérios:

As empresas de grande porte, são na sua maioria de propriedade de acionistas, os quais recebem uma percentagem dos lucros obtidos por ela. Os acionistas são os responsáveis por conduzir a empresa até seus objetivos, já que possuem o controle sobre ela, sendo dever da empresa atualizá-los quanto aos acontecimentos que ocorrem dentro da organização. (CLASSE CONTABIL, 2020).

As de médio e pequeno porte, tem como parâmetro de enquadramento o seu faturamento anual, qualificam-se em empresas de pequeno porte (EPP) e microempresas (ME) (CLASSE CONTABIL, 2020).

Por outro lado, o empresário individual trabalha sozinho, sem fazer parte de uma sociedade, é uma empresa formada por um único sócio, sua última versão é a empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI).

A sociedade denominada simples deve ser formada por no mínimo dois sócios, e esse tipo de empresa é utilizada para prestação de serviços denominados intelectuais, como: contadores, médicos e advogados. (CLASSE CONTABIL, 2020).

A sociedade empresária é formada no mínimo de dois sócios, sendo utilizada para empresas que exploram o comércio, industrialização de produtos de toda natureza e a prestação de serviços (CLASSE CONTABIL, 2020).

Os 5 escritórios contábeis aqui pesquisados tem a seguinte classificação: São do terceiro setor, empresas individuais de responsabilidade limitada EIRELI e optantes pelo regime de tributação denominado Simples Nacional, assim definidos em virtude de sua atividade e volume de faturamento anual.

A próxima seção discorre sobre cultura organizacional, que constitui um construto importante relacionado ao clima organizacional. Após isso, apresenta-se a relação entre clima organizacional e a renomada pesquisa de Hawthorne.

## 2.2 Cultura organizacional

Neste ponto, é relevante esclarecer uma diferença conceitual entre a cultura organizacional e o clima organizacional, no contexto desta pesquisa.

Conforme Zonatto (2011) a cultura organizacional representa para grupos e organizações o mesmo que seria o caráter para indivíduos.

A cultura de uma organização é estabelecida, considerando a razão pela qual ela existe, o momento em que foi constituída, pela sua história e pelos empregados que dela fazem parte; a interação entre essas partes, formam uma cultura organizacional (SOUZA, 2013).

De acordo com Rizzatti, Rizatti Júnior e Sartor (2002) A cultura organizacional é um sistema de conhecimentos, de padrões de percepção, de crenças e de modelos de avaliação aprendidos, que norteiam o modo de os indivíduos agirem.

Por sua vez, Rocha, Pelogio e Añez (2013) afirma que a cultura organizacional é a causa e o clima organizacional é a consequência.

Assim considera-se que cultura organizacional é um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam o comportamento de seus membros e os ajuda a entender a organização (SOBRINHO; PORTO, 2012).

### 2.3 Contextualização histórica do clima organizacional

Entre os anos de 1924 e 1933, o professor de psicologia George Elton Mayo, realizou em uma fábrica de equipamentos telefônicos, com aproximadamente 29.000 empregados, denominada *Western Electric Company*, localizada no bairro de Hawthorne, cidade de Chicago, um estudo cuja finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação ambiente e a produtividade dos seus funcionários (MAYO, 2008).

Este estudo tornou-se o alicerce para a compreensão das relações humanas e seu comportamento no local de trabalho (MAYO, 2008).

Para analisar o efeito da iluminação, sobre o rendimento dos operários, dois grupos que trabalhavam em condições idênticas, foram submetidos a diferentes condições de iluminação (MAYO, 2008)

O estudo registrou um aumento da produção, indiferentemente da luminosidade, quando a expectativa era justamente o contrário. Observou-se então que a eficiência dos empregados estava atrelada a atenção que estava sendo dada

às pessoas (MAYO,2008)

O estudo prosseguiu com a criação de um novo grupo, onde cinco funcionárias foram separadas e alteraram a forma de pagamento, agora baseado na produtividade, como resultado, a produção aumentou (MAYO,2008)

Com o incremento de variações de tempo de intervalo para descanso e de jornada semanal de trabalho, a produção flutuou nos dois sentidos de aumento e queda (MAYO,2008)

Ao retirar uma supervisão de controle rígido, o nível de ansiedade reduziu, tornando o ambiente de trabalho amistoso, gerando amizades, e como resultado a produtividade aumentou (MAYO,2008)

Criou-se um programa de entrevistas, para conhecer as atitudes, sentimentos, opiniões e sugestões, adotou-se uma técnica onde o operário podia falar livremente, revelando a existência da organização de grupos informais em oposição a organização formal do organograma com implicações diretas na produtividade (MAYO,2008)

Mayo (2008) constata neste experimento como indevidas a administração de pessoas com uma disciplina severa, com controle de tempos e movimentos. Verificou que a produtividade esta ligada a aspectos emocionais não de aspectos racionais do trabalho e da otimização dos processos de produção.

A teoria desenvolvida com base neste estudo foi de suma importância para os estudos de relações humanas.

Portanto, pode-se observar que a Teoria de Relações Humanas baseada nesse experimento de Hawthorne preconizou a relevância do ambiente de trabalho, em termos de relacionamentos e aspectos comportamentais.

A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais. Esses definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento (MAYO, 1933, p. 36).

Essa premissa serviu de base para a elaboração dessa dissertação, ao direcionar seu olhar para o clima organizacional em um ambiente organizacional racional, que é o escritório de contabilidade.

Na seção a seguir serão tratados a definição e as dimensões desta pesquisa sobre clima organizacional.

### **3 DEFINIÇÃO, CLIMA ORGANIZACIONAL, INTERAÇÃO E CATEGORIAS**

A seguir temos as definições de Clima Organizacional, Interação Social e as 4 Categorias utilizadas nesta pesquisa.

#### **3.1 Clima organizacional**

Uma característica fundamental do conceito de clima organizacional é o fato que ele é compartilhado pelos membros da organização, portanto ele não se constitui de percepções individuais. (PUENTE–PALACIOS, 2006).

O clima organizacional é um dos pilares de sustentação da empresa, indiferentemente do seu porte. As organizações de pequeno, médio ou de grande porte na verdade devem considera-lo um fator importante para os resultados financeiros almejados e para a qualidade de vida dos colaboradores, sejam eles gestores ou subordinados (SALDANHA, 2012).

Desta forma trata-se de um tema de grande relevância para descrever as percepções dos empregados do ambiente de trabalho, nas organizações em que atuam, identificando os fatores que influenciam seu comportamento(BATTILANA, 2007).

A forma de gestão de pessoas termina por estabelecer um clima organizacional. Tendo como base a cultura organizacional da empresa, ela é uma ferramenta para o gestores poderem influenciar através de processos de comunicação os comportamentos nas relações de trabalho, gerando integração entre os empregados, facilitando a aprendizagem e a solução de problemas, com o propósito implícito de melhorar continuamente a eficiência e o índice de produtividade. (ROBBINS, 2002).

O estudo sobre o clima organizacional se utiliza dos conhecimentos de psicologia e da sociologia, para analisar a forma que os empregados percebem e reagem quando se regula seu comportamento, e confrontar as discrepâncias entre a realidade percebida e a desejada.

Essa ferramenta torna possível conduzir as soluções de conflitos internos, uma vez que a expectativa dos sócios é diferente dos interesses dos empregados.

O Clima organizacional estimula o interesse, dedicação, melhor desempenho e o aumento da produtividade do empregado (SBRAGIA, 2012).

Para Novelli, Fischer e Mazzon (2008) o clima organizacional para ser favorável deve ter confiança entre seus membros, cooperação mútua e relações de amizade entre seus membros no ambiente de trabalho.

Os atores são reagentes, resultantes da relação entre eles, no ambiente de trabalho e tem como resultado final o desempenho das organizações, para melhor como para pior, que por sua vez afetam resultados financeiros tanto para o lucro ou para o prejuízo. Ao ser contratado por uma organização, o ator traz consigo expectativas que deseja que se tornem realidade.

De outro lado a organização também tem suas expectativas com relação aos atores, e para que sejam atingidas, a organização cria princípios que norteiam o comportamento dos seus empregados (CAVEDON, 1988).

### 3.2 Interação social

Conforme Jung (2008) o indivíduo possui estilos, no tocante a comunicação, interação e relacionamento com os demais membros do grupo como segue:

Os **reflexivos** que são pessoas de ideias e, como tal, estão mais aptas para lidar com o intangível.

Os **racionais** são analistas por excelência e que por essa razão tendem a ser deliberativos e factuais.

Já os **pragmáticos** valorizam a ação, resultados e provas evidentes de progresso.

Da mesma forma que as pessoas, os grupos e as organizações também possuem uma **identidade** própria.

A identidade do indivíduo interage com a identidade da organização onde está inserido, na medida em que ele reconhece nos valores apresentados pela empresa os seus próprios valores.

Quadro 1 - Resumo dos estilos de comunicação e Interação

Reflexivo	O tipo que valoriza as idéias, a criatividade, a originalidade e os conceitos
Racional	O tipo que valoriza os dados, os fatos, a organização, a lógica e a ordem.
Afetivo	O tipo que valoriza as pessoas , os relacionamentos, lidar com os outros e o trabalho em equipe.
Pragmático	O tipo que valoriza a ação, os resultados, as atitudes práticas e as decisões rápidas

Fonte:Jung – Análise (2008, p. 49)

### 3.3 Categorias

Cabe neste estudo conceituar as categorias do Clima Organizacional que serão utilizadas na análise das entrevistas. As categorias visam observar a percepção dos empregados do seu ambiente de trabalho.

Para Robbins (2002) a categoria **resistência à mudança** está relacionada à resistência com as alterações das rotinas de trabalho, envolvendo os funcionários na na execução de suas atividades, agora modificadas de uma nova maneira ou com um novo conceito.

A resistência é algo natural do ser humano, quando submetido a alguma mudança, uma vez que se sinta ameaçado pela alteração em seus interesses pessoais, acomodação, perda de controle ou medo do futuro (MOTTA,1998).

As causas mais frequentes proveem de receio do futuro, do medo e pelo receio.Todas as mudanças devem envolver o grupo e não uma única pessoa (MOTTA,1998).

A categoria **estresse** está relacionada com a rotina de trabalho monótona, repetitiva e a fatores pessoais. É o desgaste físico e emocional que ocorrem quando as exigências do trabalho ultrapassam o limite da capacidade do executor suportar a tensão.

A falta de clareza nas regras, nas normas, tarefas e a tensão nervosa gerada por prazos ou má gestão , são fatores determinantes para a instalação do estresse no trabalhador.

A tensão não se limita ao ambiente de trabalho, como também na vida pessoal onde não encontra significado para a vida, levando primeiro para a melancolia e em seguida para a depressão e não raro ao suicídio.

As tarefas altamente repetitivas, desinteressantes e monótonas também são causadoras de estresse.

Suas principais características são: alterações do sono, falta de concentração, apatia, desânimo, irritabilidade e frustração.

A categoria **liderança** relaciona comando e subordinação, bons líderes influenciam seus empregados, tornam a organização eficiente, eficaz e lucrativa. O líder deve dispor de capacidades estratégicas, mentais e comportamentais para obter cada vez mais produtividade e qualidade, em detrimento dos interesses individuais onde as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 2008).

Manfredini (1999) define liderança como processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Oliveira (1999) define como processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

A categoria **motivação** é força ou impulso que se origina no interior das pessoas. As organizações são incapazes de gerar motivação. "A motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço e é capaz de satisfazer alguma necessidade Individual" (ROBBINS, 2002, p. 342).

Ela envolve um processo cuja origem e o seu processamento ocorre dentro do indivíduo, é ela que dirige o comportamento, que poderá ser favorável ou desfavorável para a empresa trazendo como consequência o aumento ou a perda de produtividade.

Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada em 5 (cinco) escritórios de contabilidade de pequeno porte, no município de Santo André estado de São Paulo, assim denominados com nomes fictícios: Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega, em atenção à necessidade de manter a confidencialidade e ao sigilo dos respondentes.

Para o cálculo do *turnover* foi utilizada a documentação oficial de registros e demissões encontrados, e documentação, anotações e registros não oficiais.

Foram entrevistadas 37 pessoas, que atuam como auxiliares e assistentes nos escritórios pesquisados. As entrevistas foram compostas por quatro categorias: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação, dirigida a diferentes departamentos dos escritórios de contabilidade, conforme a estrutura conceitual dos autores citados no quadro 2.

As entrevistas com os proprietários foram do tipo semiestruturadas, que seguiram um formato de abordagem aos entrevistados o mais natural possível, espontâneo e flexível nos seus questionamentos, o entrevistador deixou o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assinaladas (GIL, 2008).

