



**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**JOSE AURÉLIO DA SILVA JUNIOR**

**CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2024**

JOSE AURÉLIO DA SILVA JUNIOR

CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM  
ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof<sup>ta</sup>. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

FORTALEZA - CEARÁ  
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S58c Silva Júnior, José Aurélio da.  
Cultura de aprendizagem no setor de serviços profissionais : um estudo em empresas contábeis / José Aurélio da Silva Júnior. – 2024.  
109 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Cultura. 2. Aprendizagem. 3. Empresas Contábeis. I. Título.

CDD 658

---

JOSE AURÉLIO DA SILVA JUNIOR

CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM  
ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Fátima Regina Ney Matos  
Instituto Superior Miguel Torga (ISMT)

A José Aurélio da Silva, meu pai,  
a Lucier Lima da Silva, minha mãe  
e Antonia Gleiciane Lima da Silva, minha irmã,  
que sempre me apoiaram de forma incondicional.

## AGRADECIMENTOS

A Jesus, que por intercessão de Nossa Senhora das Graças, me proporcionou tantas graças.

Aos meus pais, José Aurélio da Silva Junior e Lucier Lima da Silva, sem os quais eu não teria a vida, assim como por tantos ensinamentos.

À minha irmã, Antônia Gleiciane Lima da Silva, que sempre me ajudou por meio de seus singelos compartilhamentos.

Aos meus familiares, entre eles, minha avó, tios e primos, que sempre me apoiaram e torceram pelo meu sucesso acadêmico.

Aos meus professores, que durante a minha jornada educacional foram muito generosos em seus ensinamentos.

Ao Grupo Audit, que sempre me apoiou na constante evolução acadêmica, em especial a Wilton Queiroz e toda a minha equipe.

Aos meus amigos, estes que sempre me incentivaram à minha constante melhoria, em especial aqueles que me auxiliaram diretamente no desafio acadêmico do mestrado.

À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup> Dra. Tereza Cristina Batista de Lima, por tantos ensinamentos compartilhados, assim como por sua dedicação na orientação deste estudo.

Aos professores examinadores, Prof<sup>º</sup> Dr. Augusto César Cabral e Prof<sup>ª</sup> Dra. Fátima Regina Ney Matos.

Aos gestores das empresas que permitiram a pesquisa em suas organizações.

Ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, colegas, professores e colaboradores, em especial à Prof<sup>ª</sup> Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

Tudo quanto quereis que os outros vos façam, fazei  
também a eles. Nisto consiste a Lei e os profetas.  
Mt 7,12.

## RESUMO

A partir dos desafios organizacionais, as empresas prestadoras de serviços contábeis estão inseridas em um ambiente repleto de alterações na legislação. Para superar os desafios inerentes a este contexto, a cultura de aprendizagem pode ser uma estratégia eficaz a ser utilizada. Este estudo tem por objetivo compreender a cultura de aprendizagem em empresas contábeis a partir do modelo teórico de investigação de cultura de aprendizagem de Marsick e Watkins (2003). Alinhada a esta delimitação de pesquisa, este estudo tem por objetivo investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis. O estudo tem abordagem qualitativa, com pesquisa de campo e com o objetivo descritivo e exploratório, possuindo como sujeitos 14 colaboradores que atuam em empresas contábeis estabelecidas no município de Fortaleza/CE. Para coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado baseado no modelo teórico de Marsick e Watkins (2003). Na análise de dados, foi feita uma análise de conteúdo, com suporte do *software* Atlas.ti. Os resultados descrevem de forma prática como ocorre a cultura de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional. Os resultados oriundos do nível individual ocorrem com o aprendizado no trabalho, com o apoio e incentivo a treinamentos contínuos, com as oportunidades de crescimento, nos desafios e erros para a extração de aprendizagem e com o *feedback*. Os resultados oriundos do nível grupal foram percorridos através da aprendizagem em equipe, que ocorreu por meio das discussões em grupo. Os resultados oriundos do nível organizacional ocorrem com a disseminação de aprendizado, mecanismos de aprendizagem e mecanismos de captação de pontos de melhoria, com a contribuição para a visão da organização, integração departamental, com a percepção do trabalho individual e por meio do reconhecimento profissional, com o subsídio da cultura organizacional, com a capacitação das lideranças, treinamento e orientações das lideranças e com o compartilhamento de informações internas. As limitações da pesquisa dizem respeito a indisponibilidade das empresas contábeis em aderir a pesquisa. As pesquisas futuras podem ser executadas com a combinação de diferentes modelos teóricos de cultura de aprendizagem, assim como a combinação de procedimentos metodológicos de natureza qualitativa.

**Palavras-chave:** Cultura; Aprendizagem; Empresas Contábeis.



## ABSTRACT

Based on organizational challenges, accounting service companies are embedded in an environment filled with changes in legislation. To overcome the challenges inherent in this context, a learning culture can be an effective strategy to be used. This study aims to understand the learning culture in accounting companies based on the theoretical model of learning culture investigation by Marsick and Watkins (2003). Aligned with this research delimitation, this study aims to investigate the learning culture in accounting companies. The study has a qualitative approach, with field research and a descriptive and exploratory objective, involving 14 employees working in accounting firms established in the city of Fortaleza/CE. For data collection, a semi-structured interview script was used based on the theoretical model of Marsick and Watkins (2003). In the data analysis, content analysis was performed, supported by the Atlas.ti software. The results practically describe how the learning culture occurs at the individual, group, and organizational levels. The results at the individual level occur with learning at work, with support and encouragement for continuous training, growth opportunities, challenges, and errors for learning extraction, and feedback. The results at the group level were discussed through team learning, which occurred through group discussions. The results at the organizational level occur with the dissemination of learning, learning mechanisms, and mechanisms for capturing improvement points, contributing to the organization's vision, departmental integration, individual work perception, and through professional recognition, with the support of organizational culture, leadership training, leadership training and guidance, and internal information sharing. The limitations of the research relate to the unavailability of accounting companies to adhere to the research. Future research can be carried out by combining different theoretical models of learning culture, as well as combining qualitative methodological procedures.

**Keywords:** Culture; Learning; Accounting Companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais níveis de análise da cultura organizacional .....	22
Figura 2 - Dimensões essenciais da cultura de aprendizagem .....	28
Figura 3 - Metodologia do <i>locus</i> e sujeitos da pesquisa.....	47
Figura 4 - Etapas da análise de conteúdo .....	53
Figura 5 - Dados Sociodemográficos .....	57
Figura 6 - Horas mensais dedicadas ao aprendizado .....	58
Figura 7 - Cultura de aprendizagem em nível individual .....	59
Figura 8 - Cultura de aprendizagem em nível grupal .....	73
Figura 9 - Cultura de aprendizagem em nível organizacional .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da cultura de aprendizagem .....	27
Quadro 2 - Níveis e dimensões do modelo de Marsick e Watkins (2003) .....	31
Quadro 3 - Trabalhos empíricos que investigaram a cultura de aprendizagem .....	32
Quadro 4 - Tipologias de Empresas de Serviços Profissionais (ESPs) .....	39
Quadro 5 - Departamento das empresas contábeis .....	42
Quadro 6 - Delineamento Metodológico .....	44
Quadro 7 - <i>Lócus</i> de pesquisa .....	48
Quadro 8 - Relação entre objetivos, níveis, dimensões de análise e roteiro de entrevista .....	51
Quadro 9 - Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro.....	54
Quadro 10 - Perfil dos participantes .....	55
Quadro 11 - Aprendizado contínuo em empresas contábeis .....	68
Quadro 12 - Diálogo em empresas contábeis .....	72
Quadro 13 - Aprendizagem em equipe em empresas contábeis .....	75
Quadro 14 - Captura e compartilhamento de aprendizado em empresas contábeis .....	79
Quadro 15 - Capacitação em empresas contábeis .....	82
Quadro 16 - Conexão com a organização em empresas contábeis .....	86
Quadro 17 - Liderança estratégica para o aprendizado em empresas contábeis .....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Aprendizagem Organizacional

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BCB - Banco Central do Brasil

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CO - Cultura Organizacional

COP - Conferência do Clima das Nações Unidas

CPA - *Certified Public Accountant*

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

DLOQ - *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*

ESP's - Empresas de Serviços Profissionais

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

GPTW - *Great Place To Work*

IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional

IFRS - *International Financial Reporting Standards*

INEC - Instituto Nordeste Cidadania

MP – Medida Provisória

NUB - *Al Nahda University*

OSCIP's - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PLS - *Partial Least Squares*

POP - Procedimento Operacional Padrão

QCAO – Avaliação da Cultura de Aprendizagem em Organizações

SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*

SPED - Sistema Público de Escrituração Digital

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Contextualização e delimitação do tema .....	14
1.2 Questão de pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Aspectos metodológicos .....	19
1.6 Estrutura do trabalho .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	20
2.1 Cultura e aprendizagem organizacional .....	20
2.1.1 <i>Cultura organizacional</i> .....	20
2.1.2 <i>Aprendizagem organizacional</i> .....	23
2.2 Cultura de aprendizagem .....	25
2.2.1 <i>Conceitos</i> .....	25
2.2.2 <i>Dimensões essenciais da cultura de aprendizagem, modelo de marsick e watkins</i> .....	28
2.2.3 <i>Estudos empíricos que investigaram cultura de aprendizagem</i> .....	31
2.3 Setor de profissionais.....	38
2.3.1 <i>Serviços profissionais</i> .....	38
2.3.2 <i>Serviços contábeis enquanto serviço profissional</i> .....	40
2.3.3 <i>Empresas contábeis</i> .....	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	44
3.1 Tipologia da pesquisa .....	45
3.2 <i>Locus</i> e sujeitos da pesquisa .....	45
3.3 Coleta de dados.....	49
3.5 Análise de dados .....	51
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	55
4.1 Dados sociodemográficos.....	55
4.2 Cultura de aprendizagem no nível individual.....	59
4.2.1 <i>Dimensão aprendizado contínuo</i> .....	60
4.2.2 <i>Dimensão diálogo</i> .....	69
4.3 Cultura de aprendizagem no nível grupal.....	72
4.3.1 <i>Dimensão aprendizagem em equipe</i> .....	73

4.4 Cultura de aprendizagem no nível organizacional .....	76
4.4.1 <i>Dimensão captura e compartilhamento de aprendizado</i> .....	77
4.4.2 <i>Dimensão capacitação</i> .....	80
4.4.3 <i>Dimensão conexão com a organização</i> .....	83
4.4.4 <i>Dimensão liderança estratégica para o aprendizado</i> .....	86
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	93
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	97
APÊNDICE A – Convite de pesquisa científica .....	105
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE.....	107
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista .....	108
APÊNDICE D – Quadro sintético dos resultados .....	109

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização, delimitação do tema, questão de pesquisa, objetivos (geral e específico) e justificativa. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos e a estrutura do trabalho.

### 1.1 Contextualização e delimitação do tema

Em meio ao cenário repleto de desafios acerca da globalização, organizações baseadas no conhecimento, era da informação e liberação das fronteiras, surge nos ambientes organizacionais a necessidade de uma postura de constante aprendizagem. Em meio a esse cenário, poderia ser a cultura de aprendizagem uma orientação para o aprendizado, para a flexibilidade, adaptação e liderança (Schein; Schein, 2022).

A cultura de aprendizagem, por sua vez, orienta a propagação e a simplificação da aprendizagem dos trabalhadores, a fim de contribuir para o desenvolvimento da organização. Vale ressaltar que, quando a cultura organizacional assume essa função facilitadora, ela foca nos processos de aprendizado e mudanças (Silva *et al.*, 2020). À medida em que as organizações assumem uma postura de aprendizagem, a cultura organizacional relaciona-se com a aprendizagem organizacional, podendo gerar uma cultura potencialmente capaz de promover a disseminação do conhecimento individual em direção ao conhecimento organizacional (Queiroz *et al.*, 2014). Este fenômeno é também relevante para as empresas contábeis, campo de estudo desta pesquisa.

O processo de aprendizagem, segundo Kolb (1984), requer transformações recorrentes, que condicionem a criação e recriação de processos de adaptação e aprendizagem, considerando a abordagem de que a aprendizagem é um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Contudo, o processo de aprendizado nas empresas conta com a elaboração de mapas cognitivos, que proporcionam o conhecimento das ocorrências nos ambientes internos e externos, além da disseminação de comportamentos que evidenciem a efetividade do aprendizado (Fleury; Fleury, 2006).

A aprendizagem organizacional pode ocorrer em nível individual e organizacional. No nível individual, ocorre quando o indivíduo reage a um cenário inesperado com base em seus conhecimentos, enquanto no nível organizacional, ocorre por meio da interação entre os valores internos e externos da empresa. Em suma, a aprendizagem organizacional representa a

capacidade da empresa de aprender a executar suas atividades, onde o conhecimento não é centralizado no indivíduo, mas sim na organização (Duarte *et al.*, 2021).

As organizações que almejam a aprendizagem organizacional necessitam de estratégias eficazes, diagnóstico do estágio atual e orientações acerca das mudanças. A fim de identificar as mudanças acerca do clima, cultura, sistemas e estruturas organizacionais que possuem influência na aprendizagem organizacional, há modelos baseados em pesquisas e práticas acerca da aprendizagem organizacional que podem auxiliar nessa identificação (Marsick; Watkins, 2003).

O modelo teórico que serve de parâmetro para a investigação da cultura de aprendizagem em empresas contábeis é o proposto por Marsick e Watkins (2003) que investigam a cultura de aprendizagem por meio dos níveis individual, grupal e organizacional. O modelo abrange as dimensões essenciais para a criação de uma cultura de aprendizagem (Marsick, 2013). Por esse motivo, o modelo teórico de Marsick e Watkins (2003) foi escolhido para a aplicação da pesquisa dessa dissertação.

O nível individual é o primeiro nível do processo de aprendizagem, no qual os indivíduos primeiramente aprendem por meio de resolução de problemas, experimentação, aprendizagem com os outros e com as lideranças. No nível de grupo, o processo de aprendizagem ocorre a partir do compartilhamento entre as pessoas e desenvolvimento de significado. No nível organizacional, o processo de aprendizagem pode ocorrer por meio do armazenamento da aprendizagem em sistemas, estruturas e procedimentos da empresa (Crossan *et al.*, 1995).

A investigação da cultura de aprendizagem, a partir do modelo de Marsick e Watkins (2003), dando-se nos níveis individual, grupal e organizacional, ocorre por meio de fatores, sendo eles o aprendizado contínuo, diálogo, aprendizagem em equipe, captura e compartilhamento de aprendizado, capacitação, conexão com a organização e liderança estratégica para o aprendizado (Marsick; Watkins, 2003).

As organizações contábeis possuem um papel relevante na sociedade e economia, considerando seu empenho em auxiliar empresas em seus planejamentos, e amparando a sociedade por meio da execução de mandatos normativos. Neste sentido, empresas contábeis são assessoras fiéis a empresários e a administração pública a fim de auxiliar de forma contínua na melhoria dos negócios empresariais (Conselho Federal de Contabilidade, 2021). O setor contábil está repleto de desafios, impulsionados pelas transformações digitais. Essas transformações podem criar oportunidades para que as empresas se mantenham competitivas



no mercado, exigindo, portanto, aprimoramentos em suas rotinas e atendimento às demandas emergentes. (Schiavi; Momo; Maçada, 2020).

Para Valle (2019), as empresas contábeis têm por natureza a disponibilização das informações para a gestão, a fim de auxiliar no processo de planejamento, controle e tomada de decisões na empresa. Dessa forma, Zara (2021) complementa que as empresas demandam dos contadores uma visão mais estratégica, fornecendo informações financeiras e oportunas, assumindo assim a liderança das iniciativas no fornecimento dessas informações. A partir disso, a empresa contábil poderá expandir suas entregas e prestar serviços com valor agregado.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

No setor de serviços profissionais, como ocorre a cultura de aprendizagem nas empresas contábeis?

## **1.3 Objetivos**

A fim de responder à questão de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos.

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Compreender a cultura de aprendizagem em empresas contábeis.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- a) Analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis;
- b) Analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis;
- c) Analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis.

## **1.4 Justificativa**

Este estudo emerge a partir do cenário de escassez de pesquisas acadêmicas que abordem a cultura de aprendizagem em empresas contábeis. Até a realização desta etapa da pesquisa, não foram localizados estudos que investiguem empresas contábeis a partir da cultura de aprendizagem. A afirmação é subsidiada pelo levantamento ocorrido em março de 2023 nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, (que retorna resultados de bases nacionais e internacionais, como *Scielo*, *Scopus* e *Web of*

*Science*), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, *Scholar Google* e *Anpad Spell*. Para a busca, utilizaram-se os termos “cultura de aprendizagem”, “*learning organization*”, “empresas contábeis”, “escritórios de contabilidade”, “*CPA Firms*”, “*accounting offices*” e “*accounting firms*”. O período de publicação considerado foi de 2012 a 2023, buscando obter pesquisas mais recentes.

A cultura de aprendizagem é uma temática relevante fazendo-se necessárias investigações contínuas em diferentes cenários organizacionais e setores econômicos (Amaral; Paiva; Lima, 2020). Por sua vez, empresas contábeis são organizações que demandam ininterruptos aperfeiçoamentos, por conta da alta complexidade de suas entregas, o que exige uma cultura de constantes melhorias processuais (Carmona; Silva; Gomes, 2018). Para alcançarmos uma justificativa teórica que evidencie a contribuição do estudo ao conceito já consolidado da cultura de aprendizagem, acredita-se que os resultados da pesquisa no setor de serviços contábeis podem ser relevantes. Isto é especialmente importante, considerando que esta temática ainda não foi investigada, até o momento, na área abordada por esta pesquisa.

A investigação acadêmica aqui apresentada justifica-se por meio da contribuição à cultura de aprendizagem, a partir das ações percebidas pelos profissionais que fortalecem a cultura de aprendizagem em empresas contábeis. Vale ressaltar que a investigação está focada na cultura de aprendizagem, o que permite um melhor aprofundamento acerca desse tema, diferenciando-se dos achados acadêmicos anteriores, que, além de abordar a cultura de aprendizagem, investigam a temática de desempenho financeiro e de conhecimento.

Além das contribuições sob o ponto de vista teórico-metodológico, esta pesquisa também se justifica pelo potencial de contribuição social na área da gestão. A partir da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, dado que são profissionais que estão atuando em empresas contábeis, os resultados obtidos poderão auxiliar na gestão das organizações a otimizar seu processo de aprendizagem organizacional por meio de uma cultura de aprendizagem. Os participantes, ora atuantes em organizações que investigam a cultura de aprendizagem, poderão adquirir novos conhecimentos, agregando assim a própria jornada profissional.

O profissional contábil é foco de múltiplas atividades, de cunho operacional e estratégico, impostas ao campo de atuação do contador. A contabilidade tem assumido uma posição estratégica, estando alinhada com o contexto mais amplo das organizações. Um exemplo disso é a internacionalização das normas contábeis, o que tem exigido dos contadores uma aprendizagem contínua (Zara, 2021).

As empresas contábeis e com profissionais contábeis em seu quadro, enfrentam diversos desafios no setor econômico, impulsionados pelas transformações digitais, que podem

criar oportunidades para garantir sua sobrevivência no mercado, exigindo transformações na forma como conduzem suas atividades (Schiavi; Momo; Maçada, 2020). Os profissionais contábeis, diante das demandas globais relacionadas ao desenvolvimento social das nações e das mudanças nas formas de operação, tornam-se protagonistas nesse cenário, justificando o foco desta pesquisa em empresas contábeis.

Vale ressaltar que, de acordo com o Ibis World (2023), o mercado do setor de serviços contábeis alcançou uma média de US\$ 585,3 bilhões em 2023, registrando uma taxa de crescimento de 2% nesse mesmo ano. No período entre 2018 e 2023, observou-se uma taxa de crescimento médio de 2,6%.

Alinhado a esse contexto, quando as empresas lidam com situações em que os colaboradores optam por mudar de emprego ou reter conhecimento por medo de comprometer suas carreiras, a aprendizagem organizacional desempenha um papel relevante tanto para as empresas quanto para as pessoas (Duarte *et al.*, 2021). Dessa forma, uma vez que as empresas são impactadas por essas situações, a aprendizagem organizacional no segmento contábil deve ser o foco desse fenômeno, uma vez que seus clientes precisam ser atendidos independentemente de substituições de colaboradores ou da disponibilidade de compartilhar conhecimentos.

Considerando as justificativas previamente mencionadas sobre a relevância de investigações relacionadas à cultura de aprendizagem em empresas contábeis, é importante notar que essas organizações estão imersas em um contexto de rápidas transformações e estão sujeitas a penalidades. Portanto, é crucial que adotem estratégias que visem capacitar seus colaboradores, promovendo um melhor entendimento das exigências legais. A exemplo, tem-se a implantação de plataformas de controle de demandas acerca da folha de pagamento, que exigiu das empresas contábeis novos procedimentos junto aos clientes e ao fisco (Conceição; Martins; Lima, 2020).

Visto isso, investigações acerca da cultura de aprendizagem em empresas contábeis merecem destaque devido ao cenário de constantes transformações organizacionais, que podem expor o negócio a penalidades, requerendo dessas empresas um recorrente aprendizado organizacional.

Corroborando com tal temática, empresas contábeis possuem um papel relevante na sociedade e economia, considerando seu empenho em auxiliar empresas em seus planejamentos e amparando a sociedade por meio da execução de mandatos normativos. A exemplo de tal amparo, pode-se destacar o cenário pandêmico da Covid-19 no Brasil e no mundo, no qual empresas contábeis foram frente de trabalho na área trabalhista, assegurando

que empresas e colaboradores tivessem seus vínculos existentes por meio da obediência de medidas governamentais que suspenderam, reduziram e mantiveram empregos. Diante disso, empresas contábeis foram assessoras fiéis a empresários e a administração pública a fim de auxiliar de forma contínua a melhoria dos negócios empresariais (Conselho Federal de Contabilidade, 2021).

A pesquisa ocorreu na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. Com isso, reforça-se sua relevância social por meio do local de pesquisa, uma vez que Fortaleza é uma cidade conhecida por fomentar empreendimentos, sendo inclusive premiada no *Bloom Consulting Brasil City Brand Ranking* como a quarta melhor cidade para investir (Prefeitura de Fortaleza, 2023). Faz-se necessário destacar que os empreendimentos são frequentemente assessorados por empresas contábeis, o que torna o público e o local propícios para essa investigação acadêmica (Carmona; Silva; Gomes, 2018).

### **1.5 Aspectos metodológicos**

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, tendo como sujeitos de pesquisa profissionais que atuam em empresas contábeis na cidade de Fortaleza/CE. Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista com roteiro semiestruturado. Foram entrevistados quatorze líderes e liderados que atuam em Fortaleza/CE. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, com o suporte do *software Atlas.ti*. As estratégias metodológicas encontram-se detalhadas na seção três.

### **1.6 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está dividida em cinco seções. A primeira é a introdução, onde são apresentados a contextualização, a delimitação do tema, a questão de pesquisa, os objetivos, a justificativa, aspectos metodológicos e estrutura do trabalho. A segunda seção aborda a revisão de literatura, incluindo temas como cultura organizacional, aprendizagem organizacional, cultura de aprendizagem, estudos empíricos sobre a cultura de aprendizagem, serviços profissionais e o setor de serviços contábeis. A terceira seção apresenta a estratégia metodológica adotada para atingir os objetivos propostos. A quarta seção relata e discute os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados. A quinta seção traz as considerações finais, seguidas das referências utilizadas e dos apêndices.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Na presente seção, são apresentados os fundamentos iniciais sobre cultura e aprendizagem organizacional, explicitando-se os conceitos inerentes a tais temáticas. Em seguida, é abordada a cultura de aprendizagem, na qual as dimensões, o modelo teórico e os estudos empíricos são descritos conforme a literatura da área. Por fim, o setor de serviços contábeis é explorado, destacando-se os conceitos inerentes aos serviços profissionais e a classificação quanto aos serviços contábeis.

### 2.1 Cultura e aprendizagem organizacional

Nesta subseção, são apresentados os conceitos inerentes à cultura organizacional, onde são trazidos definições e aspectos relevantes ao tema, bem como a associação com a aprendizagem organizacional.

#### 2.1.1 *Cultura organizacional*

A partir de um cenário organizacional repleto de desafios, a cultura organizacional pode ser considerada como uma estratégia de melhoria no desempenho da empresa, podendo promover oportunidades para o crescimento das organizações. Tal crescimento poderá impactar nas rentabilidades organizacionais, na qualidade de vida no trabalho, na reputação corporativa e no desempenho financeiro (Carmona; Silva; Gomes, 2018).

Em face à disseminação de percepções acerca da cultura, é necessário investigar a gênese do termo cultura, nomenclatura essa conceituada, dentre outros autores, por Pettigrew (1979), que define cultura como um sistema de significados publicamente e coletivamente aceitos que opera para um determinado grupo em um determinado momento, tais como símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos.

Cameron e Quinn (2006) apontam que a cultura organizacional abrange os valores assumidos pela organização, as suposições subentendidas, as expectativas, memórias e conceitos existentes na organização, refletindo assim como as coisas são feitas na empresa. A cultura organizacional promove o senso de identidade aos funcionários, fortalecendo as orientações não escritas ou não ditas sobre o que a empresa aceita ou não aceita em seu ambiente.

O conceito de cultura organizacional, segundo Schein (2009, p. 15) é:

[...] padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Segundo Carmona, Costa e Gomes (2020), a cultura organizacional pode criar um paradoxo no cenário organizacional, visto que, por um lado, promove desenvolvimento e, por outro, pode ser um obstáculo quando altera a capacidade da empresa de reagir a mudanças. Face a isso, uma cultura organizacional forte pode ser associada a uma maior adaptabilidade às mudanças e um melhor desempenho. Vale ressaltar que uma cultura organizacional forte é aquela que possui padrões comportamentais aceitos de maneira clara, com maior nível consensual, consistentes e estáveis (Bassi *et al.* (2021).

Ainda conforme Bassi *et al.* (2021), a cultura organizacional é como a "cola social" da empresa, consistindo nos comportamentos aceitos e proibidos, nos artefatos compartilhados, e é o que proporciona significado, direção, mobilização e motivação para os colaboradores.

A cultura organizacional, uma vez que é algo que pode ser percebido, sentido e observado, pode ser analisada a partir de três níveis, que são os artefatos, as crenças e valores e as premissas básicas subjacentes. Esses níveis são definidos como a essência da cultura organizacional, considerando que são manifestados de maneiras óbvias, tangíveis e evidentes (Schein; Schein, 2022).

Os artefatos são estruturas de fácil visualização, mas que são desafiadoras de serem decifradas, pois a descrição pode ser efetuada a partir do que é observado, mas o significado do que é visto não é simples de ser reconstituído. As crenças e valores expostos são as ideias, objetivos, valores e anseios, que podem ou não estar em conformidade com os comportamentos e os artefatos. Por fim, as premissas básicas subjacentes referem-se às crenças e valores inconscientes e naturalizados, que determinam os comportamentos, percepções, pensamentos e sentimentos que permeiam a empresa (Schein; Schein, 2022).

A figura 1 ilustra os níveis da cultura organizacional propostos por Schein (2009a).

Figura 1 - Principais níveis de análise da cultura organizacional.



Fonte: Adaptado de Schein (2009a).

A Figura 1 ilustra os níveis de cultura, representados pela analogia de um iceberg, onde a parte visível acima do nível do mar corresponde aos artefatos e crenças, enquanto as suposições básicas, que estão submersas, indicam a dificuldade de percepção desse nível da cultura. Importante ressaltar que os níveis de análise da cultura organizacional podem ser enganadores, considerando que os artefatos (*layout* ou modo de vestir dos funcionários), as crenças expostas (documentos públicos) e as premissas básicas subjacentes (valorização da cooperação em toda empresa) podem ser de fácil obtenção, mas de difícil interpretação, considerando o desafio de tentar entender a lógica básica na qual o grupo se comporta (Gomes *et al.*, 2017).

Por fim, a cultura organizacional está relacionada aos processos de aprendizagem nas organizações e ao seu compartilhamento dentro do grupo, na medida em que as soluções para problemas internos e externos têm sido eficazes o suficiente para serem aceitas e, conseqüentemente, ensinadas aos novos membros (Schein; Schein, 2022).

### ***2.1.2 Aprendizagem organizacional***

As organizações almejam se manter no mercado, buscando diversas estratégias competitivas, dificultando que os concorrentes as substituam ou imitem. A capacidade de inventar novas práticas comerciais, os recursos humanos e a adaptabilidade em meio às circunstâncias são estratégias consideradas como vantagens competitivas. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional atua como facilitadora no processo de adequação organizacional (Queiroz *et al.*, 2014). Vale ressaltar que, a longo prazo, a única solução sustentável em relação à vantagem competitiva é a capacidade da organização de aprender mais rápido que sua concorrência (Senge, 2006).

Segundo Senge (2006), as organizações que aprendem só existem porque são compostas por pessoas que aprendem, e o aprendizado é inerente a essas pessoas. O aprendizado organizacional promove experiências de realização em grupo, alcançando resultados extraordinários por meio da complementaridade de competências, ou seja, os pontos positivos de um colaborador compensam os pontos negativos de outra pessoa.

Além disso, Senge (2006) afirma que a vivência das cinco disciplinas de uma organização que aprende pode aprimorar a capacidade de uma empresa de aprender e realizar seus objetivos. A disciplina do domínio pessoal é a possibilidade de focar as energias. O modelo mental refere-se à possibilidade de refinamento dos pensamentos e a consciência das nossas suposições. A criação de uma visão compartilhada trata-se de disseminar um entendimento de um futuro organizacional. O aprendizado em equipe é o dinamismo de fazer as tarefas com o compartilhamento de experiências. O pensamento sistêmico promove nos colaboradores o entendimento das decisões e suas consequências (Hutasuhut; Adruce; Jonathan, 2021).

O conceito de aprendizagem organizacional é investigado a um longo período, Garvin (1993) define aprendizagem organizacional como a habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como modificar seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções. A mudança de comportamento e a operacionalização diária são desafios do mundo corporativo, onde alguns cenários institucionais refletem mais o controle do que o interesse no aprendizado, sendo percebidos por meio de práticas de incentivo por parte da gestão (Fleury, 1995).

Além disso, a aprendizagem organizacional é a capacidade de a empresa aprender a fazer o que faz, sendo que o conhecimento é agregado à empresa e não ao indivíduo, possibilitando que a organização tenha habilidades para realizar suas atividades. Essa aprendizagem possibilita à empresa criar mapas cognitivos que permitem a compreensão do



que está ocorrendo interna ou externamente à empresa, inclusive definindo novos comportamentos efetivos em relação à aprendizagem (Duarte *et al.*, 2021).

Para que a empresa mantenha um aprendizado contínuo por meio de uma cultura de aprendizagem, é fundamental que os líderes compreendam que não detêm todo o conhecimento e auxiliem a equipe a aceitar suas limitações. Nesse sentido, a aprendizagem é uma responsabilidade compartilhada pelos indivíduos (Amaral; Paiva; Lima, 2020).

Queiroz (2014) destaca a função facilitadora e central da cultura organizacional no processo de aprendizagem organizacional. Ou seja, por meio da cultura, é possível que o aprendizado evolua do nível individual para o organizacional.

A evolução do aprendizado do nível individual para o organizacional também ocorre na seara da criação do conhecimento, sendo este idealizado individualmente pelos colaboradores e aprendido pela empresa podendo, inclusive, resultar na criação de produtos e tecnologias. A criação do conhecimento pode ocorrer de diversas formas, seja de forma intuitiva ou subsidiada de informações objetivas, e oriunda de qualquer área da empresa (Nonaka, 1991).

Em vista disso, Abdo e Edgar (2019) corroboram que as habilidades de liderança precisam apoiar totalmente o diálogo entre os indivíduos, o aprendizado contínuo, a aprendizagem em equipe, a captura e compartilhamento do aprendizado, a capacitação, a conexão e a liderança estratégica para que a aprendizagem organizacional aconteça.

No setor de serviços, é evidente o desafio crescente de gerir o capital humano, bem como de reter e utilizar o conhecimento para criar vantagens competitivas. Empresas que fornecem aos clientes soluções orientadas por profissionais com conhecimentos específicos enfrentam constantes desafios para destacar seus diferenciais competitivos (Brito, 2022).

Com o objetivo de buscar uma vantagem competitiva empresarial, compreende-se que a cultura de aprendizagem pode proporcionar esse diferencial. Além disso, as empresas são compostas por profissionais que podem mudar de emprego com frequência ou optar por reter o conhecimento para si. Diante desse cenário, a cultura de aprendizagem pode criar oportunidades para a disseminação do conhecimento dentro da empresa (Duarte *et al.*, 2021).

Vale ressaltar que a transformação do conhecimento individual em um recurso disponível para outras pessoas é uma ação central de empresas que criam conhecimento, o que ocorre de forma continuada em todos os níveis da organização (Nonaka, 1991).

## 2.2 Cultura de aprendizagem

Nesta subseção, são apresentados os conceitos inerentes à cultura de aprendizagem, sendo trazidos definições e aspectos inerentes ao tema, dimensões essenciais da cultura de aprendizagem, o modelo teórico de Marsick e Watkins (2003) e os estudos anteriores que investigaram a cultura de aprendizagem em contextos organizacionais.

### 2.2.1 Conceitos

As mutações do cenário econômico desafiam as organizações a adotarem estratégias de constantes desenvolvimentos em sua gestão. Por meio de melhorias na cultura de aprendizagem, criação e gestão do conhecimento, liderança e aspectos estruturais, as organizações podem construir um ambiente de constante aprendizagem. Dessa forma, as organizações podem criar um melhor ambiente de trabalho, e com isso os colaboradores expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam. Com base nisso, novos e expansivos padrões de mentalidade são nutridos, as aspirações coletivas são libertadas e as pessoas aprendem continuamente a ver o todo juntas (Abdo; Edgar, 2019).

O senso de continuidade e a identidade do grupo em uma cultura são disseminados por meio do *feedback* que, sendo compartilhados, tendem a promover a integração interna dos indivíduos. A comunhão da visão organizacional concretiza na organização a aprendizagem organizacional (Cabral, 2001).

No que diz respeito ao ambiente de aprendizagem em uma organização, é relevante compreender o conceito de cultura de aprendizagem. Segundo Watkins e Marsick (1992), ela é caracterizada por ser um processo contínuo, integrado e paralelo ao trabalho, onde a aprendizagem é estrategicamente utilizada. Essa cultura pode provocar mudanças nas percepções individuais e coletivas, pensamentos, comportamentos, atitudes, valores, crenças, modelos, sistemas, estratégias, políticas e procedimentos. A aprendizagem é buscada pelos indivíduos e compartilhada entre os empregados em diferentes níveis, funções e unidades.

Corroborando a definição de cultura de aprendizagem, Armstrong e Foley (2003) apontam que a cultura de aprendizagem compreende um conjunto de aspectos culturais e estruturais da organização que facilitam o desenvolvimento, melhoria ou renovação do aprendizado organizacional. Os aspectos culturais são os valores, crenças, papéis, atitudes, suposições e comportamentos que são disseminados entre os indivíduos, possibilitando a existência da aprendizagem no meio organizacional. Por sua vez, os aspectos estruturais e

procedimentais institucionalizados permitem que a organização colete, análise, armazene, dissemine e utilize essas informações para a eficácia da organização. Vale ressaltar que ambos os aspectos podem impulsionar a conexão e identificação dos elementos culturais que sustentam e mantêm a cultura de aprendizagem.

A cultura, em sua essência, é uma força estabilizadora e conservadora, uma estratégia para tornar as coisas significativas e previsíveis. Em meio a isso, a cultura de aprendizagem exige comportamentos de constante aprendizado, proativos, verdadeiros, orientados em relação ao futuro, comunicativos, diversificados, sistêmicos e analíticos. Nesse sentido, a cultura de aprendizagem favorece a aprendizagem e a flexibilidade (Schein, 2009b).

Os comportamentos que constroem a cultura de aprendizagem, em grande parte, recaem sobre a liderança, pois seu papel é multifacetado. O líder deve atuar como projetista ou arquiteto social, transformando ideias (propósito, missão, visão, valores) em decisões; como professor, auxiliando os colaboradores a reestruturar suas visões da realidade; e como comissário, servindo tanto às pessoas sob sua liderança quanto à missão da organização. Essas funções sugerem habilidades para construir uma visão compartilhada, estimular e desafiar os modelos mentais, e promover o pensamento sistêmico. A prática dessas funções e sua sustentabilidade exigem que o líder identifique os desafios organizacionais e adote uma postura proativa, não apenas reconhecendo benefícios e oportunidades (Cabral, 2001).

A liderança precisa conectar a cultura organizacional à cultura de aprendizagem dos indivíduos que compõem a organização, ressaltando que esse processo é cíclico e requer aprendizagem contínua. A organização precisa reavaliar regularmente suas práticas e valores, enquanto os indivíduos buscam constantemente o aprendizado e o autodesenvolvimento. Nesse contexto, a liderança atua como agente ativo para incentivar tanto a manutenção quanto a transformação da cultura organizacional. É importante destacar que a busca pelo aprendizado individual não deve depender exclusivamente da iniciativa da organização (Lopes, 2021).

As organizações e as lideranças devem se tornar aprendizes perpétuos, pois diante do cenário organizacional futuro, a única certeza é que será diferente, mais complexo, com mudanças rápidas e constantes, e marcado pela diversidade cultural (Schein, 2017).

O Quadro 1 apresenta as características da cultura de aprendizagem a partir da percepção de Schein (2017).

Quadro 1 - Características da cultura de aprendizagem.

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Suposição de proatividade	Os integrantes da organização devem assumir a postura de solucionadores e aprendizes proativos de problemas. O líder precisa transmitir a confiança de que a solução de problemas leva à aprendizagem.
Comprometimento com a aprendizagem para aprender	Os membros da organização precisam acreditar que a aprendizagem é algo em que vale a pena investir, e que a habilidade de aprender deve ser dominada. O <i>feedback</i> deve ser constante, este precisa ser refletido e analisado, podendo gerar novos comportamentos experimentais que devem ser avaliados. O líder precisa ser flexível, e exigir a habilidade para aprender, buscando e aceitando <i>feedback</i> .
Suposições positivas sobre a natureza humana	O conhecimento e habilidades serão amplamente distribuídos, o que resulta na dependência das pessoas por parte das lideranças. É necessário a suposição de que as pessoas são preocupadas com a organização. Os líderes precisam acreditar que a natureza humana é boa, e que estes podem aprender se possuem os recursos e segurança psicológica necessários.
Suposição de que o ambiente pode ser dominado	A cultura de aprendizagem precisa supor que o ambiente é de alguma forma, maleável. Os líderes têm que transparecer algum nível de controle sobre o ambiente, ainda que este ambiente esteja turbulento.
Comprometimento com a verdade mediante pragmatismo e averiguação	A cultura de aprendizagem deve instigar a averiguação em busca da verdade, e este processo precisa ser flexível. Exige-se dos líderes a compreensão de que não são especialistas e sábios em tudo, e isso precisa ser compartilhado com os outros, promovendo assim a tarefa de aprender como uma responsabilidade de todos.
Orientação em relação ao futuro	A aprendizagem precisa acontecer entre o futuro distante e o futuro próximo, exercendo, assim, o pensamento a frente o suficiente para ter condições de avaliar as consequências de diferentes cursos e pensar de forma mais próxima a avaliar se as soluções estão de fato funcionando. O líder deve ser consciente de suas próprias hipóteses de tempo e isso precisa ser compartilhado com os outros.
Comprometimento com a comunicação relevante da tarefa plena e aberta	A cultura de aprendizagem necessita que a comunicação e as informações sejam centrais para o bem-estar organizacional, sendo assumido por todos o comprometimento de falar a verdade da melhor forma possível e sendo respeitada a sensibilidade das informações. O líder precisa reunir as pessoas o suficiente para que os membros se tornem familiares uns com os outros.
Comprometimento com a diversidade	A diversidade precisa ser valorizada e coordenada, considerando que é um recurso necessário para a aprendizagem e inovação. O líder precisa assegurar a boa comunicação intercultural e o entendimento em toda a organização.
Comprometimento com o pensamento sistêmico	A lógica casual linear e simples precisa ser abandonada, considerando que o cenário mundial é complexo e interdependente, no qual o pensamento sistêmico, a habilidade de analisar campos de forças e compreender seus efeitos são necessários para a aprendizagem. O líder precisa acreditar que o mundo é complexo, não linear e interconectado.
Comprometimento com a análise cultural para entender e melhorar o mundo	A cultura de aprendizagem necessita compreender o conceito de cultura e o líder entender a aprendizagem e ser capaz de trabalhar a cultura.

Fonte: adaptado de Schein (2017).

Ainda sobre esta temática, o modelo de Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) investiga a capacidade da organização de aprender, sendo estes investigados através de cinco dimensões: experimentação, assumir riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. Vale ressaltar que o foco deste modelo é a capacidade organizacional de aprender, podendo este investigar contextos organizacionais com restrições quanto à quantidade de participantes (Correia-Lima; Loiola; Leopoldino, 2017).

Visando identificar a cultura de aprendizagem em empresas, o modelo das dimensões essenciais da cultura de aprendizagem de Marsick e Watkins (2003) permite o diagnóstico dos comportamentos de aprendizagem na organização (Menezes, Guimarães e Bido, 2011). A escolha do modelo de Marsick e Watkins (2003) é subsidiada pelo objetivo do modelo em avaliar a cultura a partir de dimensões que podem promover uma cultura de aprendizagem, o que converge com os objetivos deste trabalho (Marsick, 2013).

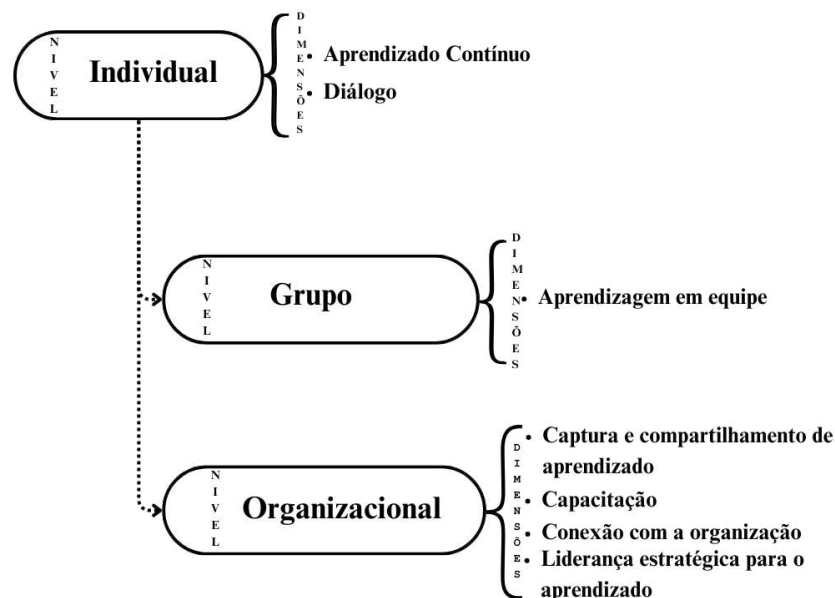
O subtópico seguinte traz o modelo das dimensões da cultura de aprendizagem de Marsick e Watkins (2003).

### 2.2.2 Dimensões essenciais da cultura de aprendizagem, modelo de Marsick e Watkins

Watkins e Marsick (2003) iniciaram, durante os anos 1990, o desenvolvimento de um modelo de organização de aprendizagem, aprimorado cientificamente e traduzido para pelo menos 14 idiomas, o que possibilitou a utilização em diversas regiões do mundo. O modelo tinha como objetivo avaliar a cultura de aprendizagem, abrangendo as dimensões essenciais para a criação de uma cultura de aprendizagem (Marsick, 2013).

De acordo com o modelo proposto por Marsick e Watkins (2003), a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: individual, grupo e organizacional. A figura 2 ilustra o modelo de Marsick e Watkins (2003), apontando os níveis e dimensões abrangidos na investigação acerca da cultura de aprendizagem nas organizações.

Figura 2 - Dimensões essenciais da cultura de aprendizagem



Fonte: adaptado de Marsick e Watkins (2003).

Amaral, Paiva e Lima (2020) enfatizam que a aprendizagem individual ocorre quando os indivíduos são expostos a situações de surpresa ou desafios, que servem de estímulos para uma reação. Essa reação é baseada no conhecimento afetivo e cognitivo do indivíduo (Duarte *et al.*, 2021).

O aprendizado no nível individual não é garantia suficiente para que ocorra a aprendizagem organizacional. O indivíduo é um ser social que, a um só tempo, é moldado e molda a sociedade em que vive. Portanto, o conhecimento precisa iniciar no indivíduo para que os demais níveis de aprendizagem ocorram (Arruda, 2015). Vale ressaltar que a aprendizagem em nível individual é limitada pela capacidade do indivíduo de interpretar cenários complexos, pois grande parte do que se aprende é determinado pelas condições do ambiente (Cabral, 2001).

O nível de aprendizagem individual ocorre quando as discrepâncias, surpresas ou desafios atuam como gatilhos que estimulam uma resposta baseada nas experiências anteriores e nos contextos sociais do indivíduo. Esse nível abrange as dimensões de aprendizado contínuo e diálogo (Marsick; Watkins, 2003).

A dimensão de aprendizado contínuo consiste na inserção da aprendizagem no trabalho, permitindo que as pessoas tenham oportunidades contínuas de educação e crescimento no ambiente de trabalho (Menezes; Guimarães; Bido, 2011).

O diálogo ocorre quando os indivíduos desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo, expressando suas percepções e demonstrando capacidade de ouvir e questionar as opiniões dos demais membros da equipe. Nesse sentido, a cultura é modificada para promover o questionamento, o *feedback* e a experimentação (Menezes; Guimarães; Bido, 2011).

Todo aprendizado ocorre dentro da mente humana de forma individual, e uma organização só consegue aprender de duas formas: por meio de seus membros ou inserindo novas pessoas que possuem conhecimentos que a organização ainda não possua, pois, a aprendizagem reside dentro do indivíduo (Crossan *et al.*, 1995).

A aprendizagem em nível de grupo é caracterizada por um processo social de compartilhamento entre as pessoas envolvidas, sendo vital para as organizações, pois se o grupo não tem a capacidade de aprender, a empresa também não conseguirá aprender. A aprendizagem em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da equipe para alcançar os resultados desejados por seus membros (Arruda, 2015).

No nível grupal, ocorre o compartilhamento entre as pessoas, sendo essencial que as equipes aprendam para que a organização também possa aprender (Arruda, 2015). Esse nível abrange a dimensão de aprendizagem em equipe (Marsick; Watkins, 2003). A aprendizagem em equipe promove a realização de trabalhos que envolvem grupos para acessar diferentes

modos de pensar, esperando que os grupos trabalhem e aprendam juntos. Nesse contexto, a colaboração é valorizada e recompensada pela cultura organizacional (Menezes; Guimarães; Bido, 2011).

Acerca dessa temática, a aprendizagem em grupo envolve a capacidade dos membros do grupo de dialogar, suspendendo suas próprias suposições e entrando em um processo de pensamento de grupo genuíno (Cabral, 2001). A aprendizagem em nível organizacional, conforme exposto por Arruda (2015), é o processo de aprendizagem individual que é institucionalizado e expresso na cultura organizacional, por meio de artefatos, estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos, promovendo o desenvolvimento de memórias que retêm e recuperam informações. A aprendizagem em nível organizacional pode se assemelhar à aprendizagem individual, mas depende da interação entre as variáveis internas e externas da empresa.

No nível organizacional, o aprendizado se torna uma experiência coletiva. É o aprendizado que é retido pela organização, gerando uma nova capacidade, uma nova compreensão do que não funciona ou um novo procedimento ou tecnologia. Esse nível abrange as dimensões de captura e compartilhamento de aprendizado, capacitação, conexão com a organização e liderança estratégica para o aprendizado (Marsick; Watkins, 2003).

De acordo com Menezes, Guimarães e Bido (2011), a dimensão de captura e compartilhamento de aprendizado consiste no uso de sistemas de baixa ou alta tecnologia para compartilhar a aprendizagem criada e integrá-la ao trabalho. A capacitação envolve o engajamento das pessoas na definição, posse e implementação de uma visão sistêmica, distribuindo responsabilidades na tomada de decisões para motivar os indivíduos a aprenderem o que é de sua responsabilidade.

A conexão com a organização ocorre quando as pessoas são auxiliadas a compreender os impactos de seu trabalho em toda a estrutura organizacional, analisando os ambientes, utilizando informações para adaptar as práticas de trabalho, e quando a organização mantém vínculos com a comunidade. Já a liderança estratégica para o aprendizado ocorre quando os líderes demonstram, valorizam e apoiam a aprendizagem, utilizando-a estrategicamente para alcançar resultados nos negócios (Menezes; Guimarães; Bido, 2011).

O Quadro 2 sintetiza os níveis e dimensões do modelo de Marsick e Watkins (2003).

Quadro 2 - Níveis e dimensões do modelo de Marsick e Watkins (2003).

Nível	Dimensão	Descrição da Dimensão
Individual	Aprendizado contínuo	Aprendizagem projetada no trabalho e oportunidades para educação e crescimento contínuos.
	Diálogo	Expressão e escuta a opinião da equipe e suporte para feedback e experimentações.
Grupo	Aprendizagem em equipe	Aprendizagem em grupo e a valorização pela cultura e recompensa.
Organizacional	Captura e compartilhamento de aprendizado	Sistemas para compartilhamento e integração dos aprendizados.
	Capacitação	Implementação de uma visão conjunta.
	Conexão com a organização	Percepção do efeito do seu trabalho.
	Liderança Estratégica para o aprendizado	Apoio dos líderes ao aprendizado.

Fonte: adaptado de Marsick e Watkins (2003).

Crossan *et al.*, (1995) apontam que a aprendizagem organizacional pode ocorrer também entre organizações, onde, por meio do sucesso e do fracasso de seus parceiros, os aprendizados ocorrem. Essa modalidade de aprendizado é conceituada pelos autores como aprendizado interorganizacional.

### 2.2.3 Estudos empíricos que investigaram cultura de aprendizagem

A cultura de aprendizagem é um campo de conhecimento que é investigado em diversas realidades organizacionais. O mapeamento dessas pesquisas foi realizado em março de 2023, nas bases de dados da CAPES (que retorna resultados de bases nacionais e internacionais, como *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, *Scholar Google* e *Anpad Spell*. Para a busca, foram utilizados os termos “cultura de aprendizagem”, “*learning organization*”, “empresas contábeis”, “escritórios de contabilidade”, “*CPA Firms*”, “*accounting offices*” e “*accounting firms*”, como descritores de busca, nos campos de título, resumo, assunto e palavras-chave. O período de publicação considerado foi de 2012 a 2023, a fim de obter pesquisas mais recentes.

Os resumos das pesquisas foram lidos de forma sistemática para verificar quais investigaram a cultura de aprendizado em organizações. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos trabalhos empíricos que investigaram a cultura de aprendizagem, destacando a autoria e ano de realização das pesquisas, seus objetivos, referencial teórico, aspectos metodológicos e principais conclusões.



Quadro 3 - Trabalhos empíricos que investigaram a cultura de aprendizagem.

Autor(es) e ano	Objetivo	Referencial Teórico	Aspectos Metodológicos	Conclusões
Lopes (2021)	Realizar um diagnóstico para cultura de aprendizagem com foco nas práticas institucionais, indivíduo e liderança e a cultura organizacional, com ênfase nos valores e práticas organizacionais.	Motta e Caldas (1997); Jackson (2000); Hofstede <i>et. al.</i> (1990); Fleury (1997); Schein (1992); Quinn e Rohrbaugh (1981); Watkins e Marsick (1992); Popper e Lipshitz (1998); Yang, Peterson e Cai (2003);	Abordagem quantitativa. Utilizou-se o SPSS versão 22. Foram considerados para análise da ferramenta QCAO seus 03 fatores, com um total de 43 questões e para o IBACO 07 fatores para análise, com um total de 35 questões, em sua versão reduzida.	Os resultados mostraram que os líderes percebem que contribuem e influenciam o aprendizado da organização com mais frequência do que a organização em suas plataformas, e do que o indivíduo em seus movimentos de desenvolvimento e aprendizagem.
Duarte <i>et al.</i> (2021)	Analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o comprometimento organizacional, na percepção dos colaboradores da companhia de saneamento na cidade de Fortaleza/CE.	Fleury e Fleury (2006); Marsick e Watkins (2003); Cook e Yanow (1996); Silva (2001); Mowday, Porter e Steers (1982); Allen e Meyer (1990); Meyer e Allen (1991); Becker (1960).	Pesquisa quantitativa de natureza descritiva com 165 participantes por meio da aplicação de questionário com colaboradores da empresa de saneamento.	Os resultados apontam que os funcionários estatutários possuem um maior vínculo emocional e identificação com a organização, uma maior oportunidade para aprender e desenvolver-se no trabalho em relação aos terceirizados.
Silva <i>et al.</i> (2020)	Analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em emissoras de TV cearenses, na percepção dos seus colaboradores.	Schein (1984); Fleury e Fleury (1997); Senge (1990b); Kim (1993); Yang (2003); Marsick e Watkins (2003);	Pesquisa quantitativa, survey descritiva. Utilizou-se o questionário “DLOQ-A” desenvolvido por Yang (2003), contendo 27 itens, respondido por 95 indivíduos. Foi aplicado o método de Mínimos Quadrados Ordinários para analisar a correção entre as variáveis.	Os resultados indicam que o desempenho organizacional nas emissoras está intimamente associado ao desempenho financeiro. Os fatores da cultura de aprendizagem, que possuem maior capacidade explicativa, encontram-se no nível individual e no organizacional.
Amaral, Paiva e Lima (2020)	Analisar a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional.	Schein (2009); Arruda <i>et. al.</i> (2015); Marsick e Watkins (2003); Yang (2003); Senge (2006)	Pesquisa quantitativa junto a empregados de uma empresa pública estadual. Baseou-se em Yang (2003), adotando-se o <i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i> (Dloq)	A cultura de aprendizagem, principalmente através da colaboração e da delegação de poder, influencia positivamente o desempenho organizacional, afetando tanto o conhecimento quanto a performance financeira.