A pesquisa de Martins e outros (2004) serviu de referência para a escolha das categorias de análise além de toda a revisão da literatura efetuada.

Optou-se por este modelo em virtude da sua capacidade de exprimir os outros fatores de interesse para esta pesquisa, já considerados em modelos anteriores e sendo possível acrescentar novos quesitos.

A fim de esclarecer o propósito e a finalidade desta pesquisa, foram realizadas reuniões prévias, com os 5 proprietários dos escritórios de contabilidade, informando-lhes a respeito do objetivo da pesquisa, da universidade envolvida, da garantia de sigilo das informações, e do anonimato dos nomes dos empregados. Bem como dos seus empregadores e de suas empresas, nada havendo em contrário para realização deste trabalho.

Cabe ressaltar que 2 proprietários participaram com comentários pessoais, mas solicitaram que o termo “entrevista” não fosse utilizado.

As entrevistas com os empregados foram quantitativas, realizadas pessoalmente, via ligação telefônica ou vídeo conferência, em virtude de que no período das entrevistas, que foi de março a agosto de 2020, o país se encontrava em

meio a uma pandemia inesperada, de um novo vírus que atingiu o mundo de forma impiedosa, ceifando a vida de milhares de pessoas.

Esse fato obrigou o governo federal a forçar a população como um todo, a isolarem-se em suas casas. No tocante a atividade empresarial, a necessidade de dar continuidade nos negócios fez com que os a rotina trabalhos diários dos empregados em escritórios de contabilidade, fossem adaptados e realizados através do uso da internet nas residências dos empregados.

A partir do mês de março de 2020 o governo federal reconheceu o estado de calamidade pública no Brasil, editando vários e confusos atos normativos para preservar a atividade econômica do país isso impactou diretamente no volume de trabalho nos escritórios de contabilidade, aumentando ainda mais o nível de pressão pois os diversos tipos de relação de trabalho que foram estabelecidos alteraram completamente a metodologia dos cálculos até então utilizados.

Por consequência cabe ressaltar que no mês de março de 2020, foram inicializadas as entrevistas, e foi possível observar uma grande tensão, em especial nas áreas de departamento pessoal, pois ali são realizadas as atividades inerentes ao cálculos para pagamento de salários dos empregados e cálculos de guias denominadas encargos sociais, que é composta pelo Fundo de garantia por tempo de Serviço (FGTS) e Guia de Previdência social (GPS) entre outros.

Foi esclarecido aos empregados da possibilidade de desistirem a qualquer momento caso fosse seu desejo sem nenhum prejuízo pessoal ou profissional caso o fizessem. Entretanto foram perceptíveis o desconforto e a insegurança dos empregados durante as entrevistas. Essa situação ocorreu em virtude de que as informações prestadas por eles, seriam do conhecimento do proprietário e que poderiam ser utilizadas para uma recriminação ou penalizar os mesmos.

Quadro 2 - Roteiro de entrevistas

<b>Questão</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Autor</b>
Como são resolvidos os conflitos internos no trabalho?	Estresse	Puente-Palácios (2006) Robbins (2002) Rocha, Pelogio e Añez (2013)
Como são esclarecidas as dúvidas de trabalho?	Liderança	Bergamini (2008) Robbins (2002)
Como a chefia oferece apoio para sua equipe?	Liderança	Bergamini (2008) Robbins (2002)
Sua opinião é valorizada?	Motivação	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Rocha, Pelogio e Añez (2013)
Como você considera a relação de trabalho com seus colegas de Trabalho?	Estresse	Puente-Palácios (2006) Robbins (2002) Rocha, Pelogio e Añez (2013)
Como se valoriza o esforço dedicação do profissional nesta empresa?	Liderança	Rizzati, Rizzati Jr., Sartor (2002) Oliveira (2008)
Como são administrados os prazos para entrega dos trabalhos?	Estresse	Puente-Palácios (2006) Robbins (2002)
Como você enxerga o ambiente físico onde você trabalha?	Motivação	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Rocha, Pelogio e Añez (2013)
Você tem boas amizades no ambiente de trabalho?	Estresse	Puente-Palácios (2006) Robbins (2002)
Você tem antipatias no ambiente de trabalho?	Estresse	Puente-Palácios (2006) Robbins (2002) Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Rocha, Pelogio e Añez (2013) Rahimic (2013)
Como você considera sua relação com seu superior?	Motivação	Puente-Palácios (2006) Robbins (2002)

<b>Questão</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Autor</b>
Como você se sente com relação a sua responsabilidade pelo trabalho?	Motivação	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) D'Otaviano (2009) Rocha, Pelogio e Añez (2013)
Como os erros cometidos são vistos pelos seus colegas de trabalho e pelo seu superior?	Liderança	Rizzati, Rizzati Jr., Sartor (2002) Martins (2004) Rahimic (2013)
Como é recebido, tratado e integrado à equipe um novo colega de trabalho?	Resistência à mudanças	Robbins (2002) Sbraggia (2013) Oliveira e Moraes (2008)
Você comenta seus problemas pessoais com colegas?	Motivação	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Rocha, Pelogio e Añez (2013) Oliveira e Moraes (2008)
Você comenta seus problemas pessoais com seu superior?	Liderança	Rizzati, Rizzati Jr., Sartor (2002) Salgado (2019) Oliveira e Moraes (2008) Sbraggia (2013)
Como você vê sua carreira profissional neste escritório?	Motivação	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Martins (2004) Oliveira e Moraes (2008)
Elas mantem um relacionamento de amizade com seus colegas de trabalho, fora do ambiente da empresa?	Estresse	Puente-Palácios (2006) Martins (2004) Robbins (2002) Altmann (2000)

<b>Questão</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Autor</b>
Você gostaria de aprofundar seus conhecimentos sobre seu trabalho?	Resistência à mudanças	Robbins (2002) Sbraggia (2013) Salgado (2019)
A segunda-feira é um bom dia para você?	Motivação	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Salgado (2019) Villardini, Ferraz e Dubeux (2019)
Você se considera uma pessoa aberta para mudanças na sua rotina de trabalho?	Resistência à mudanças	Robbins (2002) Sbraggia (2013) Altmann (2000) Rahimic (2013) Salgado (2019)
Como você reage as mudanças de tecnologia no escritório	Resistência à mudanças	Novelli, Fischer e Mazzon (2008) Robbins (2002) Sbraggia (2013) Martins (2004)

Fonte: Roteiro de entrevistas.

#### 4.1 Análise dos dados - informações sócio-demográficos dos entrevistados

As informações desta parte da pesquisa, foram obtidas, antes do início das entrevistas visando coletar os dados básicos do perfil destes entrevistados em especial a idade e a formação escolar, assim como a forma em que foram feitas as entrevistas.

O levantamento apresentou as seguintes informações:

Quadro 3 - Forma da realização das entrevistas

Por telefone	11 pessoas
Pessoalmente	11 pessoas
Por video conferência	15 pessoas
Outros	0 pessoas
Total	37 pessoas

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 4 - Pessoas alocadas por departamento

Departamento Pessoal	10
Departamento Fiscal	15
Departamento Contábil	9
Departamento de Legalização	3

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 5 - Composição da mão de obra

1. Homens	15 %
2. Mulheres	84 %
3. Outros	1 %

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 6 - Média da idade dos entrevistados

Entre 10 e 20 anos	15%
Entre 21 e 30 anos	65%
Acima de 31 anos	20%
Media de Idade dos entrevistados	26 anos

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 7 - Grau de instrução dos entrevistados

Superior ( completo ou incompleto)	21,0 %
Segundo Grau Completo	78,4 %
Técnicos	0,6 %
Outros	0,0 %

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 8 - Experiência profissional dos entrevistados em suas áreas

Até 5 anos	71 %
Acima de 5 anos até 10 anos	21 %
Acima de 10 anos	8 %

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.2 Análise dos dados - turnover de mão de obra

Considerando-se os últimos 4 anos de atividade dos escritórios pesquisados (2016 a 2019) através dos livros de registro e fichas de empregados e outros relatórios internos dos 5 escritórios contábeis, foi possível calcular, a rotatividade anual aproximada da mão de obra, aplicando a fórmula a seguir:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Empregados admitidos} + \text{empregados demitidos}}{\text{Total de funcionários} \times 2}$$

Chegou-se a um percentual aproximado de **26%**, ou seja, em pouco menos de 4 anos de atividade, aproximadamente toda a equipe dos escritórios seria renovada em sua totalidade.

Esse percentual quando considerado como uma média geral, foi avaliado pelos 5 proprietários dos escritórios pesquisados.

### 4.3 O software de análise IRAMUTEC

A classificação desta pesquisa acadêmica é qualitativa e exploratória, foi utilizado o método de análise de conteúdo, através de uma análise textual, com um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

É possível obter o entendimento do conteúdo linguístico, crenças, valores, tendências e motivações presentes nas narrativas (BARDIN, 1997).

Como cita Gil (2008) na entrevista semiestruturada as pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si.

O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente a medida que se refere as pautas assinaladas, com intervenções sutis por parte do pesquisador no sentido de orientar a temática da entrevista, preservando a espontaneidade da fala do sujeito entrevistado.

As gravações dos áudios, anotações e comentários de cada empregado e empregador foram transcritas para textos escritos que obedeceram a sequência do roteiro de entrevistas.

As planilhas com os textos das entrevistas, foram codificadas posteriormente, de forma, a atender a programação do software de análise IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*).

Esse software foi desenvolvido por Pierre Ratinaud e sua primeira versão foi apresentada em 2009, na França. É uma *interface* entre dois programas estatísticos um denominado *software estatístico R*. e outro denominado *Gephi* que são plataformas voltadas para geração de gráficos.

Seu papel nesta pesquisa foi colaborar na análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

A função do Iramutec foi produzir de forma automatizada uma análise de grupos de palavras, através do método de Classificação Hierárquica Descendente, de acordo com a frequência de ocorrência e sentido das palavras no corpo do texto.

E dividindo em classes, neste trabalho o programa subdividiu em duas classes: a classe 1 que corresponde ao “Clima Racional” e classe 2 que corresponde aos “aspectos subjetivos e humanos do clima”, conforme a semelhança entre os temas encontrados.

Cabe salientar que a análise estatística utilizado por este software, tem por



objetivo acrescentar informações mas não desmerece ou invalida as falas do entrevistados tampouco a interpretação e impressão pessoal do entrevistador sobre as mesmas, foram observados o tom de voz, a postura dos entrevistados de calma, tensão e nervosismo e as expressões faciais tanto do empregados como dos proprietários.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para o prosseguimento desta análise é necessário a definição de dendrograma, que é de um diagrama em formato de árvore (dendro), que exhibe os grupos formados por agrupamento de observações.

### 5.1 Dendrograma – definição e dados gerados

#### Quadro 11 - Dados gerados pelo programa (outputs)

---

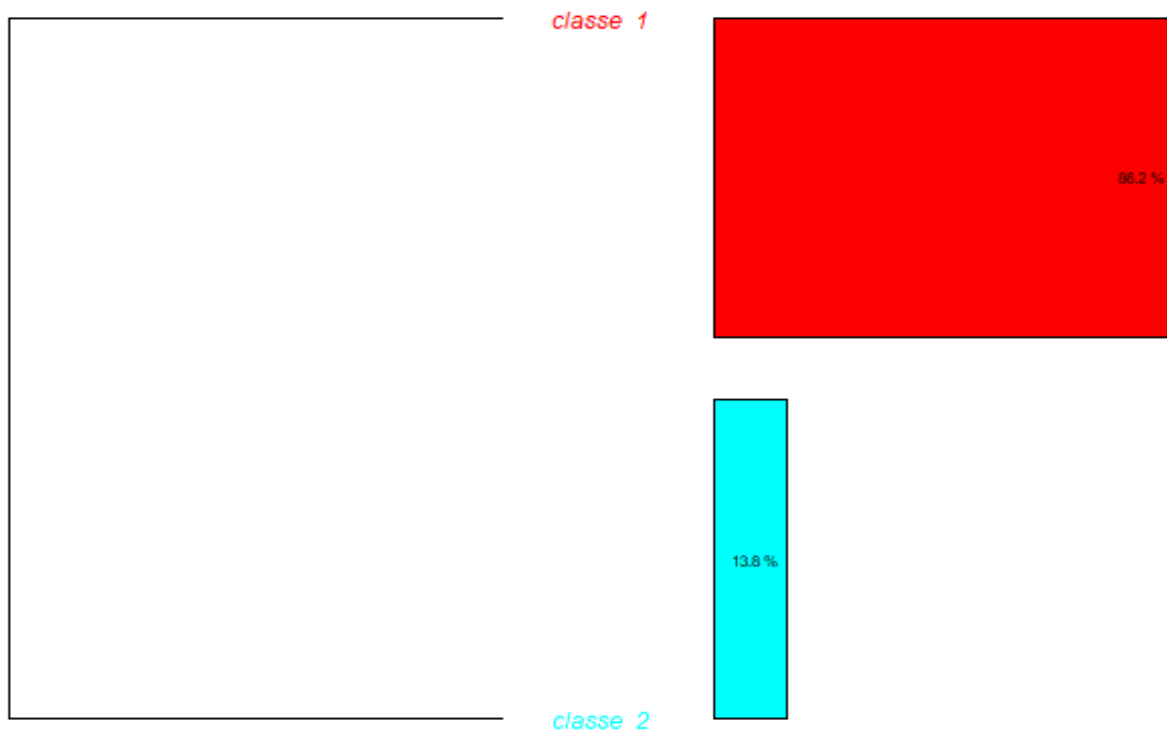
Number of texts: 37 ( numero de entrevistas )
Number of text segments: 856 ( número de palavras selecionadas)
Number of forms: 965 ( palavras ativas )
Number of occurrences: 4438 ( numero de textos )
Número de lemas: 690
Number of active forms: 602
Número de formas suplementares: 82
Número de formas ativas com a frequência $\geq 3$ : 178
Média das formas por segmento: 5.184579
Number of clusters: 2 ( classe 1 e classe 2 )
673 segments classified on 856 <b>(78.62%)</b>

---

Fonte: Programa Iramutec versão 0.7 alpha 2.