Abdo e Edgar (2019)	Contribuir para a pesquisa sobre cultura de aprendizagem em instituições de ensino superior (IES), pesquisando o papel das competências e habilidades individuais, grupais e organizacionais que apoiam a (NUB) Al Nahda University no Egito para se tornar uma organização que aprende.	Mababu e Revilla (2016); Zenger e Folkman (2002); Afshari <i>et. al</i> (2013); Voolaid e Ehrlich (2017); Marsick e Watkins (2003); Kim <i>et. al.</i> , (2015); Mahseredjian, Karkoulian e Messarra, (2011); Senge (1990b)	Pesquisa de natureza qualitativa, onde os dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com oito acadêmicos executivos e pesquisadores da (NUB) <i>Al Nahda University</i> no Egito.	As competências de liderança emergiram como um componente complementar à estrutura DLOQ, indicando que as Sete Características (7Cs) propostas por Watkins e Marsick (2003) não garantem, por si só, que uma organização se torne uma aprendiz. Além disso, a simples condição de ser uma organização que aprende não garante automaticamente melhorias no conhecimento, desempenho e desempenho financeiro, a menos que sejam integralmente apoiadas por competências de liderança, como confirmado no caso da Al-Nahda University no Egito.
Forno <i>et al.</i> (2019)	Identificar as relações existentes entre a cultura organizacional e a aprendizagem organizacional (AO) sob a perspectiva dos servidores de uma instituição federal de ensino localizada na Região Sul do Brasil.	Schein (1984); Fleury (1996); Argyris e Schön (1978); Goh e Richard (1997).	Pesquisa quantitativa, com caráter descritivo, o estudo foi conduzido pelo método <i>survey</i> .	O estudo das correlações entre CO e AO permitiu identificar a existência de associações entre a maior parte de seus fatores, sendo que as relações significativas positivas foram predominantes, revelando um entrelaçamento entre os temas.
Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015)	Investigar a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual, comparando empresas do setor público e privado.	Hofstede e Mcrae (2004), Schein (2009), Nonaka e Takeuchi (1997), Silva e Fadul (2010), Miller (1996), Waldman e Avolio, 1993.	Pesquisa de natureza quantitativa, por meio de questionários respondidos por funcionários da força de vendas de três organizações distintas, principais competidoras em um mesmo mercado, sendo duas delas empresas privadas e uma pública.	Os resultados sugerem que a aprendizagem contínua está mais presente na cultura das empresas privadas, e está significativamente relacionada com a percepção de oportunidades de crescimento e com o desempenho.

Arruda <i>et al.</i> (2015)	Analisar a relação entre a cultura de aprendizagem e desempenho em uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) na cidade de Fortaleza/CE.	Antonello (2005); Schein (2009); Marsick e Watkins (2003); Kaplan e Norton (1997);	Pesquisa quantitativa de natureza descritiva. O questionário utilizado junto aos 211 participantes da pesquisa foi o Dloq-A (YANG, 2003).	A cultura de aprendizagem exerce significativa influência no desempenho organizacional no instituto, na percepção dos correspondentes.
Queiroz <i>et al.</i> (2014)	Analisar a configuração da Cultura de Aprendizagem e das suas dimensões predominantes entre os funcionários egressos antes e depois do processo de privatização em uma organização concessionária da malha ferroviária.	Cardoso (2000); Kolb (1984); Yang (2003); Senge (1990a); Schein (1995); Armstrong e Foley (2003); Marsick e Watkins (2003); Cruz (2009); Oliva (2002); Novaes (2004)	Pesquisa quantitativa, na modalidade survey, por meio do Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem – DLOQ-A aplicado a 102 respondentes, cujos resultados foram tratados por meio da estatística descritiva e, qualitativamente, por meio de entrevistas semiestruturadas com dirigentes da empresa.	Os resultados indicam que a cultura de aprendizagem na organização encontra-se em nível regular, ou seja, inferior à média.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

De acordo com a percepção dos colaboradores, o desenvolvimento da visão sistêmica para capturar e compartilhar a aprendizagem e o desenvolvimento da visão sistêmica, são aspectos da cultura de aprendizagem que mais influenciam no desempenho financeiro. Além disso, o questionamento e diálogo, colaboração e aprendizagem em equipe, o desenvolvimento da função sistêmica da organização e o estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem são aspectos da cultura de aprendizagem que mais influenciam no desempenho do conhecimento.

Outro estudo relevante foi realizado por Queiroz *et al.* (2014), que analisou a configuração da cultura de aprendizagem e suas dimensões predominantes, entre os funcionários de uma organização concessionária da malha ferroviária, antes e depois do processo de privatização. A pesquisa combinou abordagens quantitativas e qualitativas. Participaram da pesquisa 102 respondentes para a análise quantitativa, cujos dados foram analisados com técnicas estatísticas descritivas, e três colaboradores para a análise qualitativa, cujos dados foram avaliados por meio de análise geral. Os resultados indicam que a cultura de aprendizagem na organização encontra-se em nível regular, ou seja, inferior à média.

Além disso, Arruda *et al.* (2015) contribuíram para as pesquisas sobre cultura de aprendizagem em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) em Fortaleza/CE. Utilizando uma abordagem quantitativa com uma amostra de 211 participantes.

Os resultados revelaram que a cultura de aprendizagem tem uma influência significativa no desempenho organizacional do Instituto Nordeste Cidadania (INEC).

De acordo com a percepção dos colaboradores, o desenvolvimento da visão sistêmica para capturar e compartilhar a aprendizagem e o desenvolvimento da visão sistêmica, são aspectos da cultura de aprendizagem que mais influenciam no desempenho financeiro. Além disso, o questionamento e diálogo, colaboração e aprendizagem em equipe, o desenvolvimento da função sistêmica da organização e o estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem são aspectos da cultura de aprendizagem que mais influenciam no desempenho do conhecimento.

Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015) investigaram a cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual. A metodologia foi de natureza quantitativa, contando com a participação de 165 funcionários e os dados analisados por meio de técnicas estatísticas de equações estruturais baseadas em *Partial Least Squares (PLS)*. Observou-se a associação positiva entre a ênfase em aprendizagem contínua na cultura das empresas e as atitudes dos funcionários em relação às oportunidades de crescimento nas organizações, sendo maior nas empresas onde há maior ênfase em aprendizagem

Nessa perspectiva, Forno *et al.* (2019) identificam as relações existentes entre a cultura e a aprendizagem organizacional. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um *survey* em uma instituição da administração pública, e contou com a participação de 154 participantes. Os dados foram analisados com o uso de técnicas de análise estatística simples e multivariadas, sendo utilizadas a análise fatorial exploratória e a correlação. O estudo das correlações entre cultura organizacional e aprendizagem organizacional permitiu identificar que os construtos possuem associações entre a maior parte de seus fatores, sendo que as relações significativas positivas tomaram destaque.

Abdo e Edgar (2019) investigaram o papel das competências e habilidades individuais, grupais e organizacionais que apoiam a *AI Nahda University*, no Egito, a se tornar uma organização que aprende. Para isso, utilizaram um roteiro de entrevistas semiestruturado, aplicado em oito executivos e pesquisadores da universidade. Os resultados indicaram que as habilidades de liderança desempenham um papel de apoio a aprendizagem organizacional, afetando o desempenho de conhecimento e financeiro.

A cultura de aprendizagem é um subproduto das competências de liderança que sustentam as sete dimensões da aprendizagem, tanto em nível individual, de equipe quanto o organizacional. O estudo ressaltou a importância do apoio total da liderança para a criação de

uma cultura de aprendizagem, não sendo suficiente apenas a aplicação do modelo proposto por Marsick e Watkins (2003).

Amaral, Paiva e Lima (2020) analisaram a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional de uma empresa pública. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa e participaram do estudo um total de 388 indivíduos, e os dados coletados foram analisados por meio de análise fatorial exploratória e regressão logística. Os resultados indicaram que as dimensões da cultura de aprendizagem que exercem maior influência no desempenho organizacional são a colaboração e a aprendizagem em equipe. Já a dimensão do desempenho financeiro é mais influenciada pela delegação de poder e responsabilidade.

Silva *et al.* (2020) analisaram a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional em emissoras de TV cearenses, sob a perspectiva de seus colaboradores. O estudo utilizou uma abordagem quantitativa, com um *survey* respondido por 95 indivíduos. A análise dos dados foi realizada por meio do método dos mínimos quadrados ordinários. Os resultados indicaram que a cultura de aprendizagem exerce uma forte influência no desempenho organizacional das emissoras de TV, estando esse desempenho intimamente associado ao desempenho financeiro. Os fatores da cultura de aprendizagem que possuem maior capacidade explicativa encontram-se no nível individual e organizacional.

Em relação ao comprometimento organizacional, Duarte *et al.* (2021) analisaram a relação entre a cultura de aprendizagem e o comprometimento organizacional na percepção dos colaboradores de uma companhia de saneamento em Fortaleza/CE. O estudo utilizou uma abordagem quantitativa, contando com 165 respondentes. Os dados foram analisados através da estatística descritiva e análise de regressão. Os resultados revelam que os colaboradores estatutários apresentam um maior vínculo emocional, identificação com a organização, oportunidade de aprendizado e desenvolvimento no trabalho em comparação aos terceirizados.

Lopes (2021) realizou um diagnóstico da cultura de aprendizagem com foco nas práticas institucionais, individuais e de liderança, bem como na cultura organizacional, com ênfase nos valores e práticas organizacionais. O estudo adotou uma abordagem quantitativa, que contou com a participação de 177 líderes de uma organização, e a análise dos dados foi realizada por meio do teste *Alpha de Cronbach*, análise estatística descritiva simples e análise de variância. Os resultados mostraram que os líderes percebem que contribuem e influenciam o aprendizado da organização com mais frequência do que a organização em suas plataformas, e do que o indivíduo em seus movimentos de desenvolvimento e aprendizagem.

De forma abrangente, os objetivos dos estudos citados permearam a investigação da cultura de aprendizagem e outros aspectos organizacionais, tais como desempenho

organizacional, comprometimento organizacional, habilidades individuais, grupais e organizacionais, entre outros.

De maneira geral, o referencial teórico das investigações possui autores em comum na área temática de cultura de aprendizagem, tais como Fleury (1997), Schein (1992), Yang (2003), Marsick e Watkins (2003) e Senge (2006), entre outros. Vale ressaltar que os estudos de Duarte *et al.* (2021), Silva *et al.* (2020), Amaral, Paiva e Lima (2020), Addo e Edgar (2019), Arruda *et al.* (2015) e Queiroz *et al.* (2014) utilizaram o modelo teórico de Marsick e Watkins (2003).

Levando em conta os aspectos metodológicos, estes foram de abordagem quantitativa e qualitativa, sendo a maioria das investigações quantitativas. Vale ressaltar que a investigação de Queiroz *et al.* (2014) possui uma estratégia que combina técnicas quantitativas e qualitativas.

Entre os resultados indicados nas conclusões, podem ser identificadas as contribuições e relações da cultura de aprendizagem com o desempenho organizacional e com a percepção de oportunidades de crescimento. De maneira específica, Addo e Edgar (2019) apontam que é necessário o apoio da liderança para a promoção de uma cultura de aprendizagem.

A pesquisa acadêmica apresentada neste trabalho possui, como diferencial em relação aos estudos citados anteriormente, o contexto econômico pesquisado, no qual a cultura de aprendizagem em empresas contábeis pode ser compreendida. Ademais, os resultados oriundos desta investigação acadêmica estão sintetizados em ações que, se praticadas, poderão promover uma cultura de aprendizagem.

De modo geral, os estudos anteriores revelaram avanços significativos no entendimento da cultura de aprendizagem. Esses avanços foram obtidos por meio de abordagens quantitativas e qualitativas, adaptando o instrumento para diferentes contextos organizacionais. No entanto, Amaral, Paiva e Lima (2020) destacam a importância de estudos futuros explorarem a cultura de aprendizagem em diferentes setores da economia e em cenários organizacionais diversos.

## 2.3 Setor de Profissionais

Nesta subseção, apresenta-se uma síntese acerca do setor de serviços contábeis. Para isto, inicialmente, aborda-se o tema das Empresas de Serviços Profissionais, enquanto modalidade específica de empresas que atuam no setor de serviços. Em seguida, aborda-se o tema dos serviços contábeis como modalidade de serviço profissional. Por fim, toma-se por foco as empresas contábeis, em termos de sua abrangência e relevância no mundo contemporâneo.

### 2.3.1 *Serviços Profissionais*

Em meio a um cenário de constantes inovações que impulsionaram a reestruturação das companhias industriais e as demandas geradas pela globalização, o setor de serviços apresenta uma tendência de crescimento e expansão. Inicialmente, os estudos sobre o setor de serviços o classificavam como terciário. No entanto, devido à variedade de atividades que compõem esse setor, houve uma mudança na nomenclatura de classificação para “setor de serviços” (Anjos, 2018). Nesse sentido, o setor de serviço pode ser compreendido como uma atividade intangível, na qual o trabalho e o prestador são confundidos, e esta atividade é variável conforme a atuação do profissional. Além disso, ela não pode ser armazenada, considerando a sua intangibilidade (Brito, 2022).

Conforme Anjos (2018), o setor de serviços é cada vez mais inovador e intensivo em conhecimento, podendo impulsionar o crescimento da produtividade e do emprego nas economias territoriais. Para que esse crescimento ocorra, é crucial o sucesso das organizações desse segmento, como já constatado, uma vez que o setor tem surgido nas últimas décadas como um importante motor de expansão econômica, relevância e geração de empregos.

Salienta-se que a qualidade do serviço é um aspecto que promove a lucratividade em empresas desse segmento, pois empregados satisfeitos, produto com maior valor agregado, fidelização e satisfação do cliente são fatores que contribuem para tal resultado (Valle, 2019). Acerca das empresas prestadoras de serviço, de forma específica, existem organizações que se caracterizam pelo uso intensivo de conhecimento, baixo capital e corpo técnico altamente qualificado, constituindo, assim, empresas de serviços profissionais inovadoras e diferenciadas (Pioner *et al.* 2023).

As empresas de serviços profissionais são distintas dos demais tipos de empresas prestadoras de serviço, considerando o ambiente distinto que demanda teorias de gestão

específicas, por exemplo, teorias acerca do planejamento estratégico, regras inerentes ao direito e contabilidade. Tais organizações estão ascendendo em relevância, pois empresas que não são desse segmento solicitam serviços dessa natureza. Tais organizações se destacam perante as demais pela maior autonomia dos profissionais e a participação na governança das empresas (Von Nordenflycht, 2010).

Hoeckesfeld *et al.* (2020) definem empresas de serviços profissionais como organizações de natureza técnica e especializada, nas quais os clientes são orientados, capacitados e instruídos, e onde a prestação do serviço é realizada por profissionais qualificados com o objetivo de resolver os problemas do cliente.

Segundo Von Nordenflycht (2010), as empresas de serviços profissionais possuem características que perpassam entre a intensidade de conhecimento, baixa intensidade de capital e força de trabalho profissionalizada, podendo ser agrupadas entre quatro tipologias conforme sumarizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipologias de Empresas de Serviços Profissionais (ESPs).

<b>Tipologia de ESP</b>	<b>Características</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
ESPs clássicas (ou ESPs reguladas)	1) Intensidade de conhecimento 2) Baixa intensidade de capital 3) Força de trabalho profissionalizada	Empresas baseadas na visão clássica de profissões autorreguladas, com baixa demanda de capital não humano e com o maior grau de profissionalização.	Escritórios de advocacia, de contabilidade e de arquitetura
Novas ESPs (ou ESPs neoclássicas)	1) Intensidade de conhecimento 2) Baixa intensidade de capital	Empresas que mesclam força de trabalho profissionalizada e não profissionalizada, tratando a intensidade do conhecimento de forma mais ampla para além da formação regular/tradicional.	Agências de publicidade e firmas de consultoria
<i>Campi</i> profissionais	1) Intensidade de conhecimento 2) Força de trabalho profissionalizada	Organizações com maior intensidade de capital em função de sua infraestrutura física especializada.	Hospitais e universidades
Desenvolvedores de tecnologia	1) Intensidade de conhecimento	Possuem alto grau de intensidade de conhecimento, alta demanda de capital para equipamentos e desenvolvimento de novos produtos, além de uma força de trabalho plural com menor grau de profissionalização.	Laboratórios de P&D Companhias de biotecnologia

Fonte: adaptado de Brito (2022).

As empresas contábeis são agrupadas na tipologia de ESPs clássicas, considerando a intensidade de conhecimento, a baixa intensidade de capital e a força de trabalho profissionalizada, e por ser uma profissão regulamentada (Von Nordenflycht, 2010).



### ***2.3.2 Serviços contábeis enquanto serviço profissional***

O setor de serviços contábeis é considerado um setor presente desde as primeiras civilizações, considerando que a Bíblia apresenta registros acerca do controle quantitativo de rebanhos, assim como registros em cerâmica apontando os pagamentos efetuados a título de salários e impostos. O setor contábil, ao longo de sua linha histórica, teve seus primeiros registros logo no surgimento dos números arábicos, evoluindo com a introdução da Contabilidade por Partidas Dobradas de Frei Luca Pacioli até os dias atuais, sendo influenciado pelos movimentos da Revolução Industrial (Santos, 2020).

O serviço contábil possui como premissa básica munir os usuários com informações econômicas para a tomada de decisões, ainda que isso seja desafiador. No Brasil, parte do esforço do profissional da área contábil é destinada a preenchimento de formulários, formalidades legais, entre outras atividades (Anjos, 2018).

Schiavi, Momo e Maçada (2020) apontam que as tarefas rotineiras executadas pelos profissionais contábeis, sendo elas de cunho mais operacional, estão mais vulneráveis a digitalização e automação. Diante disso, o segmento de contabilidade deve assumir uma postura de constante mudança acerca dos serviços prestados, sendo eles possuidores de maior qualidade e alto valor agregado.

A boa qualidade dos serviços contábeis é percebida quando há conformidade com os princípios contábeis, atendimento as normas legais, habilidade e segurança na realização do serviço, atendimento aos prazos do fisco e estabelecimento do controle na seara gerencial das empresas. A partir desses aspectos, as entregas contábeis cumprem sua função, que é de auxiliar no planejamento, controle e na tomada de decisões empresariais (Valle, 2019).

O profissional contábil precisa manter seus conhecimentos atualizados para enfrentar os desafios do mundo organizacional, adaptando-se dinamicamente às mudanças socioeconômicas e compreendendo os diversos ramos de negócios e organizações. Tais exigências são cobradas por conta da contribuição para a promoção do desenvolvimento da economia e da sociedade (Soares; Rosa; Soutes, 2023).

Face a busca de conhecimentos, o profissional contábil possui programas normatizados que visam o desenvolvimento profissional contínuo, que objetiva a promoção da qualificação e certificação dos profissionais da contabilidade. No Brasil, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Banco Central do Brasil (BCB) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) dispõem de regulamentos sobre a formação continuada dos contadores (Richartz; Manes; Martins, 2020).

Alguns dos conhecimentos e habilidades que são necessários para a atuação do profissional foram levantados por Soares, Rosa e Soutes (2023), sendo eles: financeiro, contabilidade, contabilidade gerencial, finanças e gestão financeira, tributação, auditoria e garantia, governança, gestão de riscos e controle interno, leis e regulamentos empresariais, tecnologias de informação e comunicação, ambiente empresarial e organizacional, economia, estratégia e gestão de negócios, intelectual, interpessoal e comunicação, pessoal e organizacional.

### ***2.3.3 Empresas Contábeis***

A representatividade do segmento contábil é global, por isso conferências mundiais, como a Conferência do Clima das Nações Unidas - COP 27, debatem assuntos relacionados à responsabilidade do profissional contábil no desenvolvimento sustentável das nações (Conselho Federal de Contabilidade, 2023).

Nesse contexto, as empresas contábeis enfrentam desafios constantes, impulsionadas por transformações digitais que podem criar oportunidades para sua permanência no mercado. Isso demanda aperfeiçoamentos contínuos em suas rotinas e atendimento às demandas em evolução (Schiavi; Momo; Maçada, 2020).

Diante disso, as empresas contábeis destacam-se por estarem vulneráveis a mudanças contínuas, a fim de atender às demandas sociais cada vez mais amplas e difusas, sendo cada vez mais cobradas por qualidade na prestação de serviços. Isso exige desse segmento uma cultura de constantes melhorias (Carmona; Silva; Gomes, 2018).

As empresas contábeis, organizações contábeis ou escritórios de contabilidade podem ser definidos como um grupamento composto pela adesão entre os recursos tecnológicos, mão de obra qualificada e a aptidão de gerir os serviços de natureza contábil, originando informações aos seus usuários. As informações geradas referem-se ao patrimônio de seus usuários, e estes possuem necessidades específicas, que demandam rotinas contábeis organizadas que originam relatórios personalizados conforme a necessidade dos clientes (Santos, 2020).

Nesse sentido, as empresas contábeis possuem a finalidade de prestar serviços a pessoas físicas e jurídicas que atuam em diferentes ramos da economia, seja no comércio, indústria ou prestação de serviços. A entrega aos seus clientes pode ocorrer por meio de assessoria, consultoria, execução da contabilidade, auditoria, perícia e outros serviços de natureza contábil. É importante ressaltar que as empresas contábeis possuem diversas

oportunidades de atuação, seja judicial ou extrajudicial, nacionais ou internacionais, como gestão de custos, análise financeira, auditoria interna e planejamento tributário (Sganzela, 2016).

Segundo Santos (2020), enfrentar clientes complicados, manter a contabilidade atualizada, lidar com a equipe e gerenciar os processos são atividades desafiadoras, independentemente do porte do negócio. Quanto aos dois primeiros aspectos, a implantação de ferramentas que aprimorem a organização documental do cliente pode ser uma solução que auxilie a superar tal obstáculo, como também a conscientização do cliente sobre a necessidade de manter as informações atualizadas.

A necessidade de manter a equipe motivada e integrada faz uma diferença positiva na operacionalização das rotinas. Para que isso ocorra, a qualificação dos membros da equipe, o feedback e condições de trabalho adequadas são soluções para atender a essa demanda. E por fim, a gestão de processos pode ser solucionada com a definição de processos e regras pré-estabelecidas, exigindo o cumprimento com empenho e fazendo com que as atividades sejam executadas conforme foram impostas (Santos, 2020).

É importante considerar que as empresas contábeis estão inseridas em um cenário de constantes mudanças, exigindo cada vez mais uma melhor qualidade do trabalho do prestador de serviços contábeis. No Brasil, as mudanças mais destacadas são o advento das *International Financial Reporting Standards - IFRS* e a instituição do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED (Anjos, 2018).

As empresas contábeis, compostas por sócios contadores, técnicos em contabilidade e outros profissionais de diferentes áreas regulamentadas, são geralmente organizadas em departamentos (Ananias, 2017).

O Quadro 5 demonstra os departamentos e as descrições de uma empresa contábil.

Quadro 5 - Departamento das empresas contábeis.

<b>Setor</b>	<b>Descrição</b>
Diretoria	Composta pelos administradores da empresa, executa as atividades de gestão e administração.
Gerência técnica	Assessores da diretoria que executam rotinas administrativas, financeiras e de controles gerenciais. Executam a emissão de relatórios gerenciais, controle de faturamento mensal e ferramentas para controle financeiro.
Comercial	Executa a prospecção de novos clientes, realiza o primeiro contato com os gestores das empresas entrantes, formaliza a proposta e o contrato de prestação de serviços com esses novos integrantes e apresenta, aos demais departamentos, os novos cadastros envolvidos das empresas.
Societário	Executa tarefas ligadas a parte de legalização das empresas (registro da abertura, alteração, baixa nos órgãos públicos), confecciona o contrato, estatuto social, ata, distrato, emitem as certidões negativas sob forma de controle e organização às empresas. Faz registros de todos os documentos e geralmente executam serviços pontuais na empresa. São responsáveis pelo registro de livros contábeis e fiscais e demais cadastros necessários.

Fiscal	Trabalha em prol dos tributos e de toda a legislação envolvida na compra, venda, industrialização e prestação de serviços. Executa a importação de notas fiscais, apuração de tributos, execução de registro e escrituração de livros fiscais e demais obrigações mensais e anuais. Procede com a baixa nas inscrições federais, estaduais e municipais.
Pessoal	Desempenha serviços relacionais a gestão de funcionários, e sócios relativos à parte trabalhista e previdenciária dos clientes. Procede com admissões, rescisões, folhas de pagamento, cálculo de encargos trabalhistas, cálculo de férias, controle dos exames periódicos, e atende a demais demandas previdenciárias e trabalhistas.
Contábil	Recebe toda a informação já tratada dos demais departamentos. Aplica as normas do CPC e IFRS e faz conversões de valores monetários, e é responsável por analisar o lucro ou o prejuízo de cada cliente. Procede com a escrituração nos livros diário, razão, elaboração de balancetes, análise das demonstrações contábeis, controle dos bens do ativo fixo, elaboração de obrigações acessórias.
Protocolo	Organização e identificação dos documentos que estão sob a responsabilidade do escritório e distribuição dos documentos aos diferentes setores.
Assessoria	Orientação tributária, contábil, fiscal, trabalhista, societária e atendimento ao cliente, conforme previsto no contrato de prestação de serviços.
Consultoria	Pareceres, trabalhos ou consultas especiais relacionadas às áreas tributárias, contábil, fiscal, trabalhista e societária, não abrangidos pelo contrato de prestação de serviços.

Fonte: Adaptado de Ananias (2017) e Santos (2020).

Por fim, cabe destacar que, segundo o CFC (2023), no estado do Ceará, atualmente, existem 9.526 contadores, 3.780 técnicos em contabilidade e 2.643 organizações contábeis atuando em Fortaleza e demais regiões. O tópico seguinte aborda os procedimentos metodológicos deste estudo.

Portanto, a partir dos desafios inerentes às empresas contábeis, cultura de aprendizagem pode ser uma estratégia organizacional para que estas organizações possam estar em constante aprendizagem.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, uma vez que são apontados os seguintes tópicos: tipologia da pesquisa, sujeitos e *lôcus* da pesquisa, coleta (instrumento de pesquisa) e análise dos dados.

O delineamento metodológico da pesquisa foi sintetizado conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Delineamento metodológico.

Objetivos da pesquisa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geral:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis.</li> </ul> </li> <li>• <b>Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis.</li> <li>- Analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis.</li> <li>- Analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis.</li> </ul> </li> </ul>
Abordagem: Qualitativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem qualitativa subsidiando a busca por significados, atitudes, valores e crenças sobre a cultura de aprendizagem.</li> </ul>
Procedimentos: Pesquisa de campo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesquisa envolveu a coleta de dados primários diretamente em empresas contábeis.</li> </ul>
Finalidade: exploratoria e descritiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explora um fenômeno em um ambiente ainda não investigado e relevante para o aprofundamento da temática.</li> <li>• Descreve a percepção dos sujeitos quanto a cultura de aprendizagem nas empresas contábeis.</li> </ul>
<i>Lôcus</i> da pesquisa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas contábeis sediadas em Fortaleza/CE.</li> </ul>
Sujeitos entrevistados:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes da pesquisa estão atuando em empresas contábeis.</li> </ul>
Coleta de dados:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de entrevista semiestruturado inspirado no modelo de Marsick e Watkins (2003) de investigação de cultura de aprendizagem.</li> </ul>
Análise dos dados:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo com base em Bardin (2016).</li> <li>• Softwares utilizados: <i>Atlas Ti</i>, <i>Microsoft Word 365</i>, <i>Canva</i> e <i>SimpleMind</i>.</li> </ul>

Fonte: o autor (2024).

### 3.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa na busca de atender seu objetivo geral, que é investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis. De acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa explora opiniões e concepções das pessoas em relação a um estudo, fornecendo informações sobre conceitos já definidos ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano. Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa por buscar significados, atitudes, valores e crenças percebidos pelos sujeitos sobre a cultura de aprendizagem, que, por sua vez, está relacionada a comportamentos sociais humanos.

Este estudo é classificado como pesquisa de campo em termos de procedimentos, dado que o pesquisador adotou procedimentos de pesquisa por meio de técnicas de observação e interação direta com o ambiente onde o fenômeno ocorreu, com o objetivo de registrar as informações (Tartuce, 2019). A investigação envolveu a coleta direta de dados primários para investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois conforme Raupp e Beuren (2006), a pesquisa exploratória é aquela que aprofunda conceitos pré-estabelecidos sobre uma temática que ainda não foi investigada de forma satisfatória anteriormente.

Além disso, em termos de objetivos, a pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, conforme definido por Gray (2012), quando se pretende descrever a forma natural de um fenômeno. Neste caso, a pesquisa descritiva é apropriada, pois busca-se descrever a percepção dos profissionais sobre a cultura de aprendizagem em organizações contábeis.

Assim, este estudo investigou a cultura de aprendizagem em empresas contábeis nos níveis individual, grupal e organizacional, um conceito que ainda não foi explorado em empresas contábeis. Diante disso, a pesquisa exploratória foi a abordagem mais adequada para alcançar o objetivo da pesquisa.

### 3.2 *Lócus* e Sujeitos da pesquisa

Este trabalho tem como sujeitos os profissionais que atuam em empresas prestadoras de serviços contábeis localizadas na cidade de Fortaleza/CE. A escolha dos sujeitos e *lócus* de pesquisa se deu através da seleção intencional. Segundo Creswell (2007), essa seleção trata-se da identificação dos locais ou indivíduos selecionados intencionalmente para o estudo que melhor auxilia o pesquisador no entendimento da questão de pesquisa. Os critérios

de seleção para as empresas que participarão da pesquisa foram: (1) possuir a certificação *Great Place to Work* – GPTW, no ano de 2023; (2) localização em Fortaleza/CE; (3) possuir 100 ou mais funcionários.

No que diz respeito aos critérios de seleção das empresas para a pesquisa, a certificação GPTW trata-se de um selo com validade anual que atesta a qualidade da empresa nas práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional, a partir da percepção dos colaboradores. O GPTW é uma consultoria de abrangência mundial, cuja missão é construir uma sociedade melhor transformando cada organização em um ótimo lugar para trabalhar (GPTW, 2023).

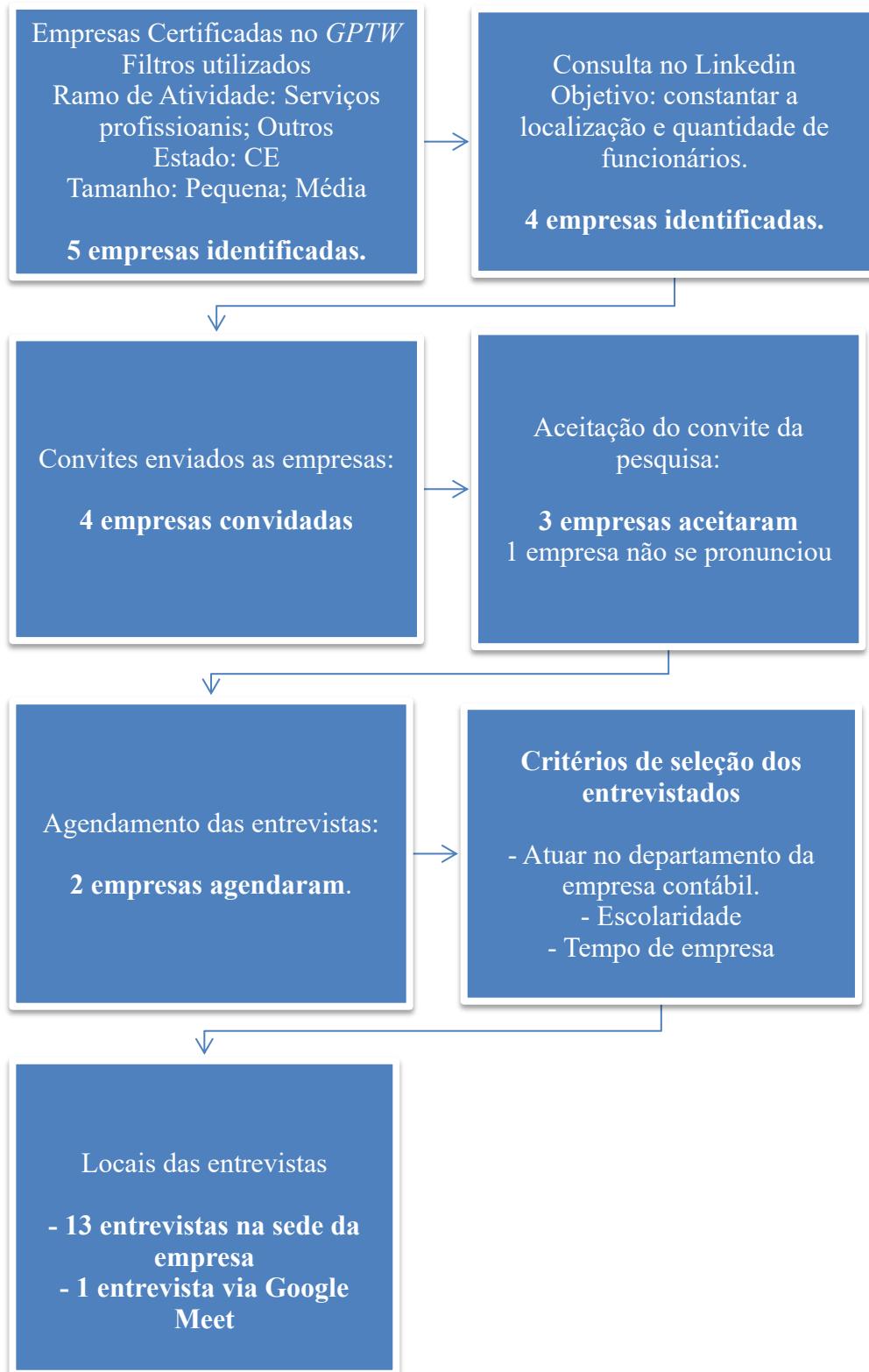
Considerando que uma empresa com essa certificação possui, provavelmente, práticas avançadas, sistematizadas e institucionalizadas em relação à gestão de pessoas e à cultura organizacional, acredita-se que esse critério foi adequado para alcançar o objetivo do trabalho. Quanto ao critério de localização, Fortaleza/CE é uma cidade que fomenta empreendimentos, no qual geralmente são assessorados por empresas contábeis. Com a utilização do critério de empresas com cem ou mais colaboradores, acredita-se que os níveis do modelo teórico escolhido para a pesquisa poderiam ser mais facilmente identificados.

Após o estabelecimento dos critérios de recrutamento das empresas, quatro organizações foram localizadas e convidadas para participar da pesquisa. A identificação das empresas ocorreu em consulta pública ao site oficial do GPTW, e a constatação quanto ao cumprimento dos critérios ocorreu por meio de consulta a página oficial da empresa no *LinkedIn*. O convite foi enviado a diretores e departamento de recursos humanos dessas organizações, por *e-mail* e aplicativo de mensagens *Whatsapp*.

Face aos convites, três empresas aceitaram participar da pesquisa, e uma empresa não se pronunciou quanto a solicitação, sendo os dados foram coletados em dois escritórios de contabilidade. Na organização que aceitou a pesquisa, mas que não houve a execução das entrevistas, o setor de recursos humanos alegou que os colaboradores não se disponibilizaram a participar da pesquisa devido a alta demanda de tarefas.

A figura 3 ilustra a sequência metodológica para identificação dos locais de pesquisa.

Figura 3 – Metodologia do *locus* e sujeitos da pesquisa.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

No Quadro 7, são explanadas as informações dos locais de pesquisa.



Quadro 7 - *Locus* de pesquisa.

Empresa	Certificação <i>GPTW</i> 2023	Localização	Quantidade de funcionários <i>LinkedIn</i>	Destinatário do convite	Nº de entrevistados	Data de envio do convite
L1	Sim	Fortaleza/CE	51-200	Direção / Recursos Humanos	6	22/11/2023
L2	Sim	Fortaleza/CE	51-200	Direção / Recursos Humanos	8	22/11/2023
L3	Sim	Fortaleza/CE	51-200	Recursos Humanos	0	22/11/2023
L4	Sim	Fortaleza/CE	201-500	Recursos Humanos	0	05/01/2024

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os critérios de seleção para os participantes das empresas contábeis foram: (1) estar alocado em um departamento da empresa contábil; (2) possuir o ensino superior completo ou incompleto em ciências contábeis ou áreas afins; (3) ter trabalhado na empresa por mais de três meses.

Em relação aos critérios de seleção dos entrevistados, considerou-se necessário que eles estivessem alocados em um departamento da empresa contábil, pois acredita-se que esse contato direto com as rotinas dos serviços contábeis seja fundamental. A exigência de possuir ensino superior completo ou incompleto em Ciências Contábeis ou áreas afins justifica-se pelo fato de que profissionais dessa área podem oferecer percepções mais relevantes sobre como uma empresa contábil aprende, dada a especificidade do campo de atuação. Quanto ao requisito de ter trabalhado na empresa por mais de três meses, considera-se o período necessário para que o colaborador se familiarize com a cultura da organização.

Os entrevistados que participaram da pesquisa cumpriram todos os critérios de seleção pré-definidos, onde quatorze colaboradores foram entrevistados, e estes estavam alocados nos departamentos contábil, fiscal, fiscal tecnologia, departamento pessoal, e financeiro. Todos os entrevistados possuem ensino superior completo ou incompleto, e estes possuem formação em ciências contábeis e/ou direito ou recursos humanos. Todos os colaboradores possuem mais que três meses de tempo de função na empresa. Os sujeitos da pesquisa foram codificados para a análise de resultados, de modo a preservar a identidade dos mesmos.

Assim, os critérios que definiram os parâmetros para a escolha das empresas que participaram da pesquisa partiram da intencionalidade do pesquisador, no qual empresas que com um maior número de colaboradores poderiam proporcionar uma melhor identificação dos níveis de cultura de aprendizagem. Quanto ao critério de a empresa possuir a certificação *GPTW*, isso aumenta a credibilidade de que a organização implementa ações voltadas para a

cultura organizacional e a gestão de pessoas. Para obter o selo, é realizada uma pesquisa com os colaboradores e, com base nisso, a empresa se torna certificada. Quanto aos critérios que definiram os participantes, estes aumentam a credibilidade de coleta da percepção acerca da cultura de aprendizagem em empresas contábeis, vale ressaltar que o foco da pesquisa são empresas prestadoras de serviços contábeis.

### 3.3 Coleta de dados

Os dados coletados são de origem primária, pois segundo Tartuce (2019), consistem em dados que foram coletados pelo próprio pesquisador. Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado com os sujeitos participantes da pesquisa. As entrevistas foram propostas por meio de um convite para a participação da pesquisa encaminhado para a direção ou setor de recursos humanos da empresa contábil, explicando sinteticamente a pesquisa e os critérios de escolha da empresa e dos participantes.

O convite estava devidamente assinado pelo pesquisador e pela orientadora da pesquisa, como também foi anexado a este um histórico escolar, a fim de comprovar o vínculo institucional e aumentar a credibilidade da pesquisa do convite. Vale ressaltar que só foram encaminhados os convites para as empresas que atenderam a todos os critérios de seleção. Após a aceitação do convite, ficou a critério da empresa a quantidade de colaboradores disponibilizados, no entanto, foi solicitado uma quantidade mínima de dez e no máximo quinze funcionários.

As entrevistas foram marcadas e realizadas individualmente, no qual treze entrevistas ocorreram na sede da empresa e uma entrevista ocorreu na modalidade online, com o uso do aplicativo *Google Meet*. As entrevistas ocorreram nos dias 15 de janeiro, e 16 e 20 de fevereiro de 2024.

No momento do acolhimento dos entrevistados, o pesquisador cumpriu um breve protocolo de recepção, que consistia na seguinte sequência de esclarecimentos: inicialmente foi feito um breve agradecimento acerca da disponibilização de tempo para a entrevista; em seguida foi esclarecido que a pesquisa estava coletando uma percepção, ou seja, não haveria julgamentos quanto a respostas certas ou erradas; foi esclarecido que não se tratava de uma pesquisa que perguntaria conceitos, então perguntas como “o que é isso ou aquilo” não estavam no escopo da entrevista; foi esclarecido que os detalhes de eventos que estivessem relacionados a temática eram enriquecedores para a pesquisa.

Foi solicitado aos participantes a permissão para gravação das entrevistas concedidas para transcrições literais e análises futuras. O Termo de Livre Consentimento Esclarecido – TCLE, foi disponibilizado e assinado por todos os participantes da pesquisa. A partir da autorização, as entrevistas foram gravadas por meio de um aparelho celular *smartphone* e um *tablet*. As transcrições das entrevistas ocorreram com o auxílio da função “ditar” do *software Microsoft Word 365*.

A interrupção das entrevistas se deu quando a acessibilidade aos entrevistados foi comprometida, considerando que os entrevistados foram liberados a partir da autorização dos recursos humanos das empresas. Vale ressaltar que a pesquisa possui natureza qualitativa, conforme enfatizado por Silva, Russo e Oliveira (2018), que enfoca a busca por significados, aspirações, atitudes, valores, motivos e crenças, e não se restringe à operacionalização de variáveis. Portanto, o número de entrevistados não é determinado por critérios utilizados em estudos que envolvem variáveis.

Nesta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com um roteiro semiestruturado, conforme Apêndice C. Rosa e Arnoldi (2014) apontam que uma entrevista é uma discussão orientada para um objetivo definido, na qual o informante é questionado sobre temas específicos, resultando em dados a serem utilizados na pesquisa.

A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, que de acordo com Olsen (2015), é um roteiro previamente planejado com perguntas abertas e estímulos valiosos para tranquilizar o entrevistado e manter o foco da conversa. A opção por essa técnica de coleta de dados foi escolhida porque permite ao pesquisador acessar os discursos dos participantes sobre temas específicos, estimulando sua contribuição de forma tranquila e focada no tópico abordado.

Considerando que o objetivo do estudo é investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis e que, segundo Yang (2003), essa cultura reflete comportamentos baseados em perspectivas de aprendizagem, a técnica de entrevista com roteiro semiestruturado parece ser a estratégia metodológica mais adequada para abordar essa perspectiva.

A presente pesquisa utilizou um roteiro semiestruturado baseado no modelo de investigação da cultura de aprendizagem proposto por Marsick e Watkins (2003). O roteiro de entrevista incluiu a coleta de dados sociodemográficos, tais como: gênero, idade, cargo, se exerce a função de líder ou liderado, escolaridade e tempo de função. Além dos dados sociodemográficos, foi coletado a quantidade de horas mensais que o colaborador dedica ao aprendizado, tais horas não incorporam o aprendizado a partir dos desafios laborais e sim o tempo investido em cursos de extensão e pós-graduação, leituras, videoaulas e entre outros.

É importante ressaltar que para a escolha do modelo proposto por Marsick e Watkins (2003) foi levada em consideração a abrangência das dimensões que proporcionam a criação de uma cultura de aprendizagem (Marsicks, 2013). As percepções dos participantes relatam as ações que são consideradas mais relevantes para a disseminação do conhecimento. Esse desafio só pode ser enfrentado por meio de um método qualitativo de pesquisa, utilizando um modelo teórico previamente utilizado em estudos anteriores sobre esse tema.

O Quadro 8 apresenta uma relação entre os objetivos específicos, nível de análise do modelo teórico, dimensões abrangidas e a identificação das perguntas no roteiro de entrevista.

Quadro 8 - Relação entre objetivos, níveis, dimensões de análise e roteiro de entrevista.

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Nível de Análise	Dimensões de análise	Perguntas do roteiro
Investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis	Analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis	Individual	Aprendizado contínuo	1 e 2
			Diálogo	3
	Analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis	Grupo	Aprendizagem em equipe	4
	Analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis	Organizacional	Captura e compartilhamento de aprendizado	5 e 11
			Capacitação	6
			Conexão	7
			Liderança estratégica para o aprendizado	8, 9 e 10

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Ocorreu a pesquisa piloto com um entrevistado que estava inserido em um local semelhante ao da pesquisa, que por sua vez atendia aos critérios de seleção pré-estabelecidos. A compreensão das perguntas foi satisfatória, considerando as respostas percorridas pelo entrevistado. Na entrevista piloto, a quarta pergunta precisou ser refeita para que houvesse uma compreensão satisfatória do entrevistado.

Os dados coletados na pesquisa piloto não foram utilizados para a análise dos dados, pois não houve autorização prévia da empresa cujo entrevistado estava alocado, assim como houve um alinhamento inicial que apontou a inutilização dos dados coletados para a pesquisa.

### 3.5 Análise de dados

Para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, foi selecionado o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2016). A análise de conteúdo é uma técnica

metodológica rigorosa que permite a compreensão, uso e aplicação de um determinado conteúdo. É amplamente utilizada em pesquisas empíricas nas ciências humanas e sociais (Seramim; Walter, 2017).

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com procedimentos sistemáticos e objetivos, que trata das informações contidas nas mensagens. Essa análise é dividida em três fases cronológicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise, ocorre a organização das ideias para operacionalizar e sistematizar a pesquisa. Isso envolve a leitura flutuante, a seleção dos documentos a serem utilizados, a formulação de hipóteses e objetivos, a definição dos índices e a preparação do material (Bardin, 2016). Neste estudo, a leitura flutuante sobre a cultura de aprendizagem permitiu a identificação de um modelo teórico para subsidiar a formulação dos objetivos da pesquisa, bem como a escolha das técnicas de coleta e análise de dados.

A fase de exploração do material consiste na codificação, decomposição ou enumeração dos dados. A codificação é o processo em que os dados brutos são transformados e agrupados em unidades, seguindo regras precisas, permitindo uma descrição precisa das características do conteúdo. As unidades resultantes da codificação são segmentadas em unidades de registro e unidades de contexto.

As unidades de contexto servem para unificar palavras ou temas que expressam o segmento do conteúdo a ser explorado. As unidades de registro auxiliam na compreensão das unidades de contexto, por exemplo, uma unidade de contexto pode ser um tema e uma unidade de registro pode ser um parágrafo (Bardin, 2016).

Na fase de exploração do material, ocorre também a categorização, que é o processo de classificação dos elementos, agrupando as unidades de registro. As categorias relacionadas ao construto investigado podem ser provenientes da teoria ou identificadas durante o trabalho (Bardin, 2016). As categorias e unidades de contexto foram inicialmente identificadas por Marsick e Watkins (2003). As categorias são: individual, grupo e organizacional. As unidades de contexto são: aprendizado contínuo, diálogo, aprendizagem em equipe, captura e compartilhamento de aprendizado, capacitação, conexão com a organização e liderança estratégica para o aprendizado, conforme destacado no Quadro 9.

A partir da transcrição das entrevistas, os arquivos foram importados para o software *Atlas.ti*, e estes foram explorados, enfatizando assim a execução da fase “exploração do material” do método de análise de conteúdo de Bardin (2016). Em face da exploração do material, foi possível a organização das categorias, unidades de contexto e unidade de registro.

A fase de tratamento dos resultados, inferências e interpretação consiste na análise dos dados para que fiquem significativos e válidos, podendo contar com estratégias estatísticas para propiciar ao pesquisador a interpretação dos dados (Seramim; Walter, 2017). A frequência é uma medida utilizada nesta fase da pesquisa, que consiste em apontar a importância de uma unidade de registro mediante a frequência de aparição (Bardin, 2016).

No decorrer da fase do tratamento de resultados, constantemente pode-se identificar a congruência entre o cenário identificado nos dados e o arcabouço teórico que subsidia a investigação acadêmica, como também, as imagens sintéticas indicam a frequência das unidades de registro.

A partir disso, fica evidente a execução da fase “tratamento dos resultados, às inferências e à interpretação”. Somando-se a esta temática, o *software Simplemind* foi utilizado para elaboração das imagens que indicam a frequência das unidades de registro e a síntese da categoria analisada. O *software Canva* foi utilizado para a produção das imagens que consolidaram os dados sociodemográficos e, por fim, através do *software Microsoft Word 365* foi possível criar os fluxogramas anexados à pesquisa.

A Figura 4 retrata as fases da análise de conteúdo.

Figura 4 - Etapas da análise de conteúdo.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ademais, o Quadro 9 explana as categorias de análise, suas unidades de registro e as suas respectivas unidades de contexto, originadas a partir do referencial teórico exibido e dos conteúdos das entrevistas. As unidades de contexto preenchida no campo “pós-análise” relatam alguns termos, vale ressaltar que o Quadro 18 indica a totalidade dessa informação.

Quadro 9 - Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro.

Categorias de Análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	
		Pré-análise	Pós-análise
Individual	Aprendizado contínuo	Oportunidades para educação Crescimento contínuo	Aprendizado no cotidiano Mente aberta ao conhecimento Postura e incentivo a melhoria constante
	Diálogo	Escuta de opiniões <i>Feedback</i>	Feedback recorrente no período de experiência Feedback de treinamentos
Grupo	Aprendizagem em equipe	Aprendizagem em grupo Valorização pela cultura organizacional	Liberdade de expressão Reuniões periódicas Compartilhamento de Cases
Organizacional	Captura e compartilhamento de aprendizado	Sistematização e compartilhamento de aprendizado	Disponibilização de material de treinamentos
	Capacitação	Visão compartilhada	Visão unificada entre os colaboradores independente do nível hierárquico
	Conexão	Percepção de resultados	Reuniões periódicas de apresentação de resultados
	Liderança estratégica para o aprendizado	Líderes apoiando o aprendizado	Treinamentos em reuniões estratégicas com a presença das lideranças

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Marsick e Watkins (2003) e nos dados da pesquisa (2024).

Reitera-se que, as unidades de registro indicadas na coluna da pré-análise do Quadro 9 são originados dos conceitos trazidos por Marsick e Watkins (2003) de cada unidade de contexto, no entanto, poderão emergir novas unidades de contexto a partir da análise dos dados.

A seguir, são apresentados os resultados e a discussão da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, os resultados provenientes da análise dos dados primários obtidos durante as entrevistas com os participantes desta pesquisa são apresentados e discutidos. O tópico inicia com a exposição dos dados sociodemográficos coletados nas entrevistas, seguidos pelas categorias abordadas no estudo, que corresponde a cada um dos três objetivos específicos propostos.

### 4.1 Dados sociodemográficos

Os entrevistados foram questionados quanto as informações sociodemográficas no ato da entrevista. Foram tratados ao longo da análise por códigos que variam de E01 a E14, a fim de manter o anonimado dos participantes. O Quadro 10 traça o perfil dos entrevistados da pesquisa conforme os códigos que lhes foram atribuídos, organizados em códigos, departamento, cargo e hierarquia.

Quadro 10 - Perfil dos participantes.

<b>Código</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Hierarquia</b>
E01	Contábil	Analista contábil sênior	Lider / Liderado
E02	Departamento pessoal	Analista de departamento pessoal	Lider / Liderado
E03	Departamento pessoal	Analista de departamento pessoal	Liderado
E04	Financeiro administrativo	Coordenador financeiro	Lider / Liderado
E05	Fiscal	Analista fiscal	Lider / Liderado
E06	Fiscal	Analista fiscal	Liderado
E07	Contábil	Analista contábil	Lider / Liderado
E08	Contábil	Analista contábil sênior	Lider / Liderado
E09	Departamento pessoal	Auxiliar pessoal	Liderado
E10	Fiscal tecnologia	Analista fiscal	Liderado
E11	Contábil	Analista contábil	Lider / Liderado
E12	Fiscal	Analista fiscal especialista	Lider / Liderado
E13	Contábil	Analista contábil	Liderado
E14	Contábil	Coordenador contábil/fiscal externo	Lider / Liderado (gestão)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A partir desses dados, compreende-se que a pesquisa contemplou os departamentos contábil, fiscal, pessoal e financeiro administrativo. Há pluralidade de cargos, sendo eles de analista contábil, analista contábil sênior, coordenador contábil/fiscal externo, auxiliar pessoal,



analista de departamento pessoal, coordenador financeiro, analista fiscal e analista fiscal especialista. Ainda nessa perspectiva, houve a contemplação de hierarquia, quanto as funções que demandavam liderança, liderado e cargo de gestão. A liderança contempla as funções que possuem auxiliares, os liderados são os auxiliares, e os cargos de gestão são os líderes que participam das reuniões de diretoria e possuem uma liderança mais abrangente.

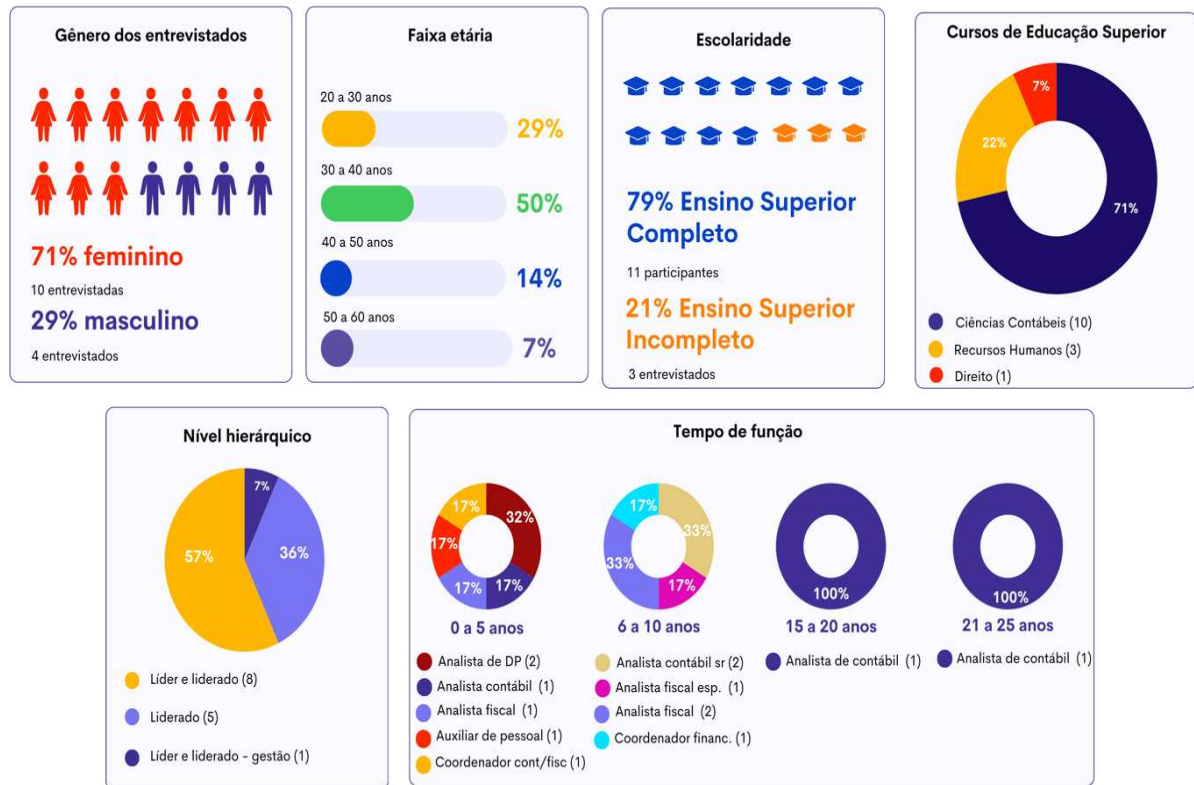
Vale destacar que o departamento fiscal tecnologia é responsável pela importação de documentos fiscais, tratamento do banco de dados a ser utilizado para a apuração dos impostos, suporte ao cliente acerca da parametrização de sistemas e treinamentos quanto a alterações das características de emissão de documentos fiscais.