O programa Iramutec localizou e validou as frequências e as relações das palavras com um aproveitamento de 78,62% dos dados obtidos nas entrevistas, sendo o requisito mínimo exigido pelo programa é de 70%, sendo validado o seu uso.

Gráfico 1 - Participação percentual das classes 1 e 2



Fonte: Programa Iramutec versão 0.7 alpha 2 (2020).

O programa Iramutec nesta primeira parte, agrupou a frequências das palavras, e após a sua análise, apresentou duas dimensões denominadas de classes para o clima organizacional:

Classe 1, voltada para racionalidade, centralização e burocratização. Com 86,2% de participação, é apresentada na cor vermelha.

Classe 2, na cor azul está relacionada com a questão pessoal, as relações humanas, aos vínculos de amizade dentro e fora dos escritórios, na comunicação informal interna dos empregados e na relação profissional e pessoal com o “dono”, sua representação está na cor azul e sua participação foi de apenas 13,8% sobre o total.

Nota-se uma desigualdade significativa entre as classes 1 e 2. A predominância da classe 1 (86,2%) demonstra um “um ambiente pesado” em virtude da responsabilidade e dos prazos que este tipo de ocupação exige.

Percebe-se pelas entrevistas que os erros quando ocorrem, geram multas e acabam por agravar a tensão no ambiente de trabalho, uma vez que o proprietário, que é o gestor direto com seus empregados manifesta claramente seu desagrado

com o ocorrido.

O retorno para a questão do roteiro de entrevistas “como voce se sente em relação a sua responsabilidade pelo trabalho ” apresentou 78% das respostas como “tenso” e 22% para “normal”.

Para a questão “Como os erros cometidos são vistos pelos seus colegas de trabalho e pelo seu superior?” os percentuais se repetiram, 78% responderam que a reação era negativa e 22% como normal.

Tabela 1 - Classificação Iramutec – classe 1

Classe 1 ( Clima Racional ) – em letras vermelhas			
Fstexto	Fsttotal	%	Palavra
46	46	100.00	bom
57	58	98.28	aqui
43	43	100.00	muito
42	42	100.00	dono
34	34	100.00	bem
26	26	100.00	como
25	25	100.00	mais
25	25	100.00	falar
22	22	100.00	dar
18	18	100.00	já
18	18	100.00	tranquilo
16	16	100.00	nada
15	15	100.00	colega
14	14	100.00	tudo
14	14	100.00	sempre
14	14	100.00	mesmo
13	13	100.00	cliente
13	13	100.00	só
24	25	96.00	quando
24	25	96.00	ficar

Fonte: Programa Iramutec versão 0.7 alpha 2 (2020).

Nota-se que o clima organizacional é predominantemente racional, com pouco espaço para questões subjetivas, além de ser profissional, caracterizado pelo local

de trabalho, pelo cliente e pelo dono.

Para ilustrar as principais falas da classe 1 (Clima Racional), seguem algumas citações da entrevista:

- [...] época do fechamento, eu fico tensa, tem prazo pra tudo (5).
- [...] no fechamento (período de entrega aos clientes dos impostos) fica tenso, quando dá problema no sistema, aí fica muito pior (31).
- [...] quando é época dos impostos, me preocupo com prazos (30).
- [...] é um tenso, mesmo com muitos anos de experiência (19).

Observa-se nas citações, que o clima é marcado pela tensão nervosa em virtude dos prazos e agravado quando há problemas com as atualizações do programa que processam os impostos e as declarações.

- [...] se necessário com o dono (26).
- [...] olha o que eu vejo aqui, é que o dono não fica sabendo de nada nesse sentido, mas fica um clima tenso aqui (13).
- [...] também com o dono

Acima as citações estão relacionadas ao proprietário do escritório, que nos escritórios pesquisados realiza o papel de gestor.

- [...] é muito detalhe, muito detalhe (35).
- [...] eu fico nervoso, assim preocupado sabe (30).
- [...] existe o risco e tensão, o serviço é de muita responsabilidade, no começo era muito difícil, eu me preocupo com os prazos, não tem jeito eu levo pra casa, tira o sono (4).

O nervosismo se apresenta como uma constante neste clima organizacional, observa-se pelas citações dos entrevistados, ao manifestar que as preocupações invadem o ambiente familiar.

Quadro 09 - Classificação Iramutec classe 2 (aspectos subjetivos e humanos do clima)

Classe 2 – em letras azuis			
Fstexto	Fsttotal	%	Palavra
68	85	80.00	sim
11	11	100.00	consultar
12	13	92.31	amigo
5	6	83.33	estudar
5	7	71.43	área
3	5	60.00	fórum
2	3	66.67	órgão
2	3	66.67	público
2	3	66.67	engravidar
2	3	66.67	conviver
2	5	40.00	internet

Fonte: Programa Iramutec versão 0.7 alpha 2 (2020).

Esta tabela apresenta palavras ligadas aos aspectos relativos à formação, crescimento, relações de amizade e de trabalho com os colegas.

Nota-se que as palavras “amigo” e “conviver” são as únicas ligadas ao aspecto humano nas relações interpessoais, e a palavra “consultar” tem o maior destaque.

Existe uma ligação entre elas, sua tradução baseada nas entrevistas, seria de que é preciso conviver como amigos para poder haver consultas pessoais dentro de cada departamento, e quando essa relação está em desequilíbrio a busca é pelo externo como internet, fóruns e órgãos públicos.

Para ilustrar as principais falas da classe 2 (Aspectos Subjetivos e Humanos do Clima), seguem algumas citações:

- [...] quando surge uma dúvida eu consulto boletins ou fóruns (19)
- [...] quando tenho dúvida eu consulto o órgão público (20)
- [...] eu consulto na internet (40)
- [...] tiro minhas dúvidas com minha amiga do lado (37)(29)(30)
- [...] ninguém pede minha opinião (38)

Nota-se nesta sequência de citações, a ausência de um intermediário entre o proprietário e os empregados para ser “um ponto de apoio” para solução de

problemas técnicos e para amenizar ou resolver, eventuais conflitos pessoais.

A ausência do “dono” e a inexistência deste “intermediário” gera naturalmente a formação de lideranças informais, aqui denominadas como “panelinhas”.

Foi observado que não existe uma única liderança para o escritório como um todo, e sim os setores se tratam de forma independente e não foi observado um espírito de colaboração entre todos.

Esses observações podem ser notadas com relação ao individualismo:

- [...] aqui não se diz nada, eu faço meu trabalho e só (10)
- [...] como falei, eu converso com meu colega, o resto é oi e só (13).
- [...] se meu trabalho está em dia, o resto não é problema meu (27).

Com relação a liderança informal:

- [...] não, meu amigos são de fora (10)
- [...] sim tem panelinhas aqui, eu não gosto (13).
- [...] eu consulto os amigos de fora (31).

Com relação a rejeição à presença de parentes ligados ao “dono”, este é percebido como um informante dentro do escritório, e que goza do privilégio de ao cometer um erro, não ter que enfrentar o mau humor do dono.

Essa impressão de que os parentes ligados ao proprietário, são “olheiros” ou “espiões”, leva a considerar que se trata de um gerador de insegurança, de criar uma de sensação de desconforto neste ambiente de trabalho.

As citações abaixo caracterizam este clima:

- [...] parente é parente, empregado é empregado, não é a mesma coisa (13).
- [...] pode atrasar, errar que não tem cara feia, mas com empregado você sabe como é (15).
- [...] era muito xereta e fofoqueira (16).

Nota-se que o clima organizacional nos escritórios pesquisados é claramente tenso, sendo a principal alegação para esse nervosismo, os prazos para entrega, que se não forem cumpridos, geram multas que serão pagas pelo proprietário do escritório.

Entretanto fica evidente a falta de acompanhamento e controle dos trabalhos realizados e a busca externa para solução das dúvidas, como fóruns, internet ou







No gráfico 3, temos duas palavras dominantes “aqui” e “dono”, destas duas palavras partem duas ramificações:

A tradução de “aqui” é o ambiente de trabalho onde os empregados atuam, e ao seu lado temos “dono” que traduzindo é o proprietário do escritório.

A primeira observação é que temos um “elo perdido” entre esses dois elementos, ou seja, não há intermediários que os unam (chefe, supervisor), somente a palavra “falar”, mas não no sentido de agir.

A palavra “colega” se apresenta próxima do “aqui”, ou seja o meu colega de trabalho está ao meu lado na rotina do trabalho, mas o “dono” está longe em uma posição oposta, sem oferecer “apoio” que aparece distante de “aqui”.

A palavra “achar” tem uma forte vertente próximo do “dono”, traduzindo incertezas e insegurança quanto a ausência de “apoio”, não há certezas apenas “achismo”.

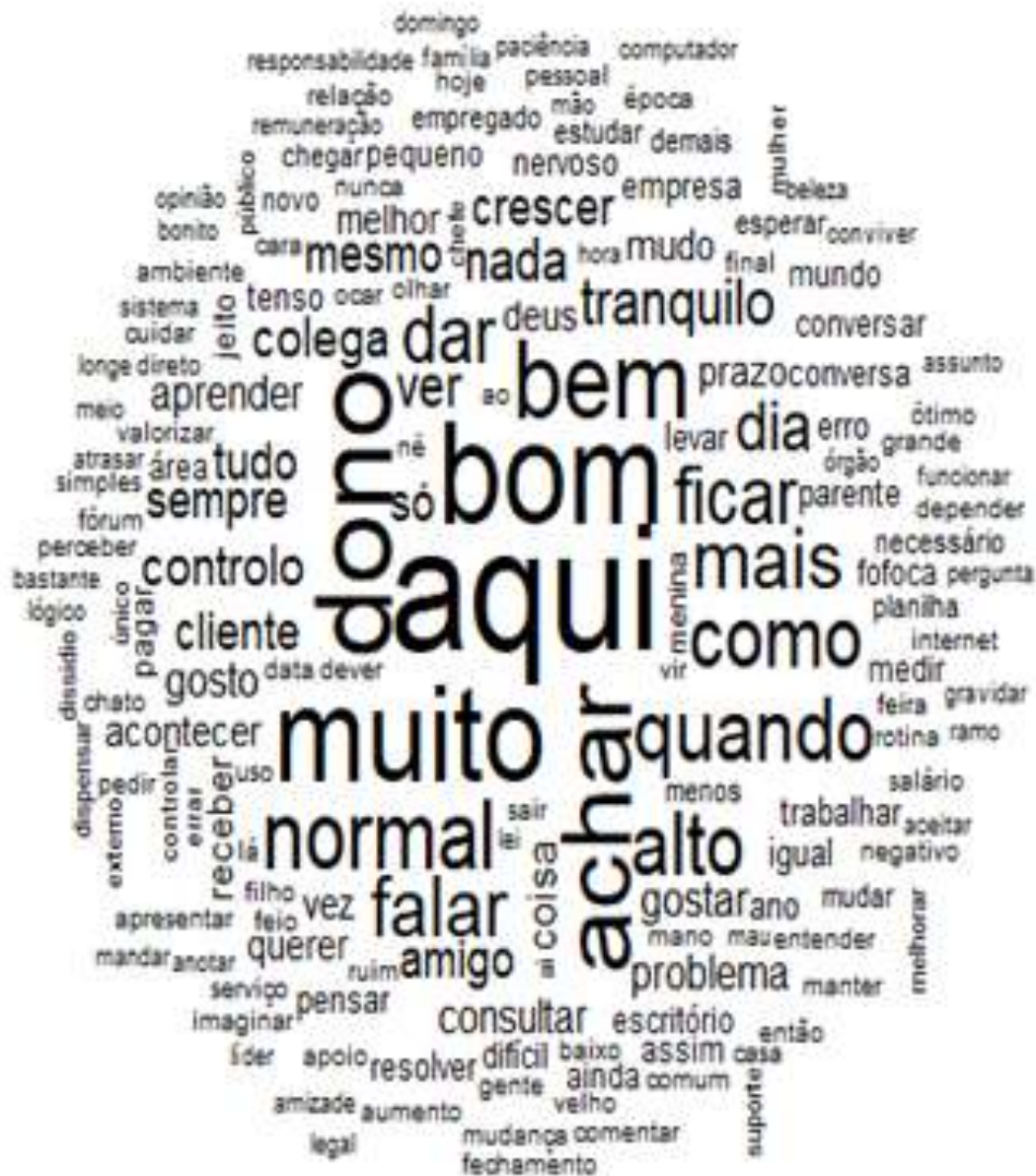
Percebe-se que amizade é algo periférico, o centro apresenta duas palavras: a palavra “dono” que designa o proprietário e a palavra “aqui” que denomina o escritório.