A departamentalização desta maneira complementa os setores apresentados no Quadro 5 de Ananias (2017) e Santos (2020). Segundo a compreensão dos autores, o departamento fiscal é responsável pela importação e apuração. No entanto, o E10 relata que na realidade em que está inserido há uma diferença, pois além da importação e apuração serem segregadas entre os setores, o departamento fiscal tecnologia também é responsável pelo suporte ao cliente e treinamentos.

O departamento financeiro-administrativo abrange as demandas financeiras internas das empresas contábeis, sem interferir na execução das demandas técnicas inerentes à prestação de serviços contábeis, conforme afirmado pela entrevistada E4. Este setor é contemplado nos setores apresentados no Quadro 5 de Ananias (2017) e Santos (2020), que aponta uma convergência entre a literatura e a realidade dos locais pesquisados.

Os dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa, tais como gênero, faixa etária, escolaridade, curso de formação, nível hierárquico e tempo de função estão sintetizados nos gráficos e ilustrações que integram a Figura 5.

Figura 5 - Dados sociodemográficos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Diante da Figura 5, é possível constatar uma maioria de participantes do gênero feminino, assim como a faixa etária maior representada são de pessoas de 30 a 40 anos, enquanto no quesito escolaridade, a totalidade dos participantes possuem nível superior, seja completo ou incompleto.

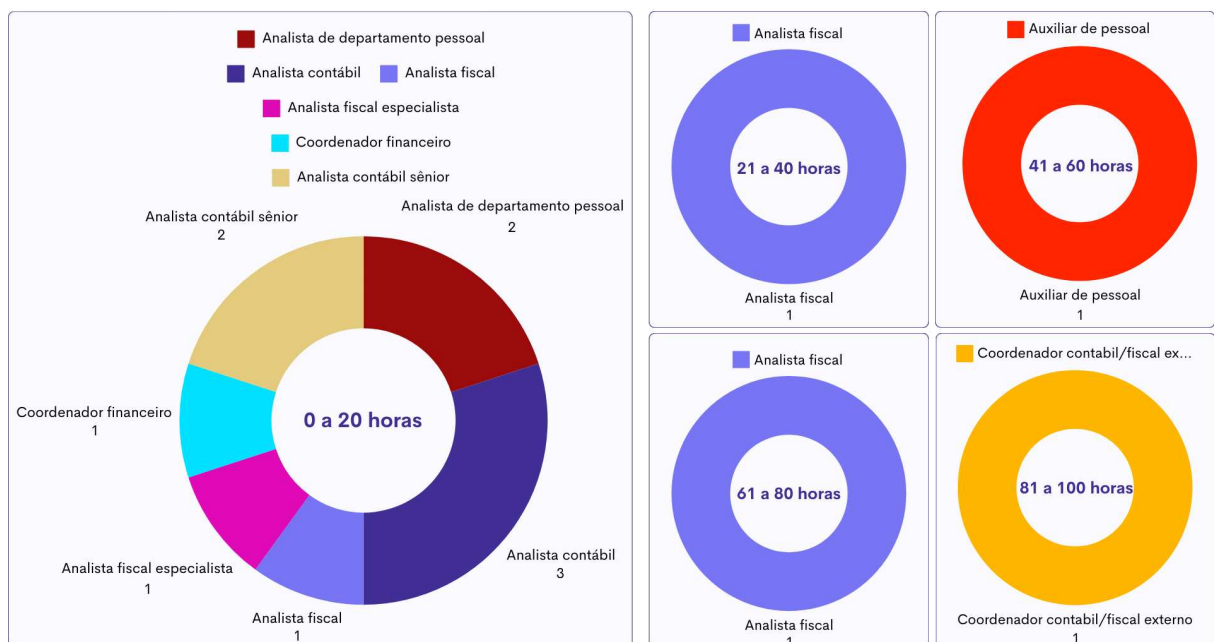
O curso de graduação de maior representatividade é Ciências Contábeis, sendo que o participante que está cursando a educação superior em Direito, possui a graduação concluída em Ciências Contábeis. No aspecto tempo de função, é diversificado de 0 a 25 anos o período inerente as funções acerca dos departamentos contábil, de pessoal, fiscal, tecnologia e financeiro administrativo.

O nível hierárquico está dividido entre líder/liderado e liderado/líder, destacando-se a maioria na categoria de líder e liderado. A classificação líder e liderado contempla profissionais que são subordinados a um gestor e possuem colaboradores sob sua responsabilidade. Em seguida, a classificação líder e liderado – gestão envolve principalmente demandas de gestão. As demandas da gestão perpassam pelas tomadas de decisão, assim como as reuniões com as diretorias e um acompanhamento mais próximo dos resultados dos liderados.

A partir da descrição das informações sociodemográficas dos participantes, percebe-se a diversidade quanto a gênero, faixa etária, escolaridade, curso de formação. A diversidade, por sua vez é considerada necessária para um ambiente de aprendizado e inovação, conforme enfatizado por Schein (2017).

O modelo de investigação da cultura de aprendizagem de Marsick e Watkins (2003) sugere o levantamento das horas mensais dedicadas ao aprendizado, e essa informação está consolidada na Figura 6, os números abaixo da função representa a quantidade de participantes.

Figura 6 - Horas mensais dedicadas ao aprendizado.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao passo que a Figura 6 expõe as variações de horas mensais dedicadas ao aprendizado, a faixa de horário que se concentra a maior representatividade de participantes é a de 0 a 20 horas mensais dedicadas ao aprendizado, considerando a quantidade de dez participantes. Além disso, o participante que exerce o cargo de coordenador contábil/fiscal externo enquadra-se na maior quantidade de horas dedicadas.

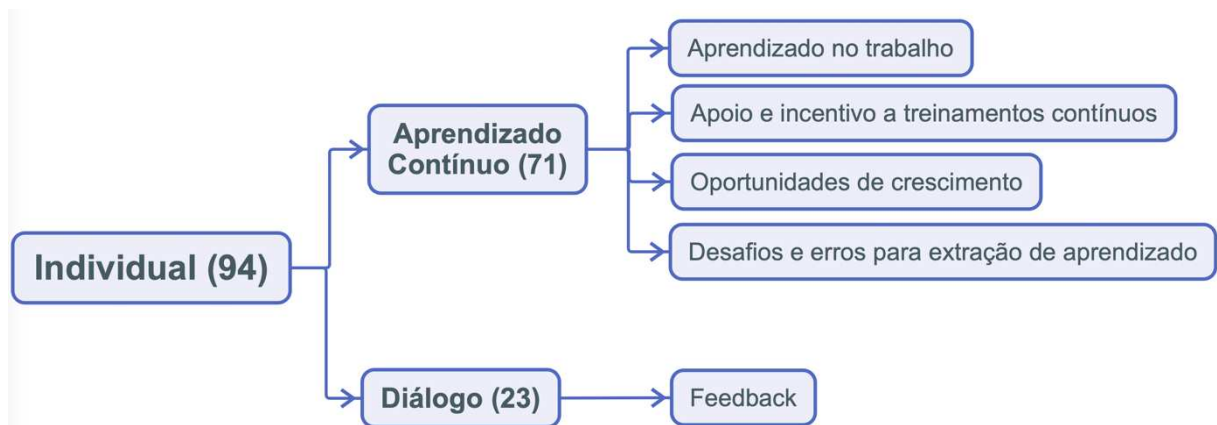
Face a isso, pode-se identificar por meio da Figura 5 e Figura 6, características que classifica empresas contábeis quando empresas de serviços profissionais clássicas, esta descrita por Brito (2022), pois estas exigem maior profissionalização e nota-se que todos os participantes possuem nível superior e dedicam horas para o aprendizado.

Soma-se a isto, a afirmação de Lopes (2021) aponta que o aprendizado individual não deve ser apenas uma iniciativa da organização, e nota-se que os colaboradores que foram sujeitos da pesquisa investem tempo para o aprendizado, conforme se evidenciou na Figura 5.

## 4.2 Cultura de aprendizagem no nível individual

Nesta segunda subseção estão dispostas as unidades de contexto referentes à categoria individual, que aborda o primeiro objetivo específico, que é analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis. A categoria é derivada da literatura e, a partir do modelo teórico de Marsick e Watkins (2003), as unidades de contexto são aprendizado contínuo e diálogo. A síntese dos resultados dessa categoria está ilustrada na Figura 7.

Figura 7 - Cultura de aprendizagem em nível individual.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 7 apresenta a categoria, as unidades de contexto e as temáticas abordadas dentro de cada unidade de contexto, sendo que o número constante entre parênteses indica a frequência. Dessa forma, tomando a unidade de contexto “aprendizado contínuo”, este aparece setenta e uma vezes no conjunto geral de relatos, por sua vez a unidade de contexto “diálogo” aparece vinte e três vezes. Ao analisar a frequência de aparição das unidades de contexto, nota-se que a unidade de contexto "aprendizado contínuo" se mostrou como a mais recorrente.

#### **4.2.1 Dimensão aprendizado contínuo**

A unidade de contexto aprendizado contínuo descreve a inserção da aprendizagem no ambiente laboral, podendo ocasionar oportunidades contínuas de aprendizado (Marsick; Watkins, 2003). Os entrevistados percebem o aprendizado contínuo a partir das rotinas diárias, exigindo múltiplos conhecimentos.

O E11, relata que:

[...] isso é diário, realmente, é até porque a gente tem muito isso no cotidiano, né? Várias, e a gente, várias adversidades [...] e realmente a nossa profissão é muito dinâmica. Uma hora, ano passado, a gente estava com uma alíquota de 18 no estado do Ceará, hoje a gente está com 20. Isso vai mudar todo o cenário do ST, dá mais uma trabalhada nisso. Não que eu sou da área contábil, mas não é dizer assim, "ah, ela é da área contábil, não tem por que saber do ICMS.

Percebe-se que os aprendizados durante o trabalho são diários, assim como as alterações normativas que regem o comércio são dinâmicas, o que estimula a busca pelo conhecimento. A exemplo disso, é citado a temática inerente ao ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação. Torna-se perceptível no relato do E11, que os conhecimentos técnicos são disseminados independentemente do departamento, dado que a temática do ICMS não é específica do departamento contábil.

A aprendizagem contínua ocorre por meio do repasse de conhecimentos entre analistas e assistentes. Os E09, E12 e E13 relatam a absorção de conhecimento no cotidiano com as orientações de seus superiores diretos. Acerca dessa afirmativa, enfatiza-se a fala do E13, quando descreve que:

[...] como eu sou assistente, a discutir diretamente com a minha analista, né? É no dia a dia, quando a gente está fazendo o nosso trabalho, e acontece alguma oportunidade da minha analista me passar uma coisa, dizendo que é você tem que fazer dessa forma, que a gente trabalha assim. É nessas horas aqui que eu vejo que a gente aprende mais, que é no dia a dia, na prática.

O aprendizado contínuo do cotidiano é percebido a partir das diferentes realidades que os colaboradores tomam conhecimento. O E01 relata que os diversos segmentos empresariais dos clientes a quem prestam serviço, auxiliam no aprendizado aperfeiçoando a sua formação.

Complementando a temática acerca do aprendizado contínuo no cotidiano, as atividades que são mais desafiadoras contam com uma ajuda de grupo. Nesse sentido, o E09

relata que “[...] quando tem alguma coisa que é muito diferente, que ninguém nunca viu, todo mundo se disponibiliza a ajudar”.

A realidade de aprendizado contínuo no cotidiano descrita pelos entrevistados está em concordância com o descrito na literatura, pois Menezes, Guimarães e Bido (2001) relatam que o aprendizado no trabalho permite que os indivíduos tenham constantes aprendizados. Soma-se a isso o fato de que Cabral (2001) evidencia que grande parte do que se aprende é determinado pelas condições do ambiente, no cenário organizacional investigado a diversidade de segmentos empresariais dos clientes é enfatizado E09 como apoiador ao aprendizado e aperfeiçoamento profissional.

O aprendizado contínuo é percebido quando no cotidiano são exigidas tarefas nunca exercidas, no qual os treinamentos ainda são incipientes.

O E03 relata que:

[...] tem certas tarefas que é dado curso, tipo algo novo, né? A gente vai ter uma declaração sobre isonomia salarial, que é novo, nunca existiu na história da humanidade. Aí vai ter agora sexta-feira, a gente teve um treinamento para isso, aí é passado em grupo tal, mas não tem assim um passo a passo, sabe? Tem coisas que é muito assim, a gente por isso que às vezes a gente diz que a (empresa) é uma escola, que a gente nem tem que acabar indo buscar ferramentas, é alguém que trabalha em outra empresa que já fez. [...] Às vezes, tem uma dúvida que só dá para tirar na execução, sabe? Na teoria, fica muito vago, aí você acaba tendo que aprender na execução, né? Na hora de botar a mão na massa.

Nota-se um cenário dinâmico e com demandas nunca executadas que forçam o indivíduo a buscar conhecimentos, nos quais as dúvidas existentes só conseguem ser sanadas a partir da execução da demanda. O fato evidencia a afirmação de Arruda (2015) onde o conhecimento precisa iniciar no indivíduo, e este conhecimento no cenário descrito pela entrevistada está sendo iniciado no momento da execução da atividade.

O cenário desafiador descrito pelos entrevistados acima retratou o que Schiavi, Momo e Maçada (2020) apresentam na literatura, no qual o segmento contábil é um setor de constantes desafios e transformações digitais, o que demanda aperfeiçoamentos de rotinas. Soma-se a isto, Soares, Rosa e Soutes (2023) afirmam que é necessário para o profissional contábil a compreensão de diferentes ramos de negócios e organizações.

Acerca do aperfeiçoamento de rotinas e demandas, o aprendizado contínuo é percebido pelos entrevistados como uma forma de apoio e incentivo a treinamentos contínuos.

O apoio e incentivo a treinamentos contínuos são constantes, estes ocorrendo em momentos exclusivos ou em eventos que tratam de demais temáticas além dos treinamentos. A percepção do E13 ilustra que:

[...] a gente tem sorte de trabalhar aqui, porque ela é uma empresa que incentiva bastante o aprendizado, tanto na parte dos cursos, né? Aqui a gente tem um desconto de 50% nos cursos na nossa área, quanto nos treinamentos internos, né? Todos os meses têm pelo menos um ou dois desses treinamentos internos. [...] Treinamentos internos intensificam mais em época de obrigações acessórias, por exemplo, quando está próxima a ECD, já tem um curso pra passar pra gente as novidades, o que alterou, e como fazer um passo a passo mesmo de como fazer a entrega dessas obrigações acessórias.

Nota-se uma evidência de satisfação do colaborador ao relatar o incentivo ao aprendizado, no qual por meio de cursos internos na empresa como também políticas de descontos. Quanto a periodicidade dos treinamentos, estes são recorrentes, e quando há demandas específicas estes são aprofundados, a exemplo disso, o E13 cita o ECD.

Quanto aos momentos destinados aos treinamentos, estes são descritos pelo E12 “[...] toda reunião, e chama de (termo interno utilizado pela empresa), quer reunião mensal. Tem a reunião mensal que a gente promove cursos nessas reuniões”. Complementado pelo E10 “a gente tem um momento aqui que é aniversariante do bimestre. Então, nesse aniversariante do bimestre, geralmente tem algum treinamento específico para alguma área contábil fiscal”. A partir da fala dos entrevistados, nota-se que os treinamentos ocorrem em diversos momentos, sejam em reuniões específicas mensais ou até mesmo em eventos comemorativos.

Tais eventos periódicos, inclusive os de descontração, podem proporcionar aos colaboradores um maior contato e familiaridade. Tal estratégia está em consonância com as características da cultura de aprendizagem de Schein (2017), que enfatiza que as lideranças precisam reunir os liderados a fim de que desenvolvam o sentimento de familiaridade uns com os outros.

Um outro exemplo de atividade que resulta em treinamentos específicos é citado pelo E09: “[...] a gente vai começar agora com FGTS digital. Então, antes da gente começar, a gente já tá tendo esses treinamentos pra poder começar 100% ok, trabalhar com bagagem legal”. Nota-se que houve uma antecipação de treinamentos a partir de uma demanda que ainda não estava implantada, que foi o FGTS digital. A partir disso, os colaboradores já estavam sendo capacitados, para que quando o início fosse obrigatório já houvesse um prévio conhecimento.

O cenário descrito está alinhado com a literatura, no qual Valle (2019) relata que os pontos que evidenciam a boa qualidade dos serviços contábeis são o atendimento a normas legais, ter habilidade e segurança na realização do serviço e atenção aos prazos estipulados pelo fiscal. Em uma leitura conjunta entre o discurso do E09 e a afirmação de Valle (2019), pode-se

perceber que as capacitações antecipadas, atenção os prazos e as habilidades estão presentes nos ambientes das empresas de serviços contábeis pesquisadas.

Os incentivos aos treinamentos constantes são percebidos pelas disponibilizações de treinamentos gratuitos, acessíveis e com instituições em que haja parcerias e por meio do custeio integral ou parcial do valor do curso. O relato do E11 demonstra que: “O ato de aprender é muito forte na (empresa). A questão é de treinar: a gente não só recebe treinamento gratuito mensalmente, a gente tem treinamento gratuito que a gestão oferece. Às vezes, são coordenadores.”.

Ainda sobre esse assunto, o E08 ressalta que:

Eles se incentivam muito na (empresa). Ela é uma empresa que incentiva muito o aprendizado do funcionário. Eles sempre ficam divulgando vagas de curso que está tendo pelo CRC, até pelas próprias instituições aí que eles têm parceria. Eles sempre divulgam muitos cursos.

Corroborando com esse assunto, o E07 afirma que “[...] eles sempre incentivam a dar os cursos. É às vezes, a gente faz o curso 50% da empresa, 50% é nós que custeamos. Às vezes é de graça pelos próprios coordenadores ou algum é parceiro que a gente tem que dar algum curso de graça. É dessa forma.”.

Assim como o E04 confirma o relato dos entrevistados anteriores, quando afirma “Aqui eles investem muito em cursos treinamentos sempre estão inovando, é bom”. É notório o incentivo direto das empresas quanto aos treinamentos, fato este evidenciado por entrevistados de diferentes hierarquias e departamentos. Assim como os treinamentos são oferecidos pelos próprios coordenadores dos colaboradores. No aspecto no custeio dos treinamentos, existe uma flexibilidade de pagamento, no qual em algumas situações o colaborador custeia parte do treinamento.

A abertura para o conhecimento é citada como um pré-requisito para o aprendizado, no qual o E06 relata que “[...] e a gente tiver realmente a mente aberta aqui para (empresa), a gente aprende muitas coisas”.

O termo “mente aberta” descrito pelo E06 é compreendido como a abertura do indivíduo para o aprendizado, sendo que esta percepção não foi identificada pelos autores citados na revisão de literatura. Tal evidência pode ser compreendida como uma percepção ainda não abrangida pelo conceito cultura de aprendizagem.

Os treinamentos contínuos possuem uma diversidade temática, pois estes compreendem assuntos de formação técnica e humana. O E08 fala que “a maioria dos cursos



assim é voltado mais para o setor de tributos, para o setor fiscal, mas sempre quando tem algum curso assim voltado exclusivamente para a área contábil, sempre disponibilizam”. Ainda sobre essa mesma ideia, o E13 complementa “Treinamentos de comportamento, né? É que sempre tem também inteligência emocional, é muito bom.”.

Nota-se a pluralidade de temas abordados nos treinamentos, nos quais assuntos técnicos já podem fazer parte das rotinas. No entanto, temas relacionados à formação humana, além de inovadores, são bem aceitos pelos funcionários.

Os treinamentos são ministrados por diversos profissionais, assim como as organizações buscam a forma mais viável para que o colaborador possa participar da capacitação.

Nesse sentido, o E06 afirma que:

[...] pagam cursos, pagam treinamentos, trazem professores para cá, para que o colaborador não precise sair, não precise ir para outro local, distância. Não tenho condições disso, não tenho transporte, não tenho isso, não tenho aquilo. Então, assim, está sempre em busca da melhoria.

Nesse sentido, E11 relata que “[...] às vezes são os próprios gestores do DH, comercial até mesmo, para a gente ter uma tratativa com o cliente, que muitas vezes a gente não tem”. Constatou-se que a organização dissemina o treinamento por diferentes formas, entre elas os coordenadores de setor, a contratação de professores externos, assim como os gerentes de áreas administrativas da organização. É necessário enfatizar que os treinamentos ministrados pelo setor comercial e de desenvolvimento humano não possuem teor técnico contábil, conforme relatado pelo E11.

Além dos meios para aprendizado percorridos anteriormente, o E03 relata que “[...] assistir YouTube, muita coisa a gente tem que buscar”. Muitos aprendizados também são obtidos por intermédio de plataformas digitais gratuitas. Ademais, os treinamentos contínuos já são parte da mentalidade dos entrevistados, pois isso pode ser notado na fala do E09, quando enfatiza “[...] a gente nunca pode tipo: parar de estudar”.

As oportunidades de educação são narradas pelo E10 “[...] constantemente a gente faz curso, né, de ICMS, se quer, o que a gente trabalha direto. Então, é isso, é tem [...] ela te dar essas oportunidades, sim, de você buscar crescimento”. Observa-se que, as constantes oportunidades oferecidas pela empresa para os treinamentos são consideradas pelo colaborador como uma oportunidade de educação. Por sua vez, as oportunidades de crescimento percebidas, como por exemplo o crescimento de função, é observado na narrativa do E12:

A empresa dá muita oportunidade para a pessoa que entra aqui como auxiliar. Então, sem nenhuma experiência e aprendido aqui, passa por todos os níveis: auxiliar, assistente, analista. Ele dá prioridade de subir a pessoa que está debaixo, né? Pessoa vai aprendendo gradativamente.

Fica evidente que a percepção das oportunidades de crescimento está atrelada a ascensão hierárquica e o crescimento gradativo do conhecimento. Neste sentido, a percepção dos entrevistados quanto as oportunidades de educação e crescimento estão em conformidade com a literatura, considerando que Marsick e Watkins (2003) relatam que o aprendizado contínuo permite que as pessoas tenham oportunidades de educação e crescimento.

A percepção das oportunidades de educação e crescimento do E10 e E12 enfatizam os resultados da pesquisa de Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015), que afirmam que há uma associação positiva entre o aprendizado contínuo e as oportunidades de crescimento nas organizações.

As oportunidades de crescimento proporcionam aos envolvidos um profundo conhecimento quanto alocação profissional, conforme o relato pelo E02:

[...] a gente vê, tipo, vindo pessoas de estágio, de escola, né, sendo efetivada aqui mesmo, tipo, aprendendo o começo mesmo da carreira, aprendendo também, se descobrindo, né, como profissional e gostando daquilo que está fazendo, porque eles optam, né, qual o setor que se tem mais característica, né? E eu acho que é uma ótima opção que (empresa) tende de estar investindo também nisso, tendo esse olhar pra esses pessoal, né, que estão começando a carreira mesmo.

É evidente que as oportunidades de crescimento oferecem aos colaboradores uma gama de conhecimentos sobre suas carreiras, permitindo-lhes escolher o setor com o qual mais se identificam.

Quanto aos desafios e erros para a extração de aprendizagem descreve os meios que a empresa discute os erros e desafios que podem gerar aprendizado para a organização. Este meio de percepção emergiu da frequência que os entrevistados descreviam os desafios diários e as tratativas dos erros. Segundo Marsick e Watkins (2003) o aprendizado individual pode ocorrer mediante as surpresas ou desafios que funcionam como gatilhos que estimulam uma devolutiva, na qual baseia-se nas experiências e nos contextos no qual o individuo está inserido.

Os desafios apontados pelos entrevistados, são originados das rotinas dinâmicas, incertas e conflitantes. O E06, relata que:

Na minha função é como se todo dia nós tivéssemos que matar um dragão. É como se todo dia nós tivéssemos um novo desafio do qual a gente não sabe como é que vai ser, nem como é que vai terminar, porque, infelizmente, a gente tá numa função altamente dinâmica [...]. E complementa [...] a gente briga com o fisco, a gente consola o cliente,

e a gente tem que se auto consolar. Então, assim, todo dia é um dinamismo, é uma incerteza, que a gente só respira ao fim do dia, para saber se a gente conseguiu ou não. E conclui [...] então, assim, é difícil, não é uma área fácil, mas a gente tenta de todas as maneiras.

Face aos relatos dos entrevistados, é importante enfatizar que o profissional contábil pode estar inserido em um cenário onde o fisco e os clientes estão em faces completamente opostas, e o profissional contábil assume uma postura de intermediador de conflitos. Por um lado, o fisco faz o seu papel fiscal, e por outro lado, o cliente necessita de consolo a partir das imposições do fisco.

A habilidade de intermediação de conflitos não é citada pelos autores Soares, Rosa e Soutes (2023) como habilidades necessárias para atuação do profissional contábil, e isso faz com que tal evidência venha a somar com os resultados já mapeados pela literatura. Um dos desafios inerentes as rotinas são os questionamentos propostos pelos clientes, este relatado pelo E11:

[...] surgem vários questionamentos com relação a isso, porque às vezes a gente não sabe, mas a gente se posiciona com o cliente, de pedir o aguardo e buscar esse direcionamento. Quando não se sabe, junto à gestão, eles nos dão o direcionamento e a gente vai em busca.

Nota-se uma postura de constate aprendizado mediante os questionamentos desafiadores propostos pelos clientes, estes almejando algum esclarecimento. É importante enfatizar a postura responsável do profissional de ir em busca do conhecimento, quando este não o possui, tal busca direcionada pela gestão. O cenário descrito pelo E11 é descrito por Santos (2020), onde empresas contábeis, estas compostas por profissionais qualificados, originam informações aos seus usuários.

Os erros que acontecem durante a execução das tarefas de rotina são explorados de diferentes formas, sendo elas: assumir uma postura de melhoria constante, avanços a partir de erros e acertos, alinhamentos com os gestores, com *feedback* e mapeando sistemático de erros e conversão em aprendizado.

O E01 relata a postura de melhoria constante quando:

[...] a gente tem todo o acompanhamento aqui, tanto na forma de ser reconhecido, né, questão de atendimento de cliente, de dar o melhor para si, como também a gente é passivo de erro, e a gente tenta corrigir e ter que fazer a melhor forma para que os erros não sejam é permanentemente corriqueiros.

Nota-se que há um constante acompanhamento dos profissionais, originando reconhecimentos, incentivo a apresentar o melhor e a consciência da passividade de erros e a postura de melhoria constante para que esses não se tornem corriqueiros.

Os avanços a partir de erros e acertos são mencionados pelo E01: “com o passar do tempo, pelo tempo que eu já tenho aqui, a (empresa) vem evoluindo bastante: nos erros, um; nos acertos, e todo ano é um avanço a mais.”. Nota-se o reconhecimento dos avanços da organização, a partir de erros e acertos.

O alinhamento com os gestores é discorrido pelo E02:

[...] a gente ver que o assistente está falhando, ou alguma coisa do tipo que for, que a gente consiga ali intervir ou amenizar a situação, algum ou até mesmo intermediário que o cliente a gente faz, mas, se não for uma coisa muito crítica assim para a empresa, né, que vá no ponto x de impacto maior, é a gente meio que já puxa a supervisão, em tese, é a coordenação, mas eu acho que isso flui.

Percebe-se que além do acompanhamento, os analistas e assistentes estão bem próximos a fim de proceder com alguma intervenção, analisando o impacto dos erros, incluindo a gestão e isso faz com que o processo de aprendizado a partir dos erros seja mais fluido.

O *feedback* diante dos cenários de erros se faz presente nesse momento de tratativa do erro, este descrito pelo E07:

A gente tem sempre um *feedback*, né? É, às vezes, o *feedback* é por pessoa e, às vezes, é pela equipe. Na equipe é discutido, viu? Olha, estamos errando no assunto tal. Então a gente vê qual a melhor forma a minimizar, né? Porque você sabe que nem sempre é 100%, tem 1 mês que realmente escapa, né? É, mas é dessa forma, ou pessoal, ou em equipe.

Corroborando com a temática, o *feedback* também é meio de acompanhamento, sendo este descrito pelo E14:

[...] eles não punem com questão de severidade se encontra ensino, né, que é uma instrução, e a pessoa fica a cargo de preparar relatórios e planilhas. É uma forma de evitar com que esse caso aconteça novamente. Então, isso tudo é registrado e acompanhado através de *feedback*, orientação e o próprio (termo interno utilizado pela empresa) que eu te falei.

Nota-se que não é comum uma punição severa mediante os erros cometidos e vale ressaltar que, mediante a falha, há uma sistematização para o mapeamento do erro, para que essa não venha a se repetir, assim como mediante o *feedback* ocorre o acompanhamento da situação. A presença do *feedback* no processo de aprendizagem em nível individual é

congruente os achados de Menezes, Guimarães e Bido (2011), que apontam que o feedback é meio de modificação de cultura.

Acerca da metodologia para mapeamento dos erros, o E14 relata que: “eles criaram essa metodologia não de tipo assim, é bem penalizar ou julgar, mas no sentido de você é melhorar, né? Aí você precisa falar, fazer um relatório para fazer isso, entendeu?”.

O E14, complementa da seguinte forma:

[...] lá na empresa, a gente tem um negócio (termo interno utilizado pela empresa) que registro acerca dos das operações, erros que lá eles fazem, como eles resistam os erros ou as melhorias que precisam ser feitas, e esses registros são enviados pro comercial, para eles catalogar. Nessa catalogação, eles disparam uma melhoria, como uma forma de que aprendizado para todos.

E por fim, o E14 conclui: [...] a gente sempre trabalha muito lá com a questão do de olhar para frente, né, para trás é só no sentido mesmo de você ter um conhecimento”. Deduz-se, então, que o mapeamento dos erros não possui uma postura de julgamento, e estes são descritos e encaminhados para o setor responsável de criar uma melhoria e disseminação para o aprendizado de todos, focando sempre no futuro, sendo utilizado o passado apenas para aprendizado.

O Quadro 11 representa a síntese dos resultados da unidade de aprendizado contínuo, indicando a percepção dos indivíduos sobre o *feedback*.

Quadro 11 - Aprendizado contínuo em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Aprendizado contínuo	Aprendizado no trabalho	Aprendizado no cotidiano
		Orientações dos superiores
		Suporte do grupo para tarefas desafiadoras
		Diversidade no segmento dos clientes
		Execução de atividades inéditas
		Treinamentos periódicos e aprofundados.
		Treinamentos em diversos tipos de eventos.
		Treinamentos de atividades inéditas ainda não iniciadas.
	Apoio e incentivo a treinamentos contínuos	Incentivo com subsídio financeiro e instituições parceiras.
		Mente aberta ao conhecimento
		Treinamentos com assuntos técnicos e de formação humana.
		Diversidade nos instrutores dos treinamentos.
		Proatividade dos colaboradores em buscar conhecimento.
		Não pode parar de estudar.
	Oportunidade de crescimento	Cursos são oportunidades de educação.
		Oportunidade de aprendizado gradativo conforme a função

Desafios e erros para a extração de aprendizagem	Rotinas dinâmicas, incertas e desafiadoras
	Intermediador de conflitos
	Questionamentos desafiadores propostos pelos clientes
	Postura de ir em busca de conhecimento incentivado pela gestão
	Postura e incentivo a melhoria constate
	Avanços a partir de erros e acertos
	Alinhamentos com gestores e fluidez no aprendizado a partir dos erros
	<i>Feedback</i> de acompanhamento
	Ausência de punições severas
	Sistematização de mapeamentos dos erros para que não venham a ocorrer novamente
	Postura de não julgamento do erro
	Criação de melhorias a partir dos erros e compartilhamento com a organização
	Olhar para o futuro, utilizando o passado apenas para o aprendizado

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, a unidade de contexto aprendizado contínuo foi percebida por meio do apoio e incentivo a treinamentos contínuos, aprendizado no trabalho, oportunidades de crescimento e desafios e erros para a extração de aprendizado.

#### 4.2.2 Dimensão diálogo

A unidade de contexto diálogo é percebida quando os indivíduos expressam e acolhem a opinião dos demais integrantes da equipe, possibilitando o suporte para o *feedback* (Marsick; Watkins, 2003). Os entrevistados percebem de forma evidente o diálogo no local onde estão inseridos por meio do *feedback*.

O relato do E07 descreve a realidade da implantação das rotinas com o feedback: [...] é uma coisa bem nova, né? Antigamente, a pessoa não tinha muita aquela visão de você chegar para a pessoa e dizer, né, ou falar sobre os pontos negativos, pontos positivos, né? Então, eu acho que ainda é uma coisa bem, bem recente [...]”. A propósito, nota-se que a existência está evidenciada na fala do E08 quando descreve “[...] ela sempre dá o nosso *feedback*, tanto positivo quanto negativo”.

Além da percepção de uma nova prática inserida neste ambiente organizacional, E11 aponta a sua necessidade dessa modalidade de diálogo:

[...] eu, como profissional independente, eu quero ter esse retorno também de onde eu estou errando, o que eu tenho que melhorar. Qual o seu disponibilizei um material que estava incompleto, me pontua boa, porque aí no mês seguinte já não vai ocorrer o mesmo erro, isso não vai crescer, e eu vou ta achando que eu estou andando correto,

né? É, mas eu não vou estar. Então é nesse momento que eu sinto mesmo que eles não te pressionam.

Somando-se a necessidade de momentos para apontamentos, o E03 discorre:

[...] eu fico cobrando, de vez em quando, eu sinto necessidade, porque eu fiquei muito tempo numa num cargo, e eu queria melhoras e não tinha, e eu ficava pedindo, e depois de 9 anos, não, quando eu consegui, eu já tinha 10 anos de empresa, entendeu? Essa parte do *feedback*, eu, eu particularmente, sinto falta, acho falho, né, digamos assim.

Os colaboradores, além de expor a necessidade, evidenciam a cobrança por tais apontamentos, expondo inclusive uma falha a partir da ausência de *feedback*. Acerca dessa temática, foram apontados diversos tipos de diálogos dessa natureza, conforme observado pelo E14:

[...] a gente tem vários tipos de *feedback*, temos o *feedback* positivo, quando a intenção é de uma promoção, temos o *feedback* de correção, quando que competir, temos o de acompanhamento, quando quer acompanhar o processo, temos o *feedback* de desenvolvimento, quando eu quero te desenvolver uma área específica. Então, essa parte *feedback* lá é bem aberto, no sentido de aceitação, pelo menos as pessoas que trabalham, que estão no meio, não têm dificuldade de receber

Com base no que se apresenta, os *feedbacks* além de segmentados em tipos, são bem aceitos pelos colaboradores. Tal realidade converge com o conceito de diálogo, a partir da perspectiva de cultura de aprendizado apresentada por Marsick e Watkins (2003), no qual há uma expressão e escuta de opinião.

Quanto a periodicidade dos *feedbacks*, estes são indicados pelo E13:

Eu já gostei bastante, porque eu tive 3 oportunidades de *feedback* com RH e 2 com meu gestor imediato na época. Assim que eu entrei, os 3 meses da experiência, nós tivemos 3 *feedbacks*, um a cada mês, e eu gostei bastante desse, dessa, porque a gente acaba vendo se a gente tá indo bem, que precisa melhorar.

O período dos três meses iniciais no ingresso do colaborador na empresa, este nomeado como período de experiência, tornam-se mais recorrentes, apesar de que há outros ciclos de frequência, estes complementados pela fala do E09:

[...] não só no período de experiência, mas também há após, sempre tem um acompanhamento, não é? Tipo, só quando você tem um, comete algum erro, não, mas realmente um *feedback*, para falar como está sendo a sua execução, seja positiva ou negativa, mas sempre tem um *feedback*.

Vale evidenciar a periodicidade dos *feedbacks*, sendo esta percebida pelo E05 como “A gente tem *feedback* aqui, geralmente eles acontecem, isso é, semestralmente. Aí, eu ainda acho que é falta um pouco mais do da agilidade com relação a isso.”. Um tempo sugerido de intervalo para tais momentos, é apontado pelo E12: “[...] média uns 3 *feedbacks* anuais, e também, é importante para o desenvolvimento das pessoas”

Nota-se um apontamento crítico quanto a periodicidade de *feedbacks* semestrais, assim como um outro ponto a melhorar é indicado pelo E02, quando relata: “Eu acho que deveria melhorar mais, tipo, a gente tem pouco, acho que é mesmo devido também a rotina, né, muita correria e tal, uma rotatividade de funcionário, essas coisas que também impacta, mas eu acho que hoje é bem menos que poderia melhorar.”.

No cenário organizacional de empresas contábeis, o *feedback* ocorre na relação empresa e cliente, e este é apontado pelo E06:

Isso é um ato falho, e eu sempre digo, sempre que assim, por mais que a gente cresça em termos de número, em termo de visão, em termos de mercado, falta muito na comunicação, seja ela verbal, seja ela escrita, e principalmente no retorno, porque muitas pessoas acham que o ato de fazer eu me liberei, e não é isso, a gente tem que iniciar, criar e colher e saber se realmente esse processo todo foi funcional e teve resolução, porque eu jogar uma observação para um cliente, não saber dele se ele entendeu ou se realmente foi resolutivo, só joguei, e aí então muitas vezes isso aí se torna gargalo de muitos problemas que geram até grandes multas.

O *feedback* do cliente, em algumas situações é a partir de devolutivas a demandas solicitadas, e estes são apontados como cruciais em seu acompanhamento, podendo inclusive evitar dispêndios financeiros.

O cliente também apresenta seus apontamentos, estes relatados pelo E08: “[...] a gente tem essa uma pesquisa todo ano, a gente tem uma pesquisa de satisfação, tanto para o cliente externo da gente quanto para o cliente interno.”

Ainda conforme a pluralidade dos envolvidos no *feedback*, estes também são ouvidos acerca de eventos, tal como relatado pelo E10: “[...] a gente ainda preenche uma pesquisa de satisfação, partir dizer como foi o treinamento, se foi bom, se for ruim fica registrado lá a tua participação, né, em a tua opinião sobre o sobre o treinamento.”

Pode-se notar que há o interesse em ouvir a opinião dos colaboradores em diversos cenários, inclusive nos treinamentos. Em consonância com Schein (2017), o *feedback* deve ser constante, reflexivo, analisado a fim de gerar novos comportamentos. Tais características dessa prática podem ser evidenciados nos relatos dos entrevistados, inclusive a cobrança por apontamentos de melhoria.



Em suma, a unidade de contexto diálogo sintetizou a percepção dos colaboradores sobre o feedback, este ocorrendo entre líderes e liderados, assim como entre os clientes e as empresas. O Quadro 12, representa a síntese dos resultados da unidade de contexto diálogo, indicando a percepção dos indivíduos sobre o *feedback*.

Quadro 12 - Diálogo em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Diálogo	Implementação do <i>feedback</i>	Prática recente no segmento
		Existência de <i>feedback</i> , seja positivo ou negativo
		Interesse em perceber onde está acertando e errado
	Relevância do <i>feedback</i>	Cobrança por <i>feedback</i> e o interesse em melhorar no trabalho
		Tipos de <i>feedback</i> : positivos, correção e desenvolvimento
		Abertura dos colaboradores aos <i>feedbacks</i>
	Periodicidade do <i>feedback</i>	Feedback recorrentes no período de experiência
		Feedback com os recursos humanos e gestores
		<i>Feedback</i> recorrente independente dos acontecimentos de eventos falhos
		Cobrança de mais <i>feedback</i> em um tempo inferior a seis meses.
	Aspectos a melhorar	<i>Feedback</i> squadrimestrais.
		Rotinas intensas e rotatividade de colaboradores impactam na realização de momentos de <i>feedbacks</i>
		Feedback de acompanhamento das devolutivas propostas para o cliente.
		Feedback de acompanhamento das soluções propostas aos clientes.
	Momentos de coleta	Feedback de acompanhamento podem evitar dispêndios financeiros.
		Pesquisas internas e externas para coleta de <i>feedbacks</i>
		Feedback de treinamentos.

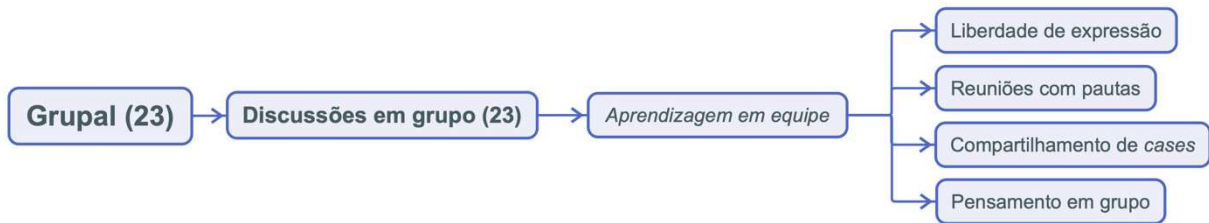
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Recapitulando, a categoria de análise individual, estas contempladas pelas unidades de contexto aprendizado contínuo e diálogo foram expostas nesta sessão, abrangendo os resultados identificados a partir da análise dos dados, sendo os resultados abrangidos pelo primeiro objetivo específico deste estudo.

### 4.3 Cultura de aprendizagem no nível grupal

Nesta terceira subseção estão dispostas as unidades de contexto referentes a categoria grupal, no qual contempla o segundo objetivo específico, que é analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis. A categoria oriunda da literatura, a partir do modelo do Marsick e Watkins (2003) a unidade de contexto é aprendizagem em equipe e a síntese dos resultados dessa categoria está ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Cultura de aprendizagem em nível grupal.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 8 apresenta a categoria, as unidades de contexto e as temáticas abordadas dentro desta unidade. O número constante entre parênteses indica a frequência. Dessa forma, tomando o item “discussões em grupo”, este aparece vinte e três vezes no conjunto geral de relatos.

#### 4.3.1 Dimensão aprendizagem em equipe

A unidade de contexto aprendizagem em equipe descreve a forma como ocorre o compartilhamento entre as pessoas, sendo este um processo essencial para o aprendizado organizacional (Arruda, 2015). Os entrevistados relataram a maneira como percebem que os diálogos são ouvidos pela organização, estas ocorridas em discussões em grupo. O E04 relata acerca da abertura da empresa a escuta dos colaboradores: “Acho que aqui todo mundo tem a liberdade de falar, participar. Às vezes são acatadas, às vezes não, mas todo mundo tem a liberdade de dar sugestões, é bem aberto.”

A partir da possibilidade de acesso aos diferentes modos de pensar, e este valorizado e recompensado pela cultura organizacional, aspecto enfatizado por Menezes, Guimarães e Bido (2011), nota-se na fala do E04 que a organização promove uma abertura aos colaboradores de procederem com sugestões organizacionais e que estas em alguns cenários são aceitas.

A organização utiliza-se de diferentes estratégias para promoção do diálogo e isso é descrito pelo E14: “uma vez no mês, né, e reúne toda a empresa no dia, só é para justamente fazer esses alinhamentos, processo em reuniões, encaminhamentos, pauta. A gente tem um sistema de pauta com registro, tudo então é bem latente isso aí.”

Ainda nesta perspectiva, o E11, acrescenta:

Eu acredito que é mais nesse momento que a gente é ouvido, até porque aqui internamente, né, que eu posso falar, mas somos uma turma de 20 pessoas numa sala onde eu fico, são analistas, assistentes, dois auxiliares, a coordenadora e 2 gestores, 2 supervisores, assim, são muitas pessoas existem vários, vamos dizer assim, atritos, vários percalços de comunicação, né, então isso é muito trabalhado na (reunião

estratégica), né, é um momento que de fato ele já ouvido aqui pela gestão, que são os supervisores e os coordenadores também participa.

Uma outra maneira de percepção de escuta dos colaboradores é relatada pelo E12: “[...] a gente discute aqui, a gestão leva a gerência e aplicado. A gente percebe isso porque a gente tem retorno, tudo que é discutido, tudo que é pautado, é a gente recebe um retorno positivo ou negativo, mas a gente tem é sempre tem resposta”. Além de alinhamentos processuais, o E11 relata: “[...] a (reunião estratégica) é algum momento da turma se reunir para discutir assuntos até levar *cases*”.

De posse do conhecimento apontado pelos entrevistados, as organizações promovem reuniões periódicas, com sistematização de pautas, a fim de registrar as discussões em grupo. Essa sistemática gera nos colaboradores o sentimento de que estão sendo ouvidos, considerando a hierarquia existente na empresa, assim como a grande quantidade de colaboradores que compartilham o mesmo ambiente. Além das tratativas de escuta dos colaboradores, tais eventos são utilizados para compartilhamento de *cases*, além das discussões já existentes.

Segundo Arruda (2015), a aprendizagem em grupo é um processo de alinhamento, compartilhamento entre as pessoas, e isso é fundamental para o aprendizado em grupo. O cenário descrito pelos entrevistados conta com o compartilhamento de opiniões e conhecimento, o que converge com o cenário descrito pela literatura.

Deve-se ainda considerar o que E05 relata sobre os critérios de resolução: “[...] iniciativa que é dada hoje da resolução, ela vai depender justamente disso, né, do grau que que se é dado para cada situação. Acho que depende também muito da situação, sabe, dependendo do grau de onde se chega, a repercussão bem maior”.

Corroborando com essa temática, o E03 acrescenta:

Eu acho que à diretoria em si, se a gente até pular hierarquia e for até, a gente é meio que ouvida, mas quando a gente leva uma ideia para a coordenação ou para a supervisão, eu já passei experiência própria de levar uma ideia e não se aceita e mais na frente alguém pular a hierarquia e ir lá direto na diretoria, de ter sido aceita.

Diante desse contexto, a percepção de resolução dos apontamentos sugeridos pode ser influenciada pelas supervisões, assim como o grau de repercussão da temática discutida. No quesito de uniformidade de orientações, o E06 relata que:

É outro ponto complicado porque assim, por ser uma empresa com “n” cabeças pensantes, seja funcionários e seja até o corpo de gestão, porque são 5 diretores e cada um pensa de uma forma, embora eles repassem ao fim o que for consenso da maioria, mas a gente ainda fica de uma forma dificultosa na forma de trabalhar, de dar retornos,

porque assim, se o diretor “x” chegar para ti, é uma posição e forma de trabalhar e resolução diferente do diretor “y”, mas assim, sempre se busca a uniformidade nos processos, a uniformidade no colher de informações para que se tudo ande de forma gradativa o processual.

O cenário exposto pelo E06 é condizente com a literatura apontada por Cabral (2001), no qual o aprendizado em grupo permeia a possibilidade de os membros de um grupo dialogar, suspendendo suas próprias suposições e uniformizando os pensamentos e entrando em um processo de pensamento de grupo genuíno. Face a organização possuir cinco diretores, e estes buscarem trabalhar baseados em um consenso, pode-se ter um exemplo de um pensamento de grupo genuíno.

Em termos concisos, a unidade de contexto aprendizagem equipe discorre sobre as discussões em grupo, expressando a maneira como ocorre o compartilhamento entre as pessoas, sendo estas livres para se expressarem, e buscando sempre o pensamento em grupo. O Quadro 13 representa a síntese dos resultados da unidade de contexto aprendizagem em equipe, indicando a percepção dos indivíduos a partir das discussões em grupo.

Quadro 13 - Aprendizagem em equipe em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Aprendizagem em equipe	Discussões em grupo	Liberdade de expressão e aplicabilidade das sugestões
		Reuniões periódicas para alinhamentos processuais
		Sistematização de pautas tratadas nas reuniões
		Colaboradores percebem que são ouvidos nas reuniões periódicas
		Apresentar a devolutiva aos colaboradores das sugestões efetuadas, ainda que negativas.
		Compartilhamento de cases
		Resolução possuem como critério o grau de repercussão
		Percepção de não aceitação por parte da supervisão e aceitabilidade por parte da diretoria
		Consenso das diretorias no compartilhamento dos direcionamentos processuais
		Pensamento de grupo genuíno oriundos da diretoria

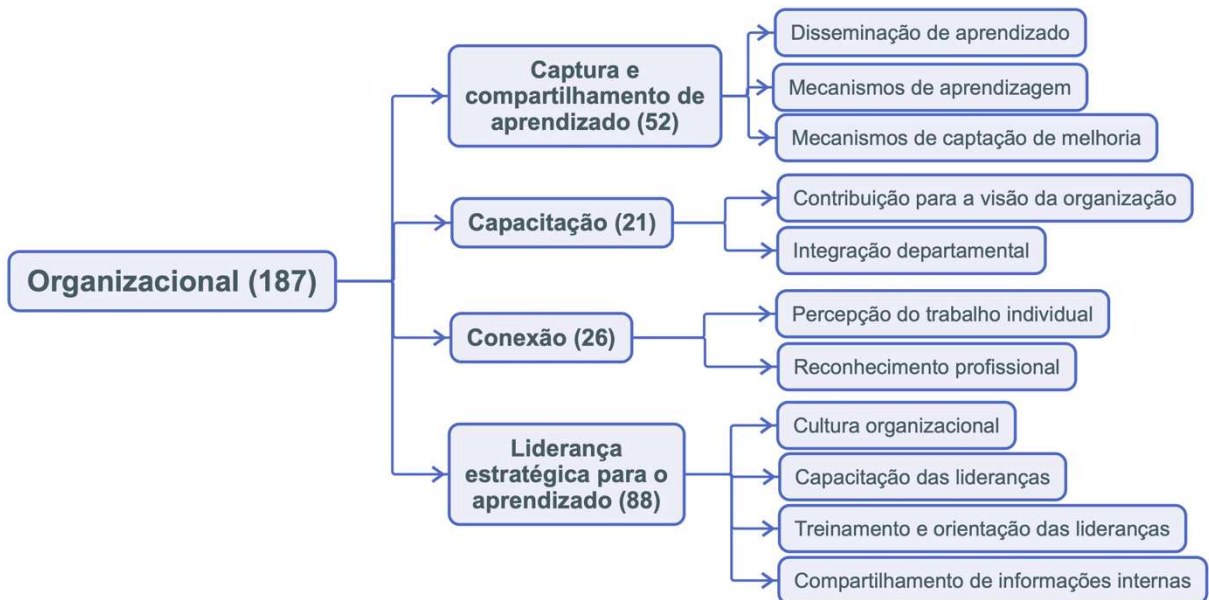
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, a categoria de análise grupal está contemplada pela unidade de contexto aprendizagem em equipe, que foi exposta nesta sessão, contemplando os resultados identificados a partir da análise dos dados, constituindo os resultados abrangidos pelo segundo objetivo específico deste estudo.

#### 4.4 Cultura de aprendizagem no nível organizacional

Nesta quarta subseção estão dispostas as unidades de contexto referentes a categoria organizacional, no qual contempla o terceiro objetivo específico, que é analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis. A categoria oriunda da literatura a partir do modelo de Marsick e Watkins (2003), onde as unidades de contexto são captura e compartilhamento de aprendizado, capacitação, conexão e liderança estratégica para o aprendizado, e a síntese dos resultados dessa categoria está ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Cultura de aprendizagem em nível organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 9 segmenta a categoria, as unidades de contexto e as temáticas abordadas dentro de cada unidade de contexto. O número constante entre parênteses indica a frequência. Dessa forma, tomando o item “captura e compartilhamento de aprendizado”, este aparece cinquenta e duas vezes no conjunto geral de relatos; o item capacitação aparece vinte e uma vezes; conexão aparece vinte e seis vezes e liderança estratégica para o aprendizado aparece oitenta e oito vezes. Ao analisar a frequência de aparição das unidades de contexto, nota-se que a unidade de contexto liderança estratégica para o aprendizado é a mais importante.

#### 4.4.1 Dimensão captura e compartilhamento de aprendizado

A unidade de contexto captura e compartilhamento de aprendizado descreve os sistemas para compartilhamento e integração do aprendizado (Marsick; Watkins, 2003). A disseminação do aprendizado é relatada pelo E11: “[...] a gente recebe sim o material, né? E disponibilizado para a gente, é uma das coisas que, nos treinamentos mensais da gestão, né, é pra todo mundo, geral, né, eles disponibilizam esses materiais nas reuniões mensais”.

Nota-se que os materiais dos treinamentos são disseminados na organização, no qual a formalização é evidenciada pelo E12:

[...] é formal, porque eu sinto que tudo que é discutido não é só para beneficiamento de um setor, para o beneficiamento da empresa, então tem informar para conhecimento de toda a empresa, tudo que vai ser mudado é feito um comunicado”, e corrobora: “É também divulgado nas reuniões, é tudo a gente trata em reuniões, é a gente leva para a pauta de reunião e vai acompanhando o que foi discutido diariamente.

Ainda conforme a disseminação do aprendizado, tal fato ocorre também por intermédio dos líderes, conforme descrito pelo entrevistado E14: “a gente líder também dispara”. Além disso, o E05 afirma que: “hoje, eu tento passar o máximo, aqueles em que eu lidero, e aqueles a que estão mais próximos do conhecimento, que eu sei, tá? Outras pessoas também, independente de estar no meu meio ali, liderados por mim, eu também tento passar isso.”