Abaixo citações com esta argumentação:

- [...] cada um cuida de si, não existe um gerenciamento (3)
- [...] eu vejo aqui como uma escola, estou plantando para colher lá fora (4)
- [...] Pra mim não faz diferença (6)
- [...] eu mesma controlo (14)
- [...] cada um cuida de si (3)

Não foram citados termos como “espírito de equipe”, “colaboração”, “ajuda”, “união” “família” “grupo” por nenhum participante das entrevistas. não foi notado a existência de um “nós” e sim somente o “eu”.

Gráfico 4 - Nuvem de palavras



Fonte: Programa Iramutec versão 0.7 alpha 2 (2020).

Neste gráfico as palavras maiores detêm maior importância no corpus. Na figura acima percebe-se que o acúmulo maior de palavras em virtude da sua frequência, está em torno da palavra “aqui” que é a denominação para empresa e da palavra “dono” que é a denominação para proprietário, ou seja, a empresa no caso o escritório de contabilidade está completamente atrelado ao proprietário e gestor do seu negócio.

Não existe a presença de intermediários como chefes, supervisores ou mesmo líderes entre empregador (dono) e seus empregados (subordinados).

O próprio termo “dono” tem uma conotação de total posse, controle e poder sobre seu negócio, tudo circula e se centraliza nele.

A palavra “normal” vem acentuar de forma categórica, que neste ambiente, a relação direta entre empregador e empregado é comum e rotineira.

A palavra “bom” está relacionada às condições físicas e higiênicas de trabalho, que em nada tem de extraordinário, mas que também não falta o básico para execução das tarefas.

A palavra “achar” está relacionada ao termo “a minha opinião sobre isso”, a expressão “eu acho que...” foi frequentemente citada nas narrativas.

As palavras “responsabilidade”, “conversar”, “valorizar”, “ambiente” e “opinião” estão localizadas na última órbita da figura, configurando o clima organizacional centralizado nas determinações do “dono” com raras participações dos empregados em decisões, seja elas quais forem.

É possível observar a palavra “tranquilo” em destaque, orbitando ao redor do centro com certo destaque. A percepção durante as entrevistas, é de um ambiente físico normal, nenhum comentário foi feito sobre barulho, de frio ou calor excessivos, luminosidade, de equipamentos obsoletos ou mesmo de desordem interna.

A palavra “normal” vem reforçar este aspecto físico, do ambiente de trabalho, foi uma palavra dita repetidamente pelas entrevistadas, quando questionadas sobre a limpeza e higiene dos sanitários dos escritórios. Sobre a questão de acessibilidade ao escritório como escadas, degraus escorregadios, umidade e combate a incêndio nada foi dito de desfavorável.

Dos 5 escritórios, 2 eram casas construídas na década de 50, outras duas do final da década de 70 e início de 80 e 1 escritório é uma sala comercial em um prédio dos anos 70 de 4 andares. Sobre o fato de serem instalações prediais antigas e adaptadas para funcionarem como escritórios, nada foi dito de desfavorável neste sentido pelos empregados entrevistados.

Nenhum comentário foi feito pelos trabalhadores com relação as horas trabalhadas, intervalo para almoço ou excesso de horas extras.

Por outro lado, os relatos feitos pelos proprietários nesse sentido foram:

[...] impressionante, pode ver, 10 minutos antes de dar o horário de Saída estão todos prontos para ir embora, quando dá a hora, nem que aqui

estivesse pegando fogo, sairiam tão depressa. (PROPRÍETARIO ESCRITÓRIO GAMA)

- [...] de manhã você já abriu o escritório, já está trabalhando e aí o cidadão ou a madame chega em cima do horário, é irritante demais, aí vai ao banheiro, volta depois de uns 15 minutos, senta na mesa, liga o computador, vai ver alguma coisa no *youtube*, ver se o time ganhou, ou se tem alguma promoção de produtos de beleza, depois de uma hora, vai começar a trabalhar. (PROPRÍETARIO ESCRITÓRIO ALFA)
- [...] hora extra? Olha não vou dizer que são todos, mas tem empregado, que não fica um segundo a mais, por que tem que ir na “facu”, e aí acaba sabendo que na verdade foi tomar cerveja. (PROPRÍETARIO ESCRITÓRIO OMEGA)

Foi considerado como “normal” o suprimento de material para escritório, a atualização de *hardware* e de *software* dos computadores, não houve críticas com relação a isso. Também nada foi dito com relação ao desejo de usar uniformes, que é comum neste ramo de atividade.

Os relatos feitos pelos proprietários com relação a esta questão foram:

- [...] uniforme? Já tivemos sim, implantamos e na ocasião as moças gostaram, mas com esse troca troca de funcionário eu parei, cada uma que entrava tinha que fazer 2 uniformes completos. (PROPRÍETARIO ESCRITÓRIO GAMA)
- [...] tivemos no passado, eram outros tempos, os honorários eram outros, era o triplo do que é hoje. (PROPRÍETARIO ESCRITÓRIO BETA)
- [...] tinha no passado, uniforme completo, café da manhã e toda sexta-feira tínhamos salgados a tarde, passado um ano mais ou menos, cancelei tudo, começaram a reclamar do tecido da blusa, da qualidade do pó de café e até dos salgados acredita nisso? (PROPRÍETARIO ESCRITÓRIO OMEGA)

A seguir é apresentada a discussão dos resultados desta pesquisa.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A média do período de existência dos escritórios, chegando a média de 26 anos. Segundo Greiner (1998) a superação das dificuldades identificadas na evolução das organizações depende da atenção do empreendedor com os instrumentos que o meio oferece e do reconhecimento das deficiências.

É razoável concluir que estes escritórios de contabilidade já superaram várias crises econômicas no passado e se adaptaram aos avanços tecnológicos desde a década de 60, o que justifica uma longevidade de quase 30 anos.

Uma vez concluída a entrevista de campo, foi elaborada uma planilha com as 21 questões com as respostas dos 37 entrevistados, alocando-se a cada quadrante o posicionamento do entrevistado quanto ao seu posicionamento em relação a pergunta, obtendo-se os percentuais utilizados a seguir.

Verificou-se que o clima organizacional é insatisfatório nos 5 escritórios pesquisados, pois segundo Luz (2003) a baixa remuneração, receio de expor problemas e falta de valorização conforme constatado nas entrevistas, são sinais de um clima organizacional ruim.

Verifica-se pelas análises das respostas que 73% dos entrevistados resolvem seus conflitos internos sem a interferência de outra pessoa. Tal resultado não significa que os interesses ou opiniões de cada lado chegaram a um consenso, pelo contrário, a falta de uma arbitragem, determina que um dos lados se sobrepõe ao outro, o que corrobora para a piora do ambiente de trabalho.

Para Bispo (2006) esse é um fator a ser observado, sendo difícil de analisar, pois é uma “guerra de trincheiras”, ou seja, não é aberta em campo, mas combatida atrás da proteção das trincheiras no caso colegas de trabalho que compartilham da mesma opinião ou objetivo.

Outro dado obtido pela análise das respostas e que chama a atenção é que 87% dos entrevistados não mantêm um laço de amizade com os colegas fora do escritório, sendo a mão de obra composta em 85% de mulheres solteiras, que são mais sociáveis e cooperativas que os homens (HOFSTEDE, 1991).

Entretanto o relacionamento interno demonstrou ser profissional e pouco amigável, havendo um percentual de 59% de casos, de antipatia com colegas que não se encontram mais na empresa.

Esse comportamento profissional, é demonstrado nas entrevistas em virtude

de uma liderança afastada dos problemas pessoais dos empregados, que não valoriza sua mão de obra, que não tem interesse em ouvir sua opinião e que oferece pouco apoio técnico aos seus liderados

Também através das respostas do roteiro de entrevistas, 70% dos entrevistados afirmaram que tem uma relação de convivência “profissional” com o “dono”.

Este contexto abre espaço, para a formação de lideranças informais entre as pessoas que executam a mesma atividade, gerando as “ilhas” ou “panelinhas”, formando opiniões, via de regra, em sentido contrário aos objetivos da organização (MONTEIRO, 2008).

No aspecto físico destes escritórios, com relação aos equipamentos, mesas e instalações de um modo geral, não foi evidenciado nas entrevistas, como sendo um fator que desmotivasse os empregados. Isto foi demonstrado com 86% dos entrevistados classificando o ambiente físico de trabalho como “normal” ou “bom”.

Neste contexto podemos considerar que a qualidade de vida é a verdadeira vontade do ser humano, que busca proporcionar a si, uma maior qualidade no bem-estar físico (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

A categoria ligada a motivação, demonstrou com um percentual de 76%, que os empregados não vislumbram uma possibilidade de crescimento profissional nestes escritórios em virtude de seu porte, e uma maioria de 61% consideram a segunda-feira um dia “normal” ou “bom” para trabalhar.

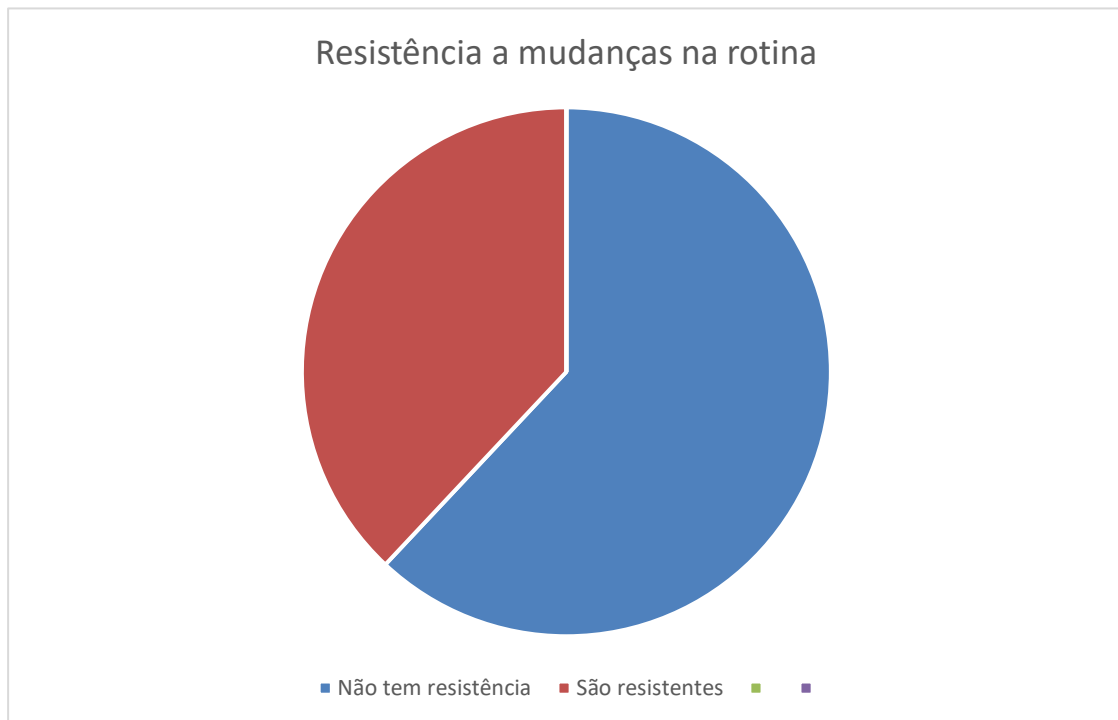
Pelas afirmações acima, percebe-se uma inércia, não existe um dinamismo neste ambiente, aparenta ser “mais um dia”, gerando a imagem de apatia, muito característica destes escritórios.