Dessa forma, percebe-se que as lideranças podem compartilhar o aprendizado em toda empresa, bem como com os liderados diretos. O meio de compartilhamento é descrito na fala do E07: “É de através de documentos mesmo, né? Ou ele sempre era disponibilizado para a gente no momento que a gente quer, através de e-mail, pelo *WhatsApp*, impresso. Eu tenho essas 3 formas, mas sempre está disponível, sempre está disponível.”

Corroborando com os meios de disseminação de aprendizado, E05 relata: “Os próprios diretores que hoje já fazem podcast, pra poder tá incentivando mais essa atualização dentro do contexto contábil”. O E05 descreve um contraponto a natureza das informações, que segundo ele é: “[...] hoje como as subdivisões né? Dentro do próprio setor já que existem é vários supervisores, vários analistas, então assim as informações não são as mesmas”. Dessa forma, pode considerar que pode ocorrer a não padronização das informações, ou seja, a maneira como um supervisor dissemina pode ser diferente de outro supervisor.

Dessa maneira, os conhecimentos compartilhados em reuniões, mensagens eletrônicas e formais então em concordância com Marsick e Watkins (2003), pois há estratégias de compartilhamento de aprendizagem nos cenários investigados nesta pesquisa.

Em meio a prática do compartilhamento do aprendizado, os clientes, estes usuários das informações prestadas pelas empresas contábeis, também são contemplados com os materiais compartilhados, conforme evidenciado pelo E10:

[...] e a gente lá aplica no cliente, mas aí eu faço esse material, a validação é do supervisor, coordenador, e o próprio analista que a gente vou levar o material para ele, vou conversar com ele, ó isso aqui que vai ser o contato lá, nessa empresa específica, está de acordo e tal, e não a isso mesmo, está de acordo, só aplicar lá, é assim que a gente trabalha.

Em contraponto a este cenário, uma falha mediante a ausência da disseminação do aprendizado é evidenciada pelo E05: “Eu já vejo uma falha também de outras pessoas, de não conseguir passar da forma correta algo que poderia agilizar um processo.”

Ao passo que a disseminação de aprendizagem é descrita pelos entrevistados, os mecanismos de aprendizagem são descritos mediante sua importância por eles. O E13 evidencia que: “a gente tem os POP, que é o Procedimento Operacional Padrão, que aqui na (empresa) tem os POP’s de cada setor, com como alguma forma padrão de fazer a operação do da empresa, da empresa “x”, segmento “X”, a gente tem”.

Ainda sobre o POP, E05 relata: “[...] existem os próprios manuais do intranet e os processos que são feitos dentro de cada um dos setores. Onde eles elaboram planilhas, elaboram textos PDF para gente poder entender como é que realmente precisa funcionar a engrenagem da empresa”. Em complemento a temática, E11 relata que “[...] é, a gente tem um portal, nosso intranet, que todos os cursos e treinamentos ficam gravados e ficam disponibilizados lá, pra gente acessar, a videoteca da (empresa), no momento que a gente quiser”.

No cenário investigado, a intranet pode agregar duas funcionalidades, sendo a primeira a disseminação de conhecimento e a segunda é descrita por E06: “não tanto para o de aprendizagem. Eu considero essa situação como forma de controle, mas não de aprendizagem.”.

A disseminação do conhecimento por meio de manuais de procedimentos está em concordância com Fleury e Fleury (2006), que apontam a criação de mapas cognitivos que proporcionam o conhecimento das ocorrências nos ambientes internos e externos. Deve-se ainda considerar que as organizações contábeis contam com sites de pesquisas privados que auxiliam no aprendizado, estes evidenciados por E14: ““*tax* prático”, temos o “*e-connect*”, temos a consultoria, né, é sim, e temos um sistema que a gente criou.”.

Vale ressaltar que os mecanismos citados são foco de pontos de melhoria, cenário este apontado por E11: [...] “temos a internet, inclusive. Até peço desculpa a você que eu não uso muito, mas lá tem muito material disponibilizado. Temos, inclusive, uma videoteca e lá tem vários vídeos, acredito que técnicos.”

Face a este relato, nota-se que há a ciência do mecanismo de aprendizado, porém é evidente que há um desuso por alguns colaboradores. A captura e compartilhamento de aprendizado conta com métodos de captação de pontos de melhoria, conforme relatado pelo E10:

[...] então ele preenche um formulário, que a gente chama de checklist, então nesse checklist ele vai dizer as dificuldades que ele está tendo com aquela empresa, então ele pontua lá no sei o quê, é paralelo a isso a gente também faz o que a gente tem dificuldade, né, se a gente tem dificuldade no arquivos, o arquivo vem com muito erro, num sei o que, então a gente pontua também e junto a isso a gente faz material.

Nota-se que há um processo sistemático para o mapeamento de dificuldades, estes são trabalhados e podem refletir na produção de um material a ser compartilhado. Também é necessário apontar que Marsiks e Watkins (2003) relatam que o aprendizado no nível organizacional pode ocorrer mediante uma nova compreensão do que não funciona, cenário este relatado no ato em que as organizações buscam mapear as dificuldades operacionais.

O Quadro 14, representa a síntese dos resultados da unidade de contexto captura e compartilhamento de aprendizado em empresas contábeis, indicando a percepção dos indivíduos sobre os sistemas de compartilhamento.

Quadro 14 - Captura e compartilhamento de aprendizado em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Captura e compartilhamento de aprendizado	Disseminação de aprendizado	Disponibilização de material de treinamentos
		As mudanças são comunicadas formalmente
		Conhecimento disseminado e acompanhamento em reuniões mensais
		Disseminação disseminada pelas lideranças
		Compartilhamento de aprendizado com os liderados diretos
		Compartilhamento de aprendizado por e-mail, WhatsApp e impresso
		Disseminação de aprendizado por <i>podcast</i> com a diretoria
		Despadronização das informações entre os supervisores
		Compartilhamento de aprendizado com o cliente
		Materiais compartilhados mediante a validação de supervisões
	Falhas das disseminações do aprendizado compromete a agilidade dos processos	
	Mecanismos de aprendizagem	Pops Procedimento Operacional Padrão por segmento de empresa
		Pops Procedimento Operacional Padrão por processos
		Pops Procedimento Operacional Padrão do sistema intranet (processos)
Pops como mecanismo de orientação de funcionamento da empresa		



		Intranet na função de disseminador de conhecimento através de cursos ministrados por videoaulas
		Intranet na função de controle processual
		Sites de consultoria pagos e sistemas próprios internos
		Intranet em desuso pelos colaboradores
	Mecanismos de captação de pontos de melhoria	Formulários para mapeamento de dificuldades
		Materiais compartilhados mediante apontamento de dificuldades

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em essência, esta unidade de contexto relatou os sistemas de compartilhamento e captura de aprendizado, a partir da disseminação de aprendizado, mecanismos de aprendizagem e mecanismos de captação de pontos de melhoria.

#### 4.4.2 Dimensão capacitação

A unidade de contexto capacitação descreve a percepção quanto a implementação de uma visão conjunta (Marsick; Watkins, 2003). A visão conjunta, é percebida pelos entrevistados a partir da sua contribuição para a visão da organização, no qual E14 destaca:

Em todos, porque lá o sentimento que reina na empresa, muita questão que eles tenham lema é que é somos um só e, de fato, a tratativa do sócio como quem limpa o chão, o coordenador, supervisão lógico, cada um respeita a função que tem um do outro, mas de regra no acaba se acertando com compartilhar o sentimento muito forte lá.

Nota-se que a empresa possui um lema que é disseminado na organização e este é enfatizado também por E13, quando relata:

Eu vejo que todo mundo principalmente os gestores, mas até os debaixo, assistentes, eles trabalham muito com a mesma visão da (empresa) visão de crescimento. A gente percebe isso aqui isso e é muito bom. A gente consegue ver todo mundo trabalhar em prol de crescimento, ajudar os clientes. A gente consegue ver isso aqui diariamente.

A visão conjunta é transmitida para a equipe. O relato de E08 indica o meio que isso é feito, quando relata:

Olha, eu noto que aqui, obviamente, a gente tem uma disposição maior da nossa supervisão, né, para essa questão da organização, porque eles, como eles têm um contato maior com a diretoria, então eles têm uma visão melhor do que a diretoria quer para estilo de organização e tudo.

Convém considerar que a identificação e os meios que a visão conjunta é disseminada converge com o que Marsick e Watkins (2003) apontam como capacitação, que é a implementação de uma visão conjunta.

A visão compartilhada descrita pelos entrevistados está alinhada com Senge (2006) e Hutasuht, Adruce e Jonathan (2021), pois esses autores afirmam que a criação de uma visão compartilhada, por meio da disseminação de um entendimento de um futuro organizacional, promove o aprendizado em nível organizacional.

Dando continuidade à temática, os colaboradores percebem a vivência da visão conjunta, conforme relatada por E07:

Então, eu acho que na, a partir do momento da do comprometimento, né, da pessoa que está ali no seu expediente, ser, as é aceitar, né, é naquele momento lá e realmente, você está trabalhando. Eu acho que, nesse momento, você vê que a pessoa está cumprindo realmente a responsabilidade dela.

Ainda nesse sentido, E08 complementa: “aqui, a gente procura sempre estar bem no padrão, né? Estipulado pela (empresa), né? Pela diretoria da (empresa)”. Acerca do exposto, a percepção do comprometimento com as responsabilidades laborais e a busca por agir conforme os orientadores da empresa, corresponde à literatura de Menezes, Guimarães e Bido (2011), cujo a visão sistêmica fomenta o aprendizado do que é de responsabilidade do colaborador.

O mapeamento dos desafios de implementação da visão é investigado pela organização, como descrito por E11:

Pesquisas, o DH libera várias pesquisas em relação a isso, é, eu acho que não sei te dizer qual o período, né, talvez possa, a (colaboradora) possa confirmar, mas talvez de 3 em 3 meses ou de 2 e 2, e eu tenho uma percepção que a gente vai respondendo essas pesquisas, pesquisas internas, para que ela tenha um direcionamento de como conduzir, né, descobrir aonde esta o gargalo.

Acerca dos desafios de implementação, E06 destaca:

[...] fora nível hierárquico, tem a questão do da cultura interna, não vou falar nem da cultura organizacional, mas da cultura de que cada ser humano traz para si, então assim é muito complicado, tem gente que é muito difícil receber uma ordem, tem, tem gente que é muito difícil ser cobrado, tem gente que você tem que pisar em ovos pra conseguir algum tipo de informação, então assim a mente do ser humano como um todo, incluindo até a minha, muitas vezes fica muito fechado para uma organização que quer crescer.

Em síntese, as organizações almejam identificar os gargalos que a impedem de disseminar a visão conjunta. Ao mesmo tempo, pode-se indicar que a divergência entre a cultura pessoal e a cultura organizacional pode ser uma evidência que atrapalhe a implementação.

A visão conjunta, também pode ser refletida no *layout* interno da organização, como descrito por E08:

[...] essas novidades, pra gente tentando aplicar aqui, você vê assim, esse novo ambiente aqui da (empresa), esse ambiente que é todo novo, né? É então, foi essa visão de todos os setores juntos, que antigamente era separado, antes tinha essa linha do setor contábil ficar lá atrás, né? Alguns setores ainda eram lá embaixo, mas eles subiram, tá? O setor de tributos é esse aqui da frente, o setor fiscal é o do meio e, por último, o contábil. Da gente não tem nenhuma divisória, então eles implementaram, logo logo, essa visão de todos juntos, né? É para facilitar a comunicação, para facilitar tanto o deslocamento, às vezes a gente precisa ir para o setor da, só seguir em frente. Então, eles trouxeram essa nova visão de um escritório setorizado mais unido, né? É sim, porque eles viram, né? Não sei se eles viram isso em algum canto, não sei, ou foi da própria cabeça deles, mas eles fizeram essa mudança, por ter a (empresa) esse novo, essa nova dinâmica, né.

Face a este comentário sobre a nova ambientação da organização, a cultura organizacional pode ser percebida pelos seus artefatos, sendo estes as estruturas e processos organizacionais visíveis, e a entrevistada evidencia diretamente um artefato inerente a cultura organizacional, conforme descrito por Schein (2009a).

Ainda sobre a integração departamental, o entrevistado E10 acrescenta:

[...] a empresa é departamentalizada, né? O setor contábil, fiscal, pessoal, não sei o que, acaba que é tudo é interligado. Então, uma ação que eu faço lá no (nome do setor), não é que é o meu setor (nome do setor), vai ter impacto lá no fiscal, lá no contábil, no entanto. Então, junto a isso, nossos supervisores, ele tem sempre essas conversas direta.

Nota-se que é percebido pelo entrevistado, o impacto das ações de um determinado setor nos demais departamentos da empresa. Essa consciência das consequências das ações é relatada por Senge (2006) e Hutusuht, Aduce e Jonathan (2021), que afirmam que o pensamento sistêmico promove aos colaboradores o entendimento das decisões e suas consequências.

O Quadro 15 representa a síntese dos resultados da unidade de contexto de capacitação, indicando a percepção dos indivíduos sobre a visão conjunta.

Quadro 15 - Capacitação em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Capacitação		Disseminação de um lema institucional.
		Visão unificada entre os colaboradores independente do nível hierárquico.

	Contribuição para a visão da organização	A disseminação da visão é efetuada pela diretoria.
		Comprometimento do colaborador com as suas responsabilidades
		Busca pelo cumprimento dos direcionamentos da diretoria
		Pesquisas internas para investigação de desafios de implementação da visão da organização.
		Divergência entre a cultura pessoal e a cultura organizacional desafiam a implementação da visão conjunta.
		Desafios no cumprimento de ordem e cobranças impactam na visão de crescimento organizacional
	Interação departamental	Visão unificada refletida na unificação dos setores em um único ambiente.
		Consciência do impacto das ações entre os setores.
		Melhora na comunicação interna

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por fim, a capacitação uma vez implementada pela visão conjunta em uma organização pode ser percebida de forma física, a partir da maneira como estão alocados os colaboradores, podendo inclusive melhorar a comunicação interna da empresa.

#### **4.4.3 Dimensão conexão com a organização**

A unidade de contexto conexão com a organização descreve a percepção dos colaboradores quanto ao resultado do seu trabalho (Marsick; Watkins, 2003). A percepção do resultado do seu trabalho é descrita por E13: “A gente tem uma reunião mensal de resultados, onde sempre os gestores trazem pra gente os resultados, né? Que está acontecendo com as empresas. Eu acho que nessa, nesse momento da reunião, a gente consegue perceber essas coisas de resultados”.

Corroborando com essa descrição, E14 complementa: “[...] reuniões, né? A gente tem uma vez por mês, a gente se reúne e meio discute, se reúne. Então, são apresentados os indicadores, planilhas, os projetos foi feito buscando aspectos. Então, é, tem esse processo de prestação de conta muito forte”. Diante do que se apresenta, E01 adiciona: “[...] a gente trabalha com metas. Existe essa nossa ferramenta, que é a intranet, que é um batador de metas e organização, né, de tarefa organizador de tarefas por setores. Isso nos facilita para desempenhar as nossas tarefas”.

Em um contexto organizacional onde as reuniões, indicadores, trabalho por metas e intranet na função de organizador de tarefas auxiliam na percepção dos resultados individuais, E08 relata: “[...] então, muita gente se esforça muito pra poder mostrar, né, que a gente está fazendo um bom trabalho, que a gente está atendendo bem o cliente e assim, claro, que obviamente tem situações que a gente nota que às vezes a gente faz e não recebe, né.”.

Nota-se que os funcionários se esforçam para entregar um bom trabalho e fazer um bom atendimento e, sobre este ato, E10 discorre:

[...] o próprio cliente, quando a gente faz, no meu caso que eu também faço visita, então os clientes também passam um feedback dessas visitas, né? Vão na auditoria, né? Que é um e-mail que a gente tem na ouvidoria, ou no WhatsApp de coordenador, supervisor, "quero registrar um elogio para fulano, fulano, fulano, fulano", e isso a gente tem um grupo, né, que é só todos da (empresa).

As temáticas citadas anteriormente endossam os achados teóricos de Menezes, Guimarães e Bido (2011), onde a organização auxilia os colaboradores a perceberem o resultado do seu trabalho, e somando-se a isso, os dados apontam que os colaboradores se esforçam para entregar o melhor resultado, apontamento este que possui uma relação com a literatura.

Somando-se a esta temática, E03 relata:

Isso aí tem muito, sabe? Eles, até anualmente, eles têm uma convenção, que é, e junta todo o os funcionários, e eles mostram: "Ó, é importante, desde a portaria, recepção, até lá, o café, passando pelo setor tal, tal, tal", eles mostram sempre a importância que a gente trata direto com o cliente, que a gente representa a empresa, e se tanto cobram como mostram pra gente, tipo assim, ele me mostra que eu sou, que eu faço parte, e como parte, eu tenho que me portar como tal.

Ainda sobre este evento, E06 acrescenta:

Sempre, e de referência geral, de forma anual, que é quando eles fazem a convenção geral e apresenta para nós, de forma transparente, os números, clientes que entraram, clientes que saíram, perdas, receitas e o quanto a (empresa) contribui, de forma per capita, para o crescimento do país, principalmente do estado, né, é, na realidade, porque a gente já está em nível realmente nacional.

Em decorrência disso, o fato de a empresa evidenciar a importância dos colaboradores e a contribuição da empresa para o estado, ratificam os autores Menezes, Guimarães e Bido (2011) que destacam a conexão com a organização. Também mostra o quanto a empresa está conectada com a comunidade.

A conexão com a organização também transmite aos colaboradores o sentimento de reconhecimento pelo trabalho. Isso é discorrido por E08:

[...] mas assim, a gente sempre, sempre tem aquela forma de reconhecimento, né? A gente tem a convenção anual da gente, e eles sempre fazem um ranking de premiação, né? Quem teve o melhor desempenho, quem trouxe uma nova ideia que ajudou mais o cliente, né? A gente sempre tem aquela questão de eles reconhecerem para darem uma gratificação financeira para a gente em tudo.

Além do reconhecimento por meio de *ranking*, E05 relata: “[...] Ihe dão aqueles selos conforme a sua disposição, a sua disponibilidade dentro do trabalho, dentro da empresa,

mas as meritocracias, sim, para que a gente consiga alavancar as demandas dentro do setor, hoje, dentro da empresa como um todo”.

O reconhecimento também pode ocorrer por meio de promoções, conforme relato de E12: “Aqui tem as políticas de promoção e também assim como os outros assuntos é divulgado para toda a empresa na pela nossa comunicação interna.”

Sobre esse contexto de reconhecimento, E01 relata: “[...] aí já para e já se une para fazer aquela situação para dar resultado e gerar os relatórios para o fisco e isso é a empresa em si nos motiva nos dar feedbacks positivos nós somos reconhecidos entendeu sempre ganhamos mimos essas coisas é legal é positiva”.

Vale ressaltar que, em um evento de menor proporção se comparado a uma convenção, são aproveitados para apontar o desenvolvimento dos colaboradores, este descrito pelo E11:

Eles têm, agora, uma (nome estratégico) reunião de líderes. Isso também é mensal. Na reunião de líderes, né, que participam, é só o pessoal da gestão. No caso, de gestores, da diretoria do João, e supervisores também participam. Nós, do operacional, analista, auxiliar, assistente, não participamos neste momento. Só são eles. E lá, os líderes de equipe, eles levam pessoas, né, pra destacar, pra dizer que essa pessoa está se desenvolvendo bem, que ela tem uma boa desenvoltura nisso, que ela tem uma boa capacidade técnica nisso. Aí, isso, nesse momento, eu vejo que, como são mais de 200 pessoas, a diretoria não teria acesso se não fosse esse momento da reunião de líderes.

Em contraponto a este cenário, E02 discorre:

Eu acho que deveria, tipo, tem isso, essa questão de ter essa visão de saber do seu trabalho, né, ser, digamos, reconhecido, mas que devia melhorar um pouco mais. Eu acho que é muito mais em questão de, tipo assim, que eu sei que devido à correria, e tanto dos supervisores como coordenação, é muito maior do que a nossa, né, questão de lidar diretamente com a diretoria, essas coisas, cliente diretamente, né, e que às vezes deixam um pouco para trás esse olhar.

Em suma, a percepção de reconhecimento dos colaboradores é evidenciada nas convenções, mediante selos conforme as demandas como também quando conseguem entregar demandas específicas mediante fiscalizações por parte do fisco. Além disso, as empresas buscam convidar os colaboradores que não possuem cargo de liderança para participar de encontro com os líderes afim de destacar o bom desempenho destes.

Em contraponto a este cenário, as rotinas intensas com os diretores e as lideranças impactam na ausência de reconhecimento. O Quadro 16, representa a síntese dos resultados da unidade de contexto conexão com a organização, a partir da percepção dos indivíduos do efeito do seu trabalho.

Quadro 16 - Conexão com a organização em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Conexão com a organização	Percepção do trabalho individual	Reuniões periódicas de apresentação de resultados.
		Acompanhamento de resultados com indicadores.
		Prestação de contas de projetos executados.
		Trabalho com metas.
		Intranet na função de organizador de tarefas.
		Esforço dos colaboradores em executar um bom trabalho e atender bem o cliente.
		Elogio dos clientes e disseminação do elogio da empresa.
		Convenção anual com destaque da importância de cada colaborador independente da função.
	Reconhecimento profissional	Convenção anual com disseminação da contribuição da empresa para a sociedade de forma per capita
		Ranking com premiação pelo melhor desempenho.
		Gratificação financeira.
		Disponibilização de selos mediante demandas setoriais e meritocracia.
		Promoções mediante políticas de promoção.
		Execução de demandas para episódios de fiscalização.
Participação de colaboradores não líderes na reunião com a diretoria para evidenciar o bom desempenho.		
Rotinas intensas com diretores e clientes impactam na ausência de reconhecimento.		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por fim, a conexão com a organização em empresas contábeis é percebida através da percepção do trabalho individual e por meio do reconhecimento profissional.

#### ***4.4.4 Dimensão liderança estratégica para o aprendizado***

A unidade de contexto liderança estratégica para o aprendizado descreve o apoio dos líderes para o aprendizado (Marsick; Watkins, 2003). O apoio ao aprendizado por parte das lideranças foi percebido em alguns aspectos inerentes a cultura organizacional, conforme descrito por E11:

Cultura, muito de você tem que saber de tudo porque é sua área, por mais que você não apure o ICMS aqui dentro, mas saiba, é bom conhecimento, tanto é que as pessoas se desenvolvem na (empresa), né, é uma coisa muito forte no mercado. Até quando eu sinto com amigos, eles retratam isso, sabe, eles realmente capacitam esses colaboradores, aí vai de cada um absorvendo, né.

Acrescentando aos aspectos culturais, E09 complementa “[...] feedback é uma cultura muito forte aqui”. A cultura também é trabalhada nas convenções organizacionais, estas

discorridas pelo E01: [...] gente tem a missão todo ano, a gente tem a conversão, e sempre é trabalhado diretamente com a gente sobre a questão de missão, visão, então isso é espalhado, deve ser espalhado para todos”.

Além disso, há critérios de promoção baseados na cultura, sendo apontado pelo E12: “[...] subir, a pessoa que está debaixo, né? Pessoa vai aprendendo gradativamente para não chegar aqui com outra cultura e aplicar o que já sabe”. Assim como existe uma flexibilidade quanto a adaptabilidade a cultura, conforme se verifica na fala do E06:” [...] sempre vêm que níveis corporativos, você tem que realmente ou se adequa ou é posto para fora, e o escritório não, nível contábil, ele é muito mais flexível, porque ele te dá n chances: você não tá sendo uma pessoa legal para isso, vou te alocar em outra situação, em outra situação, em outra situação”.

De acordo com as citações apresentadas, essas percepções sobre uma cultura que incentiva múltiplos conhecimentos, uma cultura de *feedback*, a disseminação da missão e visão, e o cuidado no aprendizado gradual da cultura estão alinhadas com os apontamentos de Cameron e Quinn (2006). Eles afirmam que a cultura expressa como as coisas devem ser feitas, promovendo orientações explícitas ou implícitas, além de determinar os comportamentos aceitos ou não pela empresa em seu ambiente.

Vale ressaltar que o processo de aprendizagem gradual, influenciado pela cultura organizacional, pode levar à evolução do aprendizado do nível individual para o organizacional, o que está de acordo com os resultados apresentados por Queiroz (2014) em sua obra literária.

A percepção sobre as lideranças é que estão em um processo de constate capacitação, conforme apontado pelo E10:

Aqui também, a gente tem um, tem um programa que é (nome interno do programa). É um dos programas e tal. Como é que funciona essa questão do líder do é (nome interno do programa)? Os supervisores, os coordenadores, né, que estão à frente. Então, ele já tem algumas pessoas indicadas já, ao que as essas pessoas tem capacidade de ser supervisor.

Nota-se que há uma capacitação interna dos atuais líderes, além desses o E05 relata que: “[...] intuito, esse ano também inclui os analistas, né? Porque antes estava fechado para a coordenação e supervisão. Eles já estão querendo abrir mais o leque para os analistas também estarem participando e tá abrangendo mais isso.”.

Além de programas internos para atuais e futuros líderes, uma outra estratégia é apontada pelo E05: [...] Os líderes, a própria (empresa) hoje já disponibiliza muito isso, sabe? São mini cursos que são dados para essas lideranças”. Quanto as temáticas dos minicursos, estas



são descritas pelo E08: “[...] a diretoria ela disponibiliza vários cursos, assim em relação à gestão, tanto é para a gestão de pessoas”.

Acrescentando a esta temática, o E11 relata:

[...] nessa reunião de líderes, eles, é que eles são muito direcionados, né, pela equipe de gestão, DH, comercial. [...] Ela treina, de fato, esses líderes para que tenham um, um para que levem, né, um direcionamento para o nosso cliente mais assertivo, para que não deixem a informação passar, para que eles se sintam assistidos, para que gere o sentimento neles de que não é só cobrar um honorário, é uma empresa que diferenciada que está acompanhando o resultado de verdade.

Nota-se a pluralidade temática dos treinamentos ministrados pela empresa, no entanto, os líderes também buscam qualificação técnica, o que pode ser percebido conforme relato do E08:

[...] mas eu sei que ela está fazendo, acho que é a quarta, é a terceira graduação, pós-graduação dela, então ela sempre foi muito focada nisso, então ela sempre procura muito essa atualização, aí você olha nos olhos dela, você vê se ela tem gosto pelo conhecimento. Ela é muito dedicada, ela procura muito assim essa, ela tem paixão pelo aprendizado, né, é isso é muito bom, porque ela incentiva também a gente, né, eles, elas sempre está, é 100% do tempo dela, né, é hoje.

Em contraponto a este cenário, o E03 ressalta

Pela liderança, eu não, não consigo sentir muito isso. Eu acho mais cobrado da gente que executa. Se eles têm, eu não, não sei, como, não sei, se por falha mesmo de comunicação, né, não, não sinto muito, sinto mais de mandar a gente buscar conhecimento e a legislação mudando, é, forma de de envios mudando, sabe, as ferramentas e a gente tendo que buscar.