Na média os escritórios possuem 6 empregados cada um, com dois empregados alocados em cada departamento, via de regra são 2 para que seja possível cada um poder fazer cobertura de férias do outro.

Com referencia a questão “resistência a mudanças” que apresentou percentuais abaixo de 50% para mudanças na rotina de trabalho, alterações e avanços tecnológicos.

Surge uma contradição entre empregador e empregados, de um lado os proprietários alegam falta de iniciativa e comprometimento dos empregados entretanto eles apresentam através de suas respostas a possibilidade abertura e disposição por mudanças.

Gráfico 5 - Resistência a mudança na rotina



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Gráfico 6 - Resistência as mudanças tecnológicas



Fonte: Fonte: Dados da Pesquisa 2020.



Os 5 proprietários entrevistados em nada citaram de positivo, reclamaram da falta de interesse dos empregados, da resistência ou mesmo descaso em se alterar as rotinas de trabalho. Em contraponto as respostas dos entrevistados, onde 62% afirmaram estarem abertos para “mudança de rotinas”.

Da baixa remuneração dos trabalhos, de um mercado de trabalho aviltado uma vez que o CRCSP não estabelece valores mínimos e de uma ocupação sem status social.

Foram unânimes na comparação com a profissão de advogado por exemplo, abaixo o comentário de um dos proprietários:

[...] eles são os doutores da lei e nós ainda somos os guarda-livros, meros serviços (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO BETA).

Salientaram o fato de que até 2005, o CFC permitia o exercício da profissão em mesmo pé de igualdade e responsabilidade entre técnicos e bacharéis.

Neste cenário atual interno e externo sendo desfavoráveis, seja pelo ambiente de trabalho ou pela má remuneração pelos trabalhos como foi apresentado não foi observado nenhum comentário por parte dos empresários entrevistados em inovar suas atividades.

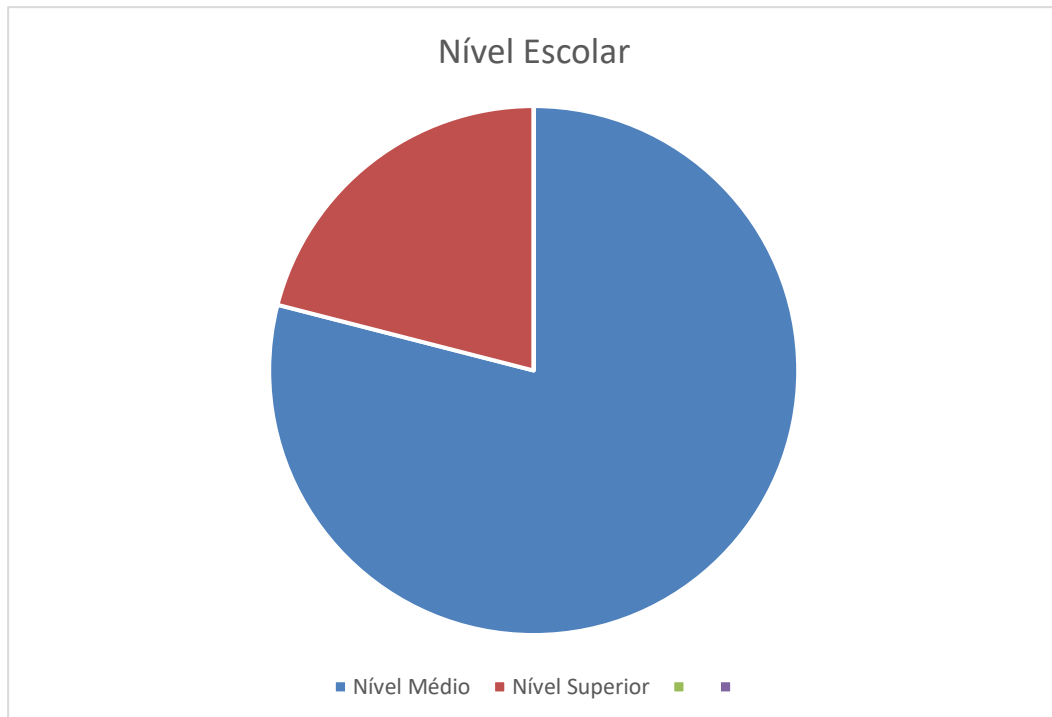
Segundo os 5 proprietários, a ocupação contábil vem gradativamente perdendo sua importância, frente ao avanço tecnológico da informação. A execução de um trabalho que era feito de forma manual e empregava 10 pessoas para escrituração fiscal e cálculo dos impostos, hoje é feito por apenas um empregado.

[...] os escriturários de ontem são os digitadores de hoje, com a diferença que ontem pensavam, hoje apenas digitam sem raciocínio algum (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO GAMA).

Outra questão levantada foi: por que não contratam empregados com nível superior?

Apenas 21% dos empregados iniciariam seus estudos no nível superior, a grande maioria, 79% possuem o segundo grau completo.

Gráfico 7 - Nível de escolaridade dos empregados



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

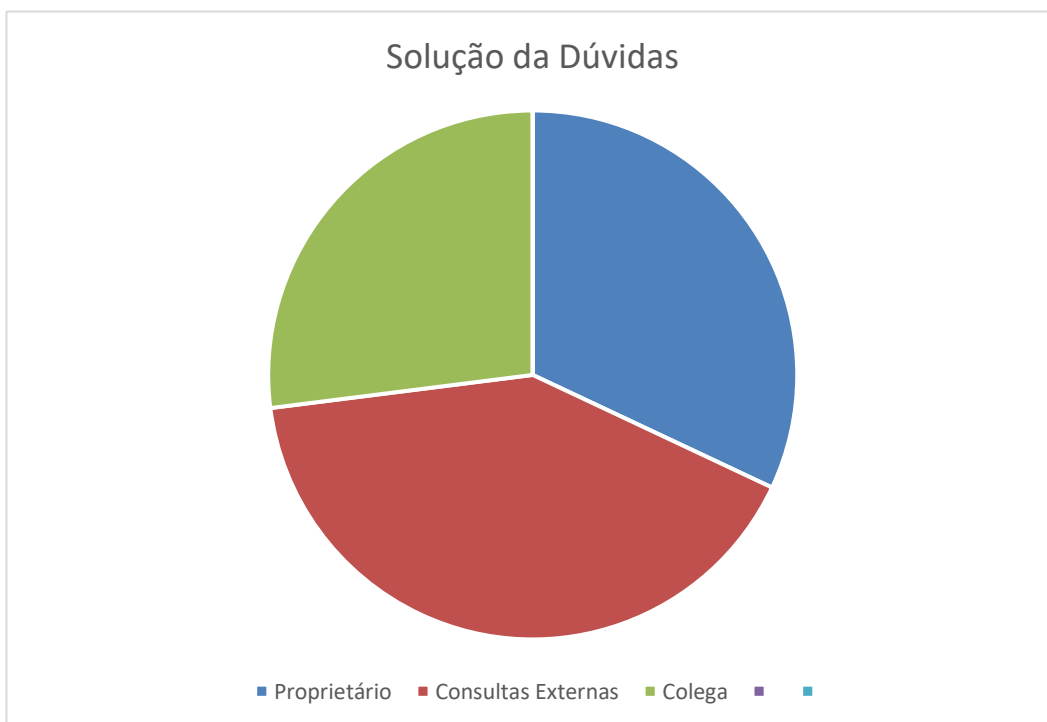
Abaixo alguns comentários dos 5 empresários entrevistados:

- [...] simples, a 10 anos atrás recebíamos 1 salário mínimo por cliente, hoje não recebemos nem metade disso. (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO BETA)
- [...] e tem mais, hoje não tem diferença entre segundo grau ou universitário, escrevem “escritório com x”. (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO GAMA)
- [...] o rapaz estuda em uma faculdade do “zé da esquina” e diz que está na “facu” e já não quer mais ajudar um colega. (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO OMEGA)
- [...] antes escritório de contabilidade era o primeiro emprego, depois que aprendiam iam embora, agora em virtude do desemprego, ficam até surgir uma outra oportunidade em qualquer área que pague mais (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO DELTA)
- [...] como ensinar ...eles ficam nesse maldito celular tempo todo, outro dia pedi o celular para uma delas, a menina surtou...inacreditável. (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO ALFA)
- [...] esqueci...essa é a resposta quando erram, eu não perco mais tempo explicando, geração Y ou Z, para mim são todos alienados, exceto no dia do pagamento, aí estão atentos (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO BETA)
- [...] quando aparece uma boa funcionária ou ela é contaminada pela falta de interesse dos demais ou vai embora logo, por mais que você converse e esclareça, perdemos de longe para as “panelas”. (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO DELTA)
- [...] somos “bombeiros” vivemos apagando incêndios de problemas criados por eles todos os dias (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO OMEGA)

Do ponto de vista do clima organizacional, nos escritórios de contabilidade, as ameaças de pesadas penalidades monetárias, acrescido de dezenas de obrigações acessórias, fazem parte da realidade de todos os dias dos profissionais da contabilidade, fazendo desta ocupação uma atividade das mais estressantes nas empresas.

A ausência de um suporte técnico e um controle eficaz geram insegurança aos empregados, que em sua maioria buscam uma solução para as suas dúvidas sozinhos ou com um colega, isto perfaz 68% das respostas nas entrevistas, os 32% restantes das dúvidas são solucionadas com o proprietário. Não existe um “porto seguro” para solucionar de forma prática essas questões.

Gráfico 8 - Gráfico do grau da solução de dúvidas do trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Com relação aos controles internos, 89% do controle é feito pelo próprio empregado, com instrumentos feitos por ele mesmo, ou seja em cadernos, folhas e anotações ou simplesmente pela “memória”.

Os proprietários em seus comentários reforçaram o fato de que existem controles elaborados por eles assim como a maioria dos sistemas voltados para contabilidade também apresentam planilhas de controle.

Entretanto alegam que a insistência dos empregados em manter controles pessoais, seria uma forma de garantir que somente aquele empregado teria a posse do conhecimento necessário para executar de forma correta cada atividade e as especificidades de cada empresa. Tornando o “dono” uma espécie de “refém” do empregado.

Gráfico 9 - Gráfico de controle de prazos



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Não foi constada a criação de medidas corretivas, pelo contrário, 78% dos entrevistados responderam para “como é a reação com relação aos erros”, como sendo “ruim”, ou seja, com “cara feia do dono”, “fofocas” e “pagamento da multa”.

Gráfico 10 - Grau de reação aos erros cometidos



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Com um percentual de 78% os empregados declaram que o ambiente é tenso, principalmente na “época do fechamento” que é o período em que são executados os trabalhos, seja fiscal com os cálculos dos impostos e as declarações acessórias, contábil com os balancetes mensais para apuração de resultados ou do departamento pessoal com o cálculo e emissão da folha de pagamento e seus encargos sociais.

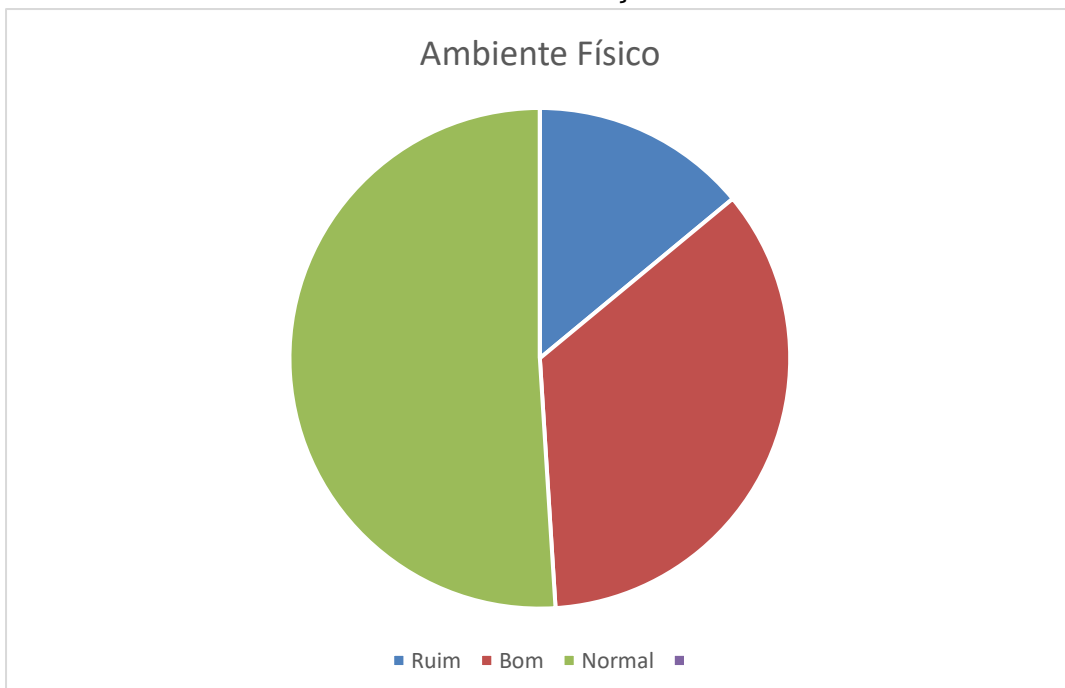
Gráfico 11 - Nível de stress no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Com relação as condições físicas mais da metade dos entrevistados (51%), declaram que as instalações estão dentro de um padrão aceitável.

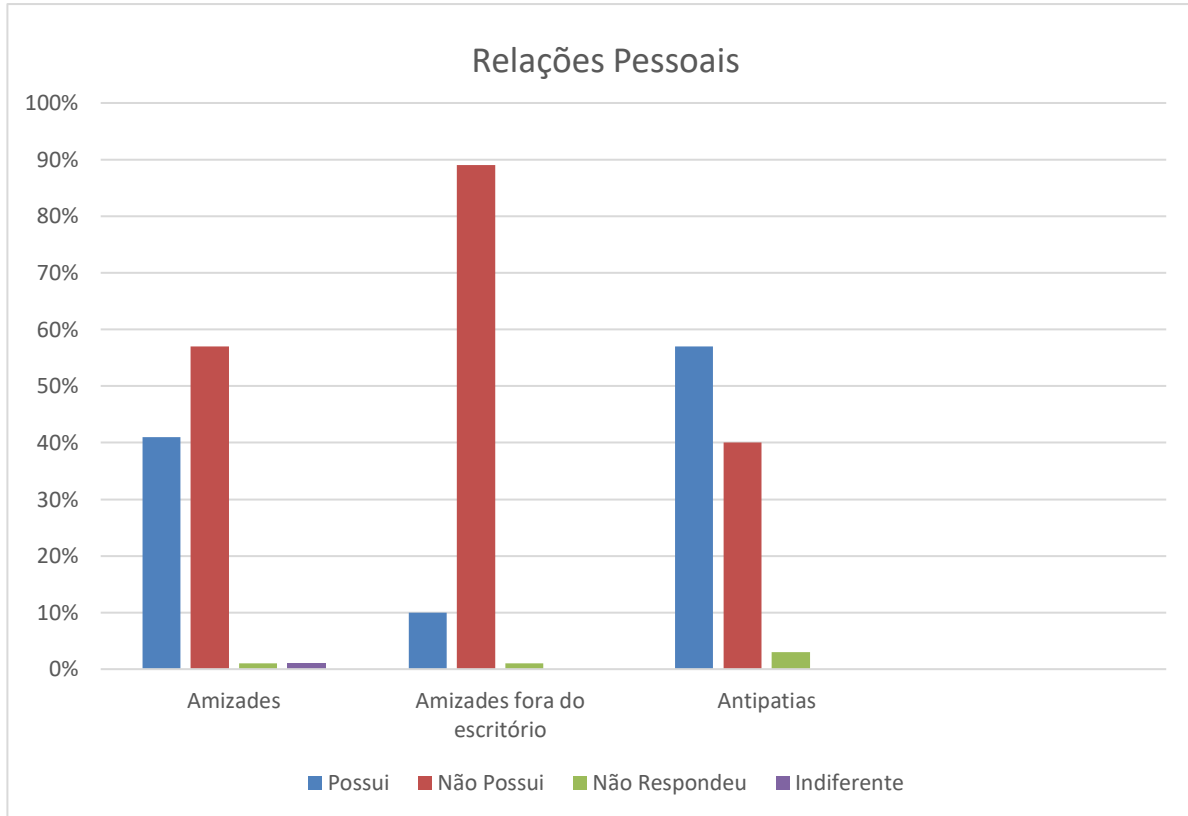
Gráfico 12 - Grau de satisfação do ambiente físico



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Nas relações interpessoais, como amizade, 57% dos entrevistados disseram não ter amizades internas e 59% afirmam ter antipatias dentro do ambiente de trabalho.

Gráfico 13 - Relações pessoais



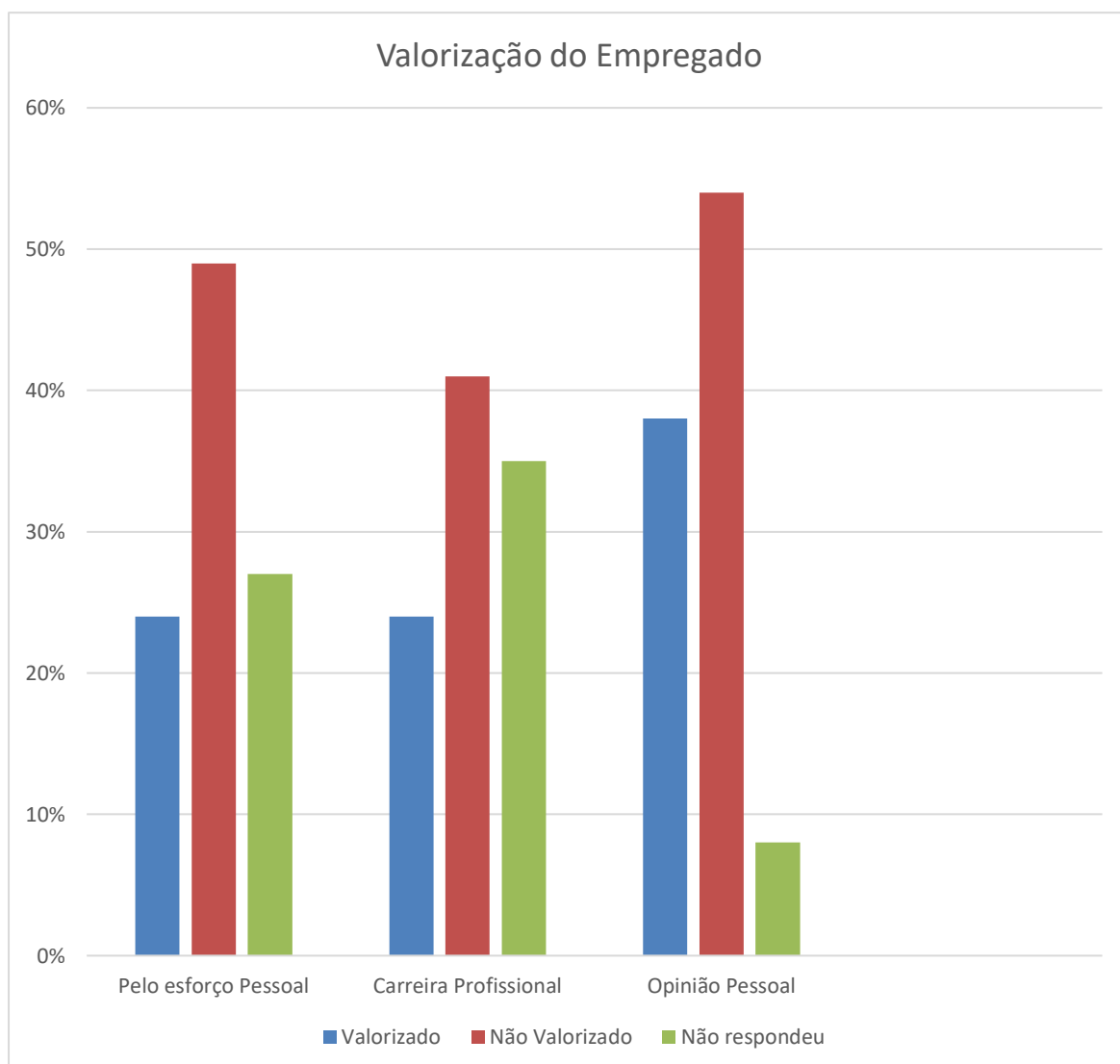
Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Estes indicativos demonstram isolamento de partes do grupo, que podem conduzir a formação de grupos informais dentro da organização, denominadas pelos entrevistados como “panelinhas”.

Para trabalhar de forma eficiente, a comunicação entre as pessoas e a organização, deve trabalhar de forma conjunta, a administração tem a responsabilidade de dar subsídios para um clima favorável (TORQUATO, 2006).

A falta de perspectiva de crescimento profissional, foi um aspecto relevante com 41% dos entrevistados afirmando não ter qualquer expectativa nesse sentido e 35% não desejando responder a esse questionamento.

Gráfico 14 - Valorização do empregado



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Percebe-se que no quadro categorias analisadas como sendo favorável foi o aspecto de “resistência a mudanças”, entretanto a ausência de uma liderança presencial mais ativa por parte dos proprietários, tem como consequência a geração de um ambiente apático e sem dinamismo.

Mas com um forte clima de tensão (*stress*) interno em períodos específicos, ou seja, na elaboração e a entrega dos impostos, encargos sociais e declarações para diversos órgãos governamentais, em muito devido as pesadas multas monetárias que eventuais erros podem gerar.



Quadro 10 - Achados da pesquisa de campo

Categorias de Análise	Clima Organizacional	Autores	
Resistência à Mudança	Satisfatório	Sbraggia Robbins Novelli	(2013) (2002) (2008)
Estresse	Insatisfatório	Puente-Palacios Martins Robbins Hirogoyen	(2006) (2004) (2002) (2002)
Liderança	Insatisfatório	Rizzatti Martins Rahimic	(2002) (2004) (2013)
Motivação	Insatisfatório	Puente-Palacios Robbins Rocha	(2006) (2002) (2013)

Fonte: Elaboração do autor

Os 5 proprietários entrevistados não apresentaram sinais de motivação, a principal causa apontada é o declínio constante de faturamento.

Na questão de relacionamento, tratamento e interação com os empregados, que estaria atrelado a categoria “estresse” chamou a atenção um aspecto até então inusitado durante as entrevistas com os proprietários, que foi o aspecto do assédio moral e sexual.

O assédio nasce inofensivo, em um primeiro momento as pessoas não se mostram ofendidas e encaram como brincadeira, em seguida a vítima é seguidamente acuada com situações degradantes e de inferioridade (HIROGOYEN, 2006).

Os proprietários dos escritórios Omega e Delta, confirmaram que de fato mudaram a forma de comunicação com suas empregadas, em virtude da lei de 2019.

Abaixo as citações a respeito:

- [...] veja, já é prática comum, em nosso meio, que quando a empregada, quer ser dispensada, e quer receber seu FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) mais a multa de 40%, começam a cometer erros propositadamente para ser “mandada embora”. Se você dispensa por justa causa, certamente perderá a ação na justiça, pois sempre os juizes ou favorecem os empregados ou buscam um “acordo financeiro”, é a indústria de processos trabalhistas, que você conhece como funciona. Pense comigo, se você acrescentar danos morais ao processo trabalhista o valor desta ação será muito maior, então amigo se posso evitar, é bom dia e conversar o indispensável. (PROPRIETÁRIO ESCRITORIO GAMA)
- [...] até parece que temos uma empresa com 200 empregados para tantas regras e direitos, veja hoje em dia temos o que ? 4 ou 5 empregados, funcionários ou colaboradores chame como quiser as revistas de administração dizem que o ambiente da empresa deve reproduzir o ambiente da família. Vou ser franco, se uma funcionária estiver sozinha seja tomando água, café sozinha eu não me aproximo mais, e se eu fosse fazer uma reunião hoje, ou teria a presença de outra pessoa ou eu gravaria (PROPRIETÁRIO ESCRITÓRIO BETA).

Observa-se pelos relatos dos entrevistados e demonstrado pelo gráfico abaixo, que 95% dos empregados não tem espaço para conversar com o proprietário seus problemas particulares e 54% não tem sua opinião solicitada para quaisquer questões. demonstra o distanciamento entre empregador e empregador.

Como cita Puentes-Palacios (2006, p. 13) “o gestor deve prestar atenção ao clima construído com seu grupo de trabalho. Isto porque climas favoravelmente descritos pelos membros de equipes estão associados a menor nível de estresse dos trabalhadores. Ainda considerando que o gestor não possui controle sobre todas as regras organizacionais, ele é a ponte ou o catalisador de muitas delas. Portanto, regras adotadas pela empresa se concretizam a partir das ações do gestor”.

Gráfico 15 - Relação de proximidade com o gestor



Fonte: Dados da Pesquisa 2020.

Gráfico 16 - Peso da opinião do empregado



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Os proprietários apontam como seu maior problema o valor dos honorários que recebem pelos trabalhos realizados. Foram feitas críticas ao Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (CRCSP) por não estabelecer uma tabela mínima de honorários, mas estabelece advertências e multa por aviltamento de honorários.

A falta de uma regra que estabeleça valores mínimos a serem cobrados, gera especuladores e oportunistas, que buscam, obter clientes a qualquer preço.

Soma-se a isso, a chamada “contabilidade on-line” que tem o consentimento do CRCSP para cobrar valores pífios.

Está formado o contexto propício à redução dos valores cobrados pelos escritórios de contabilidade para realização dos trabalhos contratados.

Abaixo vemos a citação dos proprietários, com relação aos tópicos abordados nesta seção:

- [...] é ou não é a “tempestade perfeita ?” (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO OMEGA )
- [...] eu já estou bastante cansado dessa rotina e com os honorários cada vez mais baixos. (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO GAMA)
- [...] eu acredito que esse ramo está em extinção, espero encerrar minhas atividades nos próximos 3 anos (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO BETA)

Quadro 11 - Faturamento anual dos escritórios de contabilidade 2018

Tabela do Simples Nacional	Quantidade de escritórios contábeis
Zero	13.145
De R\$ 0,00 a R\$ 180.000,00	32.186
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	9.946
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	6.798
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1800.000,00	4.153
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	1.226
Acima de R\$ 3.600.000,00	159

Fonte: Receita Federal do Brasil (2020).

Considerando que receita “zero” no quadro acima são escritórios que não

escrituram suas receitas, seja por inatividade ou outros motivos, quando são somados com a coluna receita até R\$ 180.000,00 no ano, nota-se que o faturamento anual para o escritório de pequeno porte é de fato pífio.

Observa-se que 67% dos escritórios de contabilidade tiveram uma remuneração bruta máxima de R\$ 15.000,00 por mes. Se a receita não tem crescimento, só resta controlar ou reduzir os custos, e a mão de obra é o maior custo.

O empregado que recebe R\$ 1.400,00 por mes, custa ao empregador em virtude da lei trabalhista brasileira aproximadamente o dobro deste valor ou seja R\$ 2.800,00 ao mês.

Também nos relatos dos proprietários, por consequência do baixo faturamento, não se paga uma remuneração baseada no piso da categoria sindical, cujo sindicato dos empregados, é uma miscelânea de 12 categorias, que vai de locação de fitas para video cassetes, agente de cargas aéreas, casas lotéricas até os escritórios de contabilidade (SEAAC, 2020).

Abaixo as categorias abrangidas pelo sindicato dos empregados de escritórios de contabilidade demonstrando que a atividade se encontra em um contexto diversificado, com atividades divergentes da ocupação contábil, o que dificulta o entendimento das atribuições e responsabilidades dos trabalhos realizados por estes profissionais.

Administradoras de Consórcio; Arrendamento Mercante - Leasing; Arquitetura e Engenharia Consultiva; Auditoria; Cobrança; Promotoras de Vendas; Financiadoras; Administradoras de Cartões de Crédito; Reflorestamento; Administração; Participação e Controle de Empresas (holding); Organização e Métodos; Consultoria em Geral Economistas; Associações de Classes não Sindicais; Clubes de Lojistas; Associações Comerciais e Industriais; Informação (SPC); Bolsa de Valores; Mercadorias; Mercantil; Futuros e de Cereais; Perícias (Judiciais e Sinistros); Engenharia de Seguros; Assessoria Técnica Promocional na Venda e Colocação de Seguros em Geral para Assegurados e Seguradoras; Análise de Materiais e Equipamentos; Controle de Qualidade; Controle de Sondagens; Assessoria a Previdência Privada; Comércio Exterior; Assessoria em Geral (Técnica, Gerencial, Contábil, Econômica, Burocrática); Estatísticas; Planejamento e Desenvolvimento Econômico; Pesquisas de Mercado e de Opinião Pública; Mapeamento e Levantamento; Aerofotogrametria; Associações, Organizações, Institutos, Fundações, Sociedades que realizam Pesquisas; Marcas e Patentes; Leilão e Leiloeiros; Mala Direta; Tradutor; Logísticas; Controle e

Administração de Movimentação de Containers.Transitários; Agentes de Cargas Aérea e Operadoras Intermodais; Despachantes Aduaneiros; Comissários e Consignatários: Cooperativas (Produção e Agropecuárias); Locadoras de Bens Móveis (Telefone, Roupas, Máquinas de Xerox, Empilhadeiras, Equipamentos de Guindastes, Containers); Franquia Postal e Similares; Casas Lotéricas (Venda de Bilhetes Estadual, Municipal, Títulos de Capitalização, Bilhetes de Bingos, Recebimento de Contas Públicas); **Contabilidade** e Contadores Autônomo;Corretores de Imóveis (compra, venda e intermediação de imóveis - imobiliárias com CRECI); Fomento Mercantil (Factoring); Locadoras de fitas gravadas para videocassete: Fitas de Games e Jogos Eletrônicos; Corretagem (Mercadorias, Navios, Joias, Metais, Pedras Preciosas, Café e Outros (SEAAC, 2020).

Como cita um dos proprietários:

[...] é um verdadeiro “balaio de gatos”  
 PROPRIETARIO ESCRITÓRIO OMEGA)

A título de exemplo para o ano base de 2020, o sindicato dos trabalhadores não estabeleceu nenhum índice de correção salarial para os empregados ligados ao ramo contábil, prevalecendo o mesmo piso salarial de 2019, ou seja R\$ 1.400,00 por mês sem o acréscimo de nenhum benefício (SEAAC, 2020).

Conforme dados apresentados pela Receita Federal do Brasil com base em nas informações das declarações de imposto de renda pessoa física ano base 2019, a média de rendimento anual foi de R\$ 102,3 mi, que corresponde a R\$ 8.528,00 por mês, entre as 135 ocupações disponíveis na declaração, 59 tiveram rendimento acima do valor médio e 76 abaixo (CONTABIL, 2020).

No ranking das ocupações com renda menor que média, destacam-se atividades operacionais e prestadores de serviços que não exigem elevado nível de escolaridade, que é o caso específico destes escritórios.

Como parâmetro e comparação, um porteiro de edifícios residenciais no município de Santo André, tem um salario base de R\$ 1.579,62 e um faxineiro R\$ 1.641,06 com os seguintes beneficios: cesta básica, seguro de vida, biênio, vale refeição, estabilidade antes de 2 anos antes da aposentaria, seguro funeral entre

outros (SEEC, 2020).

Esse é o fator principal que leva estes empregados a buscar no mercado de trabalho melhores oportunidades de emprego, justificado em parte pela idade (78,4% dos entrevistados, estão no intervalo de idade entre 20 e 30 anos, que é o período de busca do indivíduo de crescimento na sua carreira profissional).

É comum também a mudança de ocupação, inclusive em virtude do *stress* que essa atividade causa em sua rotina diária.

A título de ilustração, o proprietário de um dos escritórios narrou o surto de uma empregada, acima de 30 anos, da área fiscal, que levantou-se durante o expediente no período da tarde e disse:

[...] prá mim chega, chega, prefiro vender coxinha na estação de trem do que continuar fazendo esse trabalho, vou embora, chega disso. (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO ALFA).

Essa manifestação da decrescente remuneração de honorários pagos aos escritórios de contabilidade, que de acordo com o depoimento dos proprietários é movido pelo não estabelecimento de valores mínimos para a prestação desses serviços, pelo Conselho Regional Contabilidade, impõe uma contenção de gastos, e uma vez que é seu principal custo operacional é a mão de obra, os salários são pagos pelo seu piso.

Um sindicato que representa estes empregados, que também representa 12 categorias diversas da ocupação contábil, acrescido pela falta de perspectivas de crescimento profissional, levam naturalmente a busca, pelos empregados de uma colocação profissional em outras áreas que paguem uma remuneração maior.

Esta combinação gera um *turnover* médio de 26% ao ano. Segundo os proprietários, essa troca constante de empregados é desfavorável ao negócio, pois a constante substituição de pessoas, implica em treinamento e aprendizado, e esse período dura em média 6 meses.

Sendo este negócio ligado a apuração de encargos e impostos, o risco de erros aumenta, pela inexperiência do novo contrato, apesar da operação ser padronizada em todos os escritórios através de sistemas próprios para cada departamento, a tributação não é.

O tipo de regime tributário, o ramo de atividade, e o porte das empresas, geram múltiplas configurações de apuração de impostos, com detalhes específicos

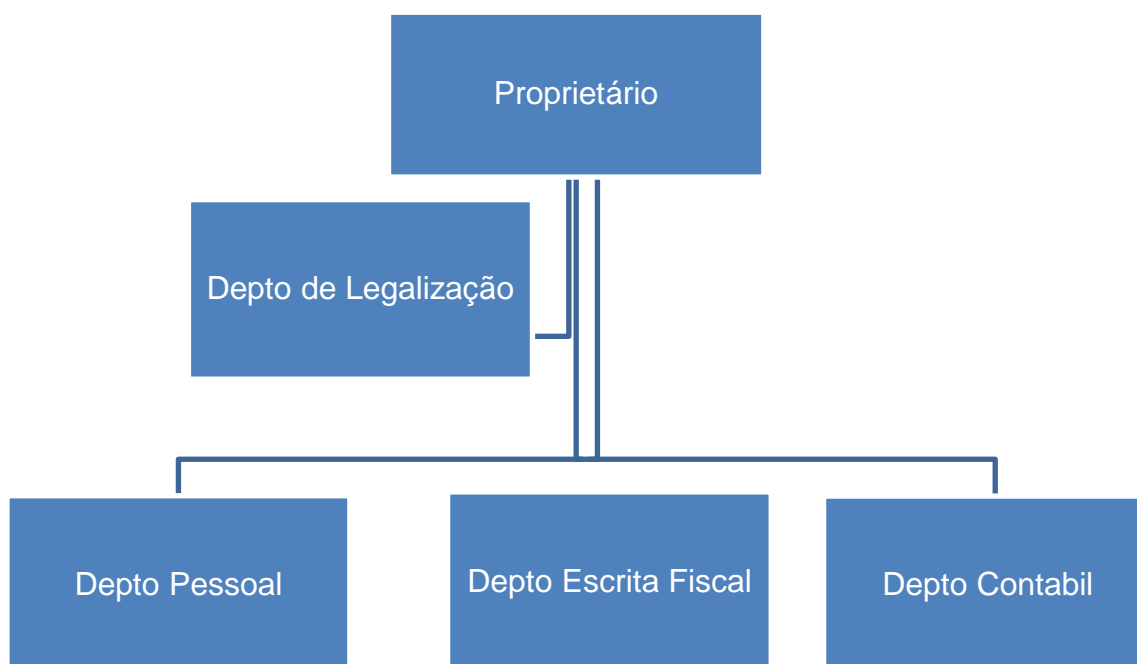
ao negócio de cada uma delas.

Outro fator, é que as apurações mensais e anuais, devem obedecer as regras gerais da União e específicas de cada estado e de cada município.

Abaixo comentáros a respeito, dos proprietários:

- [...] eu não tenho mais “paciência” para ficar ensinando tudo de novo (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO DELTA).
- [...] hoje eu ensino o “botão” que deve apertar só isso, e quer saber eu acho que eles só querem saber isso mesmo (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO BETA).
- [...] aquela cara de “apatia” não dá (PROPRIETÁRIO DO ESCRITÓRIO OMEGA).
- [...] está aqui apenas para aprender, depois vai embora, e aqui não é escola (PROPRIETARIO DO ESCRITÓRIO ALFA)

Quadro 12 - Organograma dos escritórios de contabilidade pesquisado



Fonte: Proprietários dos escritórios pesquisados.



## 7 CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado, teve o propósito de analisar o clima organizacional em escritórios de contabilidade de pequeno porte no município de Santo André, estado de São Paulo.

A escolha deste tema foi em virtude da grande quantidade deste tipo de negócio no Brasil e de sua relevância frente aos órgãos públicos.

A utilização da pesquisa qualitativa abrangeu uma amostra de 37 empregados E 5 proprietários, possibilitando uma amostragem significativa para a análise deste ambiente de trabalho.

A revisão da literatura trouxe pesquisas sobre clima organizacional, e especial sobre temas ligados a ocupação contábil e a profissão de contador, havendo uma lacuna nas pesquisas no tocante ao clima organizacional nestas empresas.

Após a fundamentação teórica, procurou-se entender o tema “clima organizacional “ deste seu surgimento.

Os dados, resultados e sua conclusão foram obtidos mediante pesquisa em campo, e está restrito à amostra utilizada para esta pesquisa, realizada em um período de pandemia mundial, com pessoas fazendo suas atividades profissionais em suas casas de forma adaptada, com a economia do país em uma crise desde o ano de 2016 agravada pela determinação do governo em manter a população restrita em suas casas, provocando redução da produção, comércio e consumo.

Desde março de 2020 houve a aplicação de leis com suspensão de contratos de trabalho, redução salarial e a possibilidade de contratação de mão de obra de forma terceirizada, ou seja, a relação de trabalho não é baseada na Consolidação das leis trabalhistas brasileira (CLT) e sim um contrato de prestação de serviços entre empresas, certamente esses acontecimentos agregaram mais *stress* ao período em que foi realizado o estudo. Esses fatores devem ser considerados pois tornam o cenário desta pesquisa diverso ao que seria rotineiro.

O avanço tecnológico digital trouxe aos escritórios automação em suas atividades, mas nada foi percebido de inovação na prestação de seus serviços ao mercado nos últimos 30 anos, neste aspecto eles permaneceram como os “guarda-livros” dos anos 40 com a atribuição de emitir e declarar tributos, impostos e as declarações inerentes.

Apesar dos proprietários entrevistados possuírem formação em nível superior.

A relação no ambiente de trabalho com os empregados é de distanciamento e não de aproximação. É fato, que os proprietários são os gestores do negócio assim como terem de 58 a 61 anos de idade e de terem que formar uma geração que está na faixa de 20 anos que não apresentaram durante as entrevistas alguma “resistência as mudanças” sejam tecnológicas ou de rotina do trabalho.

Pode-se observar um possível choque de cultura geracional entre ambas as partes. Não houve comentários no sentido de persistência, busca ou um alinhamento para atitudes conciliadoras e agregadoras para com os empregados.

Neste sentido, foi citado pelos “donos” a formação de lideranças informais, as chamadas “panelinhas”, mas não foi possível identificar nos relatos quais são, a quantidade de “associados”, como pensa ou age esse grupo informal, houve apenas um relato de uma empregada de que existe.

Notou-se a falta de uma comunicação mais próxima e uma integração amigável entre empregado e empregador. A impressão destas entrevistas com os proprietários, em maior ou menor grau é de que os empregados não são colaboradores de fato e sim meros executores e assim são tratados e estes por sua vez em busca de integração criam seu apoio no seu colega de departamento.

Durante as entrevistas com os proprietários não foi questionado qualquer tipo de sentimento para com os empregados, e não foram levantados dados neste sentido e não é o objetivo deste trabalho, entretanto transpareceu nos diálogos uma reação desfavorável para com os empregados, não houve sequer 1 elogio, um comentário positivo neste sentido.

O clima identificado não parece satisfatório, porque, das 4 categorias somente “resistência a mudanças” se apresentou plenamente favorável.

Observando-se os dados obtidos, nota-se que itens como remuneração, ambiente de trabalho e as relações pessoais, constituíram indicadores de que o ambiente interno não é o ideal para a execução dos trabalhos, criando uma tensão nervosa nos trabalhadores nas chamadas “fases de fechamento” que poderia ser amenizada, gerando maior equilíbrio emocional para os trabalhadores.

A ausência de apoio dos gestores e controle sobre os trabalhos realizados pelos empregados indicam serem os fatores geradores, para que o clima seja desfavorável, pois conduz para a individualidade em detrimento ao trabalho em equipe, e estimula o surgimento de lideranças informais.

No tocante as aspirações de crescimento profissional dos empregados 76% dos entrevistados conforme apuração realizada pelo roteiro de entrevistas, não tem expectativas de melhora nesse sentido, sendo a razão principal, o porte da empresa que não oferece espaço para crescimento. Entretanto não houve qualquer manifestação que indicasse alguma frustração em virtude disso.

A apatia neste clima organizacional tem sua origem no próprio escritório, como é evidenciado nos gráficos do programa Iramutec, surge a partir do “dono” que são os proprietários e se irradia aos empregados, tendo em sua maioria mulheres como integrantes, que conforme suas narrativas resolvem os conflitos, as dúvidas técnicas com sua colega de departamento ou buscam respostas através de meios externos como internet, boletins e fóruns.

Os escritórios apesar de serem de pequeno porte, com até 6 empregados, aparentam trabalhar de forma isolada e não como um grupo coeso, se apresentam como partes isoladas: o “dono” e os departamentos.

Como foi citado por um dos proprietários aparentemente o clima organizacional apresentado nestes escritórios é uma “tempestade perfeita”, de um lado temos um tipo de empreendimento que necessita de inovação em sua prestação de serviços, para que possa permanecer no mercado e obter o crescimento e o faturamento desejado.

Empregadores que apesar de estarem na ativa, são sexagenários e não apresentam motivação para mudanças, que sejam favoráveis a atualização de seu negócio e a um comportamento gerencial que não é adequado para gerir uma geração que necessita de um estilo de liderança ajustado a sua cultura.

Do outro lado, observa-se o reflexo desta ausência de liderança positiva, e com baixa remuneração, trabalhos repetitivos e estressantes influenciam neste clima de apatia.

E finalmente a presença de uma pandemia mundial, que afeta o mercado mundial e regional e a todos emocionalmente, gerando medo e insegurança pelas suas vidas, de seus familiares, amigos, clientes e fornecedores. Deve ser considerado que o ano de 2020 foi um período atípico quando comparado com os outros anos.

Portanto, respondendo à pergunta de pesquisa que norteou esta dissertação de mestrado, os escritórios de pequeno porte tendem a apresentar um clima organizacional predominantemente racional e não satisfatório, principalmente nas categorias de estresse, motivação e liderança. O categoria de resistência à mudança

foi a única que se mostrou favorável devido à versatilidade e perfil dos empregados, que se mostram alinhados com as novas tecnologias da área de contabilidade.

Deve ser considerado neste estudo, que no período em que foi elaborado, ou seja de março de 2020 até o seu término em dezembro de 2020, o país assim como as demais nações do mundo, sofriam com uma pandemia, em virtude do vírus Covid-19, que ceifou a vida de milhares de pessoas e mudou a rotina de trabalho e de convivência humana, afetando a economia e por consequência o mercado de trabalho.

Observando-se todos os dados apresentados até aqui, é possível a elaboração de duas hipóteses neste estudo exploratório.

A primeira hipótese é que mantendo o atual clima organizacional nestes escritórios que é o oposto das recomendações de estudos até aqui realizados sobre clima organizacional, e não houve manifestações de que essa situação irá mudar, mantendo o distanciamento dos subordinados, os departamentos se auto administrando, equipes desunidas com um alto nível de estresse, certamente a tendência deste clima é agravar-se, tornando o negócio insustentável.

A segunda hipótese é de que, se estes escritórios permanecerem com sua linha de serviços como “guarda-livros” da década de 60 e não inovarem seu negócio como um todo, na busca de novos segmentos de serviços a serem oferecidos aos seus clientes., a tendência desta rota, certamente será uma “rota de colisão”, ou seja, a tendência atual de queda de faturamento irá se manter e este negócio em um curto espaço de tempo, irá naturalmente se extinguir.

Recomenda-se que se realizem pesquisas com amostragem de outros municípios da região do Grande ABC e São Paulo e em um período de maior estabilidade econômica e social, a fim de delinear com mais precisão o clima organizacional os escritórios desse porte.

## REFERÊNCIAS

- ALTMANN, R. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management**, v. 65, n. 4, p. 62-65, Chicago, 2000.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia**, 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BATTILANA, A. N. Aplicação do conceito do ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 6, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas**. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2008.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago 2006.
- CAVEDON N. R., **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1988.
- CHANLAT J. F. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 5, mar/abr/1993.
- CLASSE CONTABIL. **Periódicos** sobre matérias contábeis e de mercado, 2020. Disponível em: <http://contábeis.com.br>. Acesso em: 18 jul 2020.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Código de ética do profissional contabilista Resolução**, 1996.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. NBC 20. **Regimento Interno** do Conselho Regional de Contabilidade. **Sobre cobrança de honorários para serviços contábeis**. São Paulo (SP), 2020.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC 23. Regimento do Conselho Federal de Contabilidade. **Deliberação sobre escritórios de contabilidade on-line**.

Brasília (DF), 2008.

CONTABEIS. **Periódicos** sobre matérias contábeis e de mercado, 2020. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/>. Acesso em: 20 jul 2020.

D'OTAVIANO, J. L. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional), Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 34-63, São Paulo: Atlas, 2008.

GREINER, C. Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Revista Análise**, v. 18, 1998.

HIROGOYEN, M-F. **Assédio Moral. A violência perversa no cotidiano**. 8a ed. Tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **The Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, 1991.

JUNG, C.G. O homem e seus símbolos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, n. 5, v. 1, p. 41-53, 2008.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANFREDINI, L. M. **Um estudo do clima organizacional das empresas de economia mista do setor elétrico paulista**. 1999. Dissertação (mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, 1999.

MARTINS, M. C. F. Ética profissional contábil: uma análise visual da percepção pública. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 6, n. 1, art. 2, p. 19-37, jan./mar. 2004.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, n. 4, v. 1, p. 37-60, 2004.

MAYO, G. E. Introdução à segunda edição. **Os problemas humanos de uma**

**civilização industrial.** Boston: Harvard University Press, 2008.

GERRA, G. C. M. Representação social da profissão de contador na Perspectiva dos profissionais da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5 n. 12, p. 157-171, 2014.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável no desempenho humano.** Florianópolis, UFSC, 2014.

MOTTA, F. C. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, n. 41, v. 4, p. 442-452. Acesso em: out./nov./dez. 2008.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. Clima organizacional: Discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: **XXII ENANPAD, 1998**, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD.

PERES, R. S.; MEDEIROS, L. R. R.; BERNARDO, L. B.; SANTOS, A. E. T.; CRISTINA, L. C.; SILVA, A. J. F. Fatores de pressão no trabalho de contadores que atuam em escritórios de contabilidade na cidade de Belo Horizonte - MG. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 5, n. 1, 2016.

PUENTE-PALÁCIOS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.  
Disponível em: [organizacional--uma-analise-de-sua-definicao-e-de-seus-componentes](#).

RAHIMIC, Z. Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. Canadian Center of Science and Education. **International Business Research**, v. 6, n. 3, 2013.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples nacional.** O que é Simples nacional, 2020. Disponível em:  
<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3>  
Acesso em: 20/01/2017.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G.; SARTOR, V. V. B. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais**, 2002. Disponível em: [www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br). Acesso em: 23-05-2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. **Cultura e clima organizacionais**: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. Gest. Prod. v. 20, n. 2, São Carlos Apr./June 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n2/v20n2a14.pdf>.

ROSSO, S. Evolução do ensino da Contabilidade no Brasil: uma análise histórica. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**. v. 18, n. spe, p. 19-32, 2003.

SALDANHA, L. P. T. **O impacto das competências relacionais do líder no seu desempenho e de sua equipe**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2012. Acesso em: 21/05/2020.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F. O clima organizacional. **Revista Administração**, v. 9, março 2013.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista Administração**, v. 18, abril/junho 2012.

SILVA, N. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. Ciclos de vida da organização: longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias em Contagem – Minas Gerais. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 3, 2010.

SINDICATO DOS EMPREGADOS DE AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO E EM EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS E DE EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS. **Convenção trabalhista 2020**. Acesso em: 20 outubro 2020. Disponível em: <http://www.seaacabc.org.br/novo/public/>



SINDICATO DOS EMPREGADOS EM EDÍFÍCIOS E CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO, DIADEMA, SANTO ANDRÉ, SÃO CAETANO DO SUL, MAUA, RIBEIRÃO PIRES E RIO GRANDE DA SERRA. **Convencção Trabalhista 2020**. Acesso em: 20 de outubro 2020. Disponível em: <https://www.seec-abcd.com.br/>

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artemed, 2008.

SOBRINHO, F. R.; PORTO, J. B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **RAC- Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 5, mar/abr/2012.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 2013.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TORQUATO, G. **Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. VII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica**, 2006. Disponível em: [www.aedb.br/seget/artigos10/326\\_PDF%20Lilian.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf) . 2006

VIDAL, L. F. *et al.* Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. **VII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica**, 2011.

VILLARDI, B. Q; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário**, 2019.

WIKIPÉDIA. **Elton Mayo**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://pt.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo). Acesso em: 19 nov 2020.

ZONATTO V. C. S.; SANTOS, A. C., RODRIGUES JUNIOR; M. M.; BEZERRA, F. A. Fatores determinantes para a adoção de padrões internacionais de contabilidade no Brasil: uma investigação em empresas públicas e privadas do setor de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 5(12), 26-47, 2011. <https://doi.org/10.11606/rco.v5i12.34793>