Partindo do exposto, pode-se supor que a percepção sobre a capacitação das lideranças é comprometida pela falha na comunicação. No entanto, os executores sentem-se muito mais incentivados a buscar constantemente conhecimento.

Os relatos acerca da capacitação das lideranças convergem com Menezes, Guimarães e Bido (2011), pois as lideranças estão em constante apoio ao aprendizado e utilizando de forma estratégica para obter resultados. A obtenção de resultados pode ser mais bem percebida, quando nos treinamentos promovidos pelo comercial há uma intenção de justificativa dos honorários cobrados pelas empresas contábeis.

Os liderados percebem que são treinados por seus líderes de diferentes maneiras. Nesse sentido, o E12 descreve: “[...] No dia a dia, né? É hoje, no dia a dia, a gente tinha bastante orientado, acompanhado e nas reuniões e também no *feedback*, na, nas avaliações individuais. Além do *feedback*, tem avaliação individual que uma vez por ano.”.

Uma outra maneira é discorrida pelo E11:

Eu acredito que muito no dia a dia, muito no dia a dia, são vários cenários mesmo e na (termo interno utilizado pela empresa). Como eu já mencionei para você, é na (termo interno utilizado pela empresa), tanto é que é muito que é pontuado pela equipe, a participação ativa dos líderes, né? Que às vezes não tem. A gente sente uma falta, né? Realmente, eles têm uma capacidade maior, vivência maior, às vezes uma expertise maior do que a nossa.

Nas reuniões mensais, são cobradas temáticas específicas, estas percorridas pelo E11: “[...] cases interessantes que eles podem trazer. Então, a gente cobra, né, nessas, nessas (reunião estratégia) que eles trazem, né?”. Para uma melhor compreensão, nas reuniões estratégicas são cobrados dos líderes a apresentação de cases, a cobrança da presença das lideranças é devido a sua experiência profissional.

Tal explicação pode ser endossada pela fala do E14: “[...] como coordenadores, a gente tem visitas técnicas nos clientes junto com os analistas. Essas visitas eram de que a gente tem um contato mais próximo individualmente para passar as orientações e as e as coordenações que precisam ser feitas”.

Outro fator importante é a obediência a hierarquia, que se evidencia na fala do E10:

Primeiro, se eles aprendem com gestores, né, diretamente e aí alguém em um determinado o assunto algum alinhamento que eles queiram repassar primeiro que passam por eles aí eles filtram aquela informação que vê qual ação vai ser tomada e aí eles passam para a gente. [...] é assim que funciona tem a questão de hierarquia

É importante frisar que os coordenadores efetuam um direcionamento acerca de temas técnicos, estes descritos pelo E11:

Eu sou orientada pela equipe de gestão aqui, no caso o coordenador e o supervisor, né? Geralmente, supervisor, que é mais ligado a mim no dia a dia, e eles buscam, geralmente, me proporcionar um direcionamento para que eu procure a informação. Não, exatamente, me dar a informação. A cultura, mais ou menos, aqui na empresa é essa: não dá a informação, vamos dizer assim, de mão beijada, mas orientar o que você deve estudar, como você deve estudar e como deve ser feito para poder passar ao cliente, né? A título de imposto, a título de demonstrações.

É imprescindível esclarecer que as orientações incentivadas para as buscas são de natureza técnica, derivadas de legislações. Alguns programas foram implementados, e estes são considerados positivos e sugestivos de retorno, conforme descrito pelo E02:

[...] gente tinha até um programa de *mentoring*, que a gente que pegava os estagiários que não sabia mesmo de nada, né, para iniciar, e que meio que ficou essa parte, ficou um pouco bagunçada, que depois não teve mais, entendeu? Então, acho que poderia melhorar muito nisso, da gente dá oportunidade mesmo maior.

A mentoria pode ser um reflexo direto de modelagem de aprendizagem, esta evidenciada por Menezes, Guimarães e Bido (2011) como estratégica para o aprendizado. As indisponibilidades dos gestores são apontadas como pontos a melhorar, que podem ser observados conforme a perspectiva de E06:

O correto é que seja dia a dia e continuamente, mas infelizmente, devido à quantidade de atribuições, principalmente de reuniões que são externas, muitos deles vivem viajando. Então, nós, como liderados, muitas vezes ficamos à mercê de algum tipo de ligação, de dizer assim, "aguarde que tal dia é o retorno, isso precisa ser presencial" e etc.

A partir do contraponto apresentado, pode-se identificar um ponto de melhoria quanto às orientações, originado pela rotina de viagens dos líderes. Complementando a temática dos treinamentos e orientações originados das lideranças, o compartilhamento de informações internas ocorre de diferentes formas, conforme observado na fala de E11: "[...] esse canal de divulgação não é da consultoria, e é muito bom para que haja realmente essa informação mais técnica."

A periodicidade de atualização é relatada pelo E14, quando ele afirma que: "[...] nossa empresa tem um departamento específico que é de consultoria, e toda semana eles mandam suas principais notícias, então toda semana a gente vai é bem atualizado."

Um exemplo de tal fato é discorrido por E02:

[...] alguma nota, algum MP, alguma coisa do tipo, a gente já lança no grupo, né, que a gente tem interno, e se for possível, a gente também marca a reunião para discutir sobre o tema ou o treinamento também a gente a marca, entendeu, como foi a exemplo do FGTS Digital, como é uma coisa nova para todo mundo, foi jogada lá no grupo, é a decisão judicial que teve de qual período essas coisas e que a gente teve um treinamento sobre isso, se eu não me engano, foram 2 treinamentos que a gente teve, e pra gente se especializar no que está por vir.

O compartilhamento de informações internas, inerente às informações técnicas, ocorrem através de um departamento que semanalmente dissemina atualizações direcionadas aos setores. As lideranças também compartilham internamente ensinamentos oriundos de percepções externas, conforme relatado por E08:

[...] relação às novas tendências, ela sempre está passando pra gente, por exemplo, ano passado a nossa supervisão, ela viajou para um Congresso, que foi a (empresa) quem custeou, né, ela e outro, em outro supervisor. Então lá, eles tiveram uma visão de como são os escritórios, né, de lá, se eu não me engano, foi para, foi lá pelo da região sul, escritório de lá. Então ela compartilhou muito essa visão, gente, lá é assim, vamos tentar fazer dessa forma, lá o clima desse jeito. Eu noto que é, é, é, influência positivamente no desempenho do, do, do pessoal e tudo, então vamos tentar fazer assim, lá eles estão fazendo dessa forma, e também a própria diretoria, ela sempre está trazendo novidades.

O relato exprime o que Garvin (1993) define como aprendizagem organizacional, no qual aponta a habilidade de modificação de comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções, e isso ocorreu no momento que houve a aquisição de conhecimento em um evento e este pode ser compartilhado e testado no ambiente organizacional. A partir do aprendizado com outras empresas do mesmo segmento, pode-se perceber o aprendizado interorganizacional, apresentado por Crossan *et al.* (1995), no qual uma empresa aprende com o sucesso de outra empresa.

Em compilação, a unidade de contexto liderança estratégica para o aprendizado relatou a cultura organizacional, a capacitação das lideranças, os treinamentos e orientações das lideranças e o compartilhamento de informações internas como aspectos estratégicos para que os líderes incentivem o aprendizado organizacional. O Quadro 17 representa a síntese dos resultados da unidade de contexto liderança estratégica para o aprendizado, indicando a percepção dos indivíduos sobre o apoio dos líderes ao aprendizado.

Quadro 17 - Liderança estratégica para o aprendizado em empresas contábeis.

Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Liderança estratégica para o aprendizado	Cultura Organizacional	Cultura de incentivo ao conhecimento de múltiplas áreas.
		Cultura de <i>feedback</i>
		Disseminação da missão e visão organizacional.
		Aprendizado gradativo da cultura organizacional.
		Permanência na empresa atrelada a adequação a cultura organizacional é flexibilizada em empresas contábeis.
	Capacitação das lideranças	Programas internos de capacitação das lideranças.
		Programas internos de capacitação de futuros líderes.
		Minicursos para as lideranças.
		Minicursos direcionado para a gestão de pessoas.
		Treinamentos ministrados pelo desenvolvimento e comercial.
		Treinamentos direcionados a atendimento ao cliente
		Treinamento que objetivam promover ao cliente o sentimento de acompanhamento, subsidiando a cobrança de honorários.
		Lideranças com diversas pós-graduações.
		Incentivo por parte das lideranças a busca de qualificação profissional.
		Líderes que gostam do aprendizado.
	Percepção da capacitação das lideranças comprometida por falhas de comunicação.	
	Treinamento e orientações das lideranças	Treinamento e acompanhamento diário com a presença de <i>feedback</i> .
		Treinamentos em reuniões estratégicas com a presença das lideranças.
		Treinamentos com a exposição de <i>cases</i> .
		Orientações dos coordenadores aos analistas mediante visita aos clientes.
		Orientações e alinhamentos levando-se em consideração o nível hierárquico.
Incentivo a busca de conhecimento técnico, não entregando as respostas diretamente.		

		Programas de mentoria estruturados.
		A indisponibilidade dos líderes compromete as orientações aos liderados.
	Compartilhamento de informações internas	Existência de um departamento específico que promove as atualizações internas, de natureza técnica.
		Atualizações internas semanais.
		Atualizações de demandas específicas, oriundas de medidas provisórias.
		Conhecimentos adquiridos externamente compartilhados, testados e postos em prática.
		Aprendizagem interorganizacional por meio do sucesso de outras empresas do mesmo segmento.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, a categoria de análise organizacional, abrangendo as unidades de contexto como captura e compartilhamento de aprendizado, capacitação, conexão com a organização e liderança estratégica para o aprendizado, relata os resultados provenientes dos dados coletados. Esses resultados estão relacionados ao terceiro objetivo específico deste estudo.

Em conclusão, a análise das categorias individual, grupal e organizacional não emergiu unidades de contexto distintas das identificadas por Marsick e Watkins (2003). No entanto, na categoria organizacional, os resultados inerentes ao aspecto da cultura organizacional puderam agregar a unidade de contexto liderança estratégica para o aprendizado.

A síntese dos resultados das categorias individual, grupal e organizacional foi compilada no Quadro 18, inserido nos apêndices deste trabalho, indicando a percepção individual acerca da cultura de aprendizagem em empresas contábeis.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário organizacional globalizado desafiador impulsiona as organizações a estarem em constante aprendizado. De forma específica, as empresas prestadoras de serviços contábeis são motivadas a estarem em uma postura de constante aperfeiçoamento de suas rotinas e demandas. A cultura de aprendizagem, por sua vez, orienta a disseminação do aprendizado aos colaboradores para que assim a organização venha a se desenvolver.

A investigação da cultura de aprendizagem neste trabalho ocorreu orientada pelo modelo Marsick e Watkins (2003), que segmenta a cultura de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional. Face a este contexto, a pesquisa possuiu como objetivo geral investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis.

Para o alcance do objetivo geral, foram propostos três objetivos específicos, sendo eles: analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis; analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis; analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis.

Os resultados oriundos no nível individual puderam ser percorridos através do aprendizado contínuo e do diálogo. Observou-se que o aprendizado ocorre com o aprendizado inserido nas rotinas do trabalho, com a orientação de seus superiores, com o suporte do grupo de trabalho e com a diversidade dos clientes atendidos, bem como com constantes treinamentos.

Nota-se um apoio e incentivo a constantes treinamentos, que são subsidiados financeiramente pelas empresas, sendo ministrados por diversos instrutores internos e externos, e para isso o colaborador precisa ter a mente aberta ao aprendizado. As oportunidades de crescimento são percebidas, e são provenientes de um aprendizado gradativo conforme a função, que promove uma oportunidade para o desenvolvimento profissional do colaborador.

Em meio a um cenário desafiador, onde os erros são investigados com o intuito de extrair aprendizado, a incerteza gera nos colaboradores a necessidade de buscar conhecimento ativamente. Reconhecendo a existência dos erros, estes são mapeados para gerar melhorias nos processos e compartilhados com a organização, mantendo sempre uma visão voltada para o futuro.

Por meio do diálogo, o *feedback* é evidenciado, no qual nota-se uma prática recente no segmento, cujos colaboradores reconhecem a sua relevância e cobram por momentos no qual possam reconhecer o que podem melhorar em seus trabalhos. Quanto a periodicidade do *feedback*, percebe-se a necessidade de que estes sejam recorrentes e que aconteçam independente de se algo agradável venha ocorrer.

Foram percorridos pontos de melhorias para o *feedback*, para que eles ocorram independente da sobrecarga de trabalho oriundo da rotina, e que precisem ser acompanhados a fim de evitar prejuízos financeiros. A escuta de pontos de *feedback* pode ocorrer por meio de pesquisas internas e externas e logo após a realização de treinamentos.

Os resultados oriundos no nível grupal puderam ser percorridos através da aprendizagem em equipe, que ocorreu por meio das discussões em grupo. As discussões em grupo, por sua vez, proporcionam aos colaboradores a liberdade de expressarem a sua opinião, onde estas sugestões podem ser aplicadas.

As discussões ocorrem em reuniões periódicas de alinhamento, com acompanhamento de pautas, compartilhamentos de *cases* e a disseminação de um pensamento genuíno de grupo originados da diretoria. Um aspecto que pode impactar negativamente é a percepção que há uma maior aceitabilidade a sugestões por parte da diretoria, sem antes ocorrer o compartilhamento com as supervisões.

Os resultados oriundos no nível organizacional puderam ser percorridos através da captura e compartilhamento de aprendizado, capacitação, conexão com a organização e pela liderança estratégica para o aprendizado. A captura e compartilhamento de aprendizado ocorre por meio da disseminação de aprendizado, mecanismos de aprendizagem e mecanismos de captação de pontos de melhoria.

A disseminação de aprendizado conta com a disponibilização de material compartilhado nos treinamentos, com o compartilhamento de conhecimento pelas lideranças e um aspecto que pode ser melhorado, que é a falha na disseminação do conhecimento, que por sua vez compromete a agilidade dos processos.

Os mecanismos de aprendizagem mais utilizados são os manuais de procedimentos, *sites* privados de consultorias, assim como a intranet, que possui a função de disseminação de aprendizado e controle de processos. Os mecanismos de captação de melhorias ocorrem por meio de apontamentos de dificuldades que geram materiais compartilhados na empresa e por meio de formulários.

A capacitação ocorre por meio da contribuição para a visão da organização e integração departamental. A contribuição para a visão da organização no qual há uma disseminação de um lema institucional, uma visão unificada entre os colaboradores independente do nível hierárquico e busca constante pelo cumprimento dos direcionamentos organizacionais.

Um aspecto que pode impactar negativamente é a divergência entre os valores pessoais e a cultura organizacional, pois indica um desafio na implantação da visão

organizacional, como também quando há um desafio no cumprimento de ordens e cobrança, e isso consequentemente impacta na visão de crescimento da organização. A integração departamental reflete a vivência da visão compartilhada, cujos setores são integrados em um único ambiente, melhorando a comunicação e conscientizando os colaboradores sobre o impacto das ações do seu departamento em outros setores.

A conexão com a organização ocorre por meio da percepção do trabalho individual e por meio do reconhecimento profissional. A percepção do trabalho individual é evidenciada nas reuniões periódicas de apresentação de resultados, com a prestação de contas de projetos e metas, assim como nas convenções anuais. O reconhecimento profissional fica evidenciado através de *ranking* com premiação pelo melhor desempenho, com gratificações financeiras e promoções. Um aspecto que pode impactar negativamente é as rotinas intensas dos diretores e clientes que influenciam na ausência do reconhecimento profissional.

A liderança estratégica para o aprendizado ocorre com o subsídio da cultura organizacional, com a capacitação das lideranças, treinamento e orientações das lideranças e com o compartilhamento de informações internas. A cultura organizacional incentiva os conhecimentos múltiplos, a cultura de *feedback*, a disseminação da identidade organizacional e a permanência na empresa é flexibilizada quanto a adequação a cultura organizacional.

A capacitação das lideranças ocorre por meio de treinamentos internos oferecidos aos líderes atuais e aos futuros líderes. Esses treinamentos abordam temas como atendimento ao cliente, incentivo das lideranças e busca constante por qualificação. Além disso, as lideranças são reconhecidas por sua alta qualificação.

Os treinamentos e orientações das lideranças ocorrem com treinamentos e acompanhamentos diários da rotina e com o *feedback*, orientações mediante a visita a clientes, e o constante incentivo a pesquisa, não entregando respostas técnicas diretamente. Um aspecto que pode impactar negativamente é a indisponibilidade dos líderes, pois isso compromete as orientações aos liderados.

O compartilhamento de informações internas acontece por meio da disseminação de orientações por um setor especializado designado para esse fim. Com uma periodicidade semanal, os conhecimentos são testados e postos em prática, assim como o aprendizado adquirido com o sucesso de outras organizações.

Os resultados podem contribuir para que as empresas do segmento contábil possam promover uma cultura de aprendizagem, com o apoio das lideranças para que o conhecimento consiga evoluir do indivíduo para a organização. Os níveis individual, grupal e organizacional apontam práticas que já acontecem nas empresas contábeis pesquisadas, o que pode indicar que



é possível promover o incentivo a uma cultura de aprendizagem em outras realidades do segmento de prestação de serviços contábeis.

Além das contribuições empíricas, os resultados podem acrescentar no campo teórico acerca da cultura de aprendizagem no nível organizacional, no qual o aspecto da cultura organizacional acrescentou a dimensão de liderança estratégica para o aprendizado, temática ainda não aprofundada nesta dimensão no modelo de Marsiks e Watkins (2003).

As limitações que se apresentaram durante a pesquisa dizem respeito à indisponibilidade de adesão das empresas contábeis que se adequam ao perfil pesquisado, mas que não permitiram indiretamente a execução da investigação.

Sugere-se, para estudos futuros, a investigação da cultura de aprendizagem em empresas contábeis, utilizando a combinação de procedimentos metodológicos de natureza qualitativa. Ademais, é recomendado que sejam pesquisados segmentos de prestação de serviços sob a ótica da cultura de aprendizagem. Também se sugere a combinação de diferentes modelos teóricos que investiguem a cultura de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- ABDO, S. S. S.; EDGAR, D. The role of leadership competencies in supporting the Al Nahda University for becoming a learning organization: a new qualitative framework of the DLOQ. **International Journal of Business Administration**, v. 10, n° 2, p. 43-62, 2019.
- AFSHARI, M.; SHAHHOSSEINI, A.; KOSARIPOOR, M.; MOLAJAFARI, S. The role of managerial skills in developing characteristics of learning organization in physical education organization. **International Journal of Sport Studies**, Turquia, v. 3, n. 4, p. 398-405, 2013.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- AMARAL, J. B. A; PAIVA, L. E. B. P.; LIMA, T. C. B. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em uma empresa pública. **Recape Revista de Carreira e Pessoas**. Fortaleza, v. 10, n° 3, p. 352-374, 2020.
- ANANIAS, C. R. **Uma reflexão sobre a precificação dos honorários contábeis, mudanças e tendências do mercado**. 2017, 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.
- ANJOS, E. L. **Efeito do Sped nos serviços profissionais de contabilidade na percepção de gestores de escritórios contábeis na cidade do Rio de Janeiro**. 2018. 81 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. IN: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organization learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison Wesley, 1978.
- ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: organizational learning mechanisms. **The Learning Organization**, v.10, n. 2, p. 74-82, nov., 2003.
- ARRUDA, S. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C. A.; FERRAZ, S. F. S.; PINTO, F. R. P. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASSI, M. J. S.; RUSSO, P. T.; OYADOMARI, J. C. T.; ANTUNES, M. T. P. Cultura organizacional, nível de parceria da controladoria e sistemas de avaliação de desempenho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v. 15, n° 3, p. 354-373, 2021.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BRITO, A. E. R. **Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício**. 2022. 120f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

CABRAL, A. C. A. **Histórias de aprendizagem: um estudo de caso no setor de telecomunicações**. 2011. 310f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: PB Printing, 2006.

CARDOSO, L. Aprendizagem Organizacional. **Revista Psycologica**, v. 23, p. 95-117, 2000.

CARMONA, L. J. M.; COSTA, D. L. C.; GOMES, G. Elementos da cultura organizacional que contribuem com o desenvolvimento da inovação. **Revista Adm FACES**. Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 8-26, 2020.

CARMONA, L. J. M.; SILVA, T. B. J.; GOMES, G. Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 29, n. 3, p. 121-145, 2018.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JR., V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among work force. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.

CONCEIÇÃO, F. O.; MARTINS, Z. B.; LIMA, L. F. Desafios das organizações contábeis acerca do e-social após sua implementação. **Revista de Contabilidade da UFBA**. Salvador, Bahia, v. 14, n. 1, p. 3-19, 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Empresário contábil: profissional a serviço das empresas e da economia brasileira**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/empresario-contabil-profissional-a-servico-das-empresas-e-da-economia-brasileira/> Acesso em: 4 set. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Relato integrado 2022**. Brasília, 2023.

COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. In Michael Cohen e Lee Sproull (org.). **Organizational Learning**. Londres: SAGE, p. 430-460, 1996.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, vol. 2, n. 4, dez., 1993.

CORREIA-LIMA, B. C.; LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. B.. Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processos e resultados, em seus

*enablers* ou em aprendizagem e desempenho. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, p. 509–536, jul. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.; DJURFELDT, L. Organization Learning: Dimensions for a Theory. **The International Journal of Organizational Analysis**. Canadá, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

CRUZ, M. A. **Impactos do processo de privatização na cultura organizacional de uma grande empresa, sob a ótica de seus colaboradores: um estudo de caso sobre o Banespa - Banco do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Paulo, Brasil, 2009.

DUARTE, I. R. M.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; ARAUJO, R. A. Cultura de aprendizagem e comportamento organizacional em empresa de saneamento básico. **Revista Pensamento e Realidade**. São Paulo, v. 36, n. 1, p. 14-34, 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, 1995.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury, M.T.L., & Fischer, R.M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, A. (Org.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1997.

FORNO, G. M. B. D.; OLIVEIRA, J. M. O.; ESTIVALETE, V. F. B.; MULLER, F. M. Cultura de aprendizagem organizacionais: explorando relações em uma organização pública. **Revista Alcance**, Santa Catarina, v. 25, n. 3, p. 330-348, 2019.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 1993.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 575-583, 1997.

GOMES, G.; TORRENS, E. W.; SCHONS, M.; SORGETZ, B. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**. São Paulo, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

GREAT PLACE TO WORK – GPTW. **Antes de SER um Great Place To Work® ou TRABALHAR em um Great Place To Work®, leia esta mensagem**. 20/05/2023.

Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/great-place-to-work-como-funciona/>. Acesso em: 24 nov. 2023.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HOECKESFELD, L.; SARQUIS, A. B.; URDAN, A. T.; COHEN, E. D. Abordagens contemporâneas das práticas de marketing no setor de serviços profissionais no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 1, p. 56–75, 2020.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, G.; MCCRAE, R. R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Traduzido por COOK; James F. Sunderland. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 309.

HUTASUHUT, I.; ADRUCE, S. A.; JONATHAN, V. How a learning organization cultivates self-directed learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 33, n. 5, p. 334-347, 2021.

IBIS WORLD. **Serviços de Contabilidade Global - Tamanho do Mercado 2005–2028**. Nova Iorque, 2023. Disponível em: <https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-accounting-services/>. Acesso em: 4 set. 2023.

JACKSON, B. G. A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. Arlington - USA, **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 2, p. 193-209, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26. ed. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KIM, D. H. The between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, [S. l.], p. 37-50, Fall 1993.

KIM, J.; EGAN, T.; TOLSON, H. Examining the dimensions of the learning organization questionnaire: a review and critique of research utilizing the DLOQ. **Human Resource Development Review**, Nova York, v. 14, n. 1, p. 91-112, 2015.

KOLB, D. A. The process of experiential learning. In D. A. Kolb. **Experiential Learning – experience as the source of learning and development** (Chap. 2, p. 20- 38). New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LOPES, D. V. N. **Cultura organizacional e cultura de aprendizagem: diagnóstico através de um estudo transversal**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional – Gestão Organizacional) – Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Universidade de Goiás, Goiás, 2021.

MABABU, R. M.; REVILLA, R. G. Determinants of Learning Organization in Higher Education. In: 10th International Technology, Education and Development Conference, 2016, Valência-Espanha, **Anais: INTED2016**, Valência: IATED, 2016, p. 2430-2437.

MAHSEREDJIAN, A.; KARKOULIAN, S.; MESSARRA, L. Leadership styles correlate of learning organization in a non-western culture. **The Business Review**, Cambridge, v. 17, p. 269-277, 2011.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**. Estados Unidos da América, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.

MARSICK, V. J. The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ). **Advances in Developing Human Resources**, v. 15 n. 2, p. 127-132, 2013.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da Aprendizagem em Organizações: validação do Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **RAM Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 2, p. 4-29, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MILLER, Danny A. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 484-505, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. **Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Academic Press: New York, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

NOVAES, L. C. **A relação cultura e desempenho na Embratel antes e após a privatização: um estudo de caso**. 2004. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio, Rio de Janeiro, Brasil, 2004.

OLIVA, E. C. A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 145-161, jan./abr., 2002.

OLSEN, W. **Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. Porto Alegre: Penso, 2015.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PIONER, A.; ECKERT, A.; PANIZZON, M.; BENATO, M. Antecedentes da inovação em empresas de serviços profissionais: uma revisão sistemática. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 64, p. 60-71, 2023.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, v. 34, n. 2, p. 161-179, 1998.

PREFEITURA DE FORTALEZA, **Economia**. Fortaleza: Notícias, 2023. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/fortaleza-e-a-5-melhor-cidade-do-brasil-para-visitar-viver-e-investir>. Acesso em: 12 abr. 2023.

QUEIROZ, G. C.; FERRAZ, S. B.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. F. S.; CABRAL, A. C. A. Cultura de Aprendizagem e privatização: um estudo de caso na transnordestina. **Reuna**, Belo Horizonte/MG, v. 19, n. 3, p. 29-48, 2014.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness Public Productivity Review. **A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**, v. 5, n. 2, p. 122-140, Jun. 1981.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In IM Beuren (Ed.), **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**, 3. ed., pp. 76-9, São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARTZ, C.; MANES, E. S.; MARTINS, Z. B. Valorização e reconhecimento do profissional contábil: uma percepção de concluintes do ensino médio. **Qualitas Revista Eletrônica**, Paraíba, v. 21, n. 2, p. 165-183, 2020.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

SANTOS, M. I. C. **Tecnologias, desempenho financeiro e transformações na profissão contábil**: um estudo nos escritórios de contabilidade da região Nordeste do Brasil. 2020. 149f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Paraíba, 2020.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 25, n. 2, Winter 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation. In: **Inaugural assembly of chief executive and employers in Singapore**, 1995.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: JosseyBass, 2009a.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009b.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHEIN, E. H. SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; MAÇADA, A. C. G. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 22, nº 2, p. 381-405, 2020.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990a.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990b.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. Crown Pub: Broadway Business, 2006.

SERAMIM, R. J.; WALTER, S. A. O que Bardin diz que os autores não mostram? Estudo das produções científicas brasileiras do período de 1997 a 2015. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 241-269, 2017.

SGANZELA, R. **Principais percepções das empresas contábeis após a obtenção da certificação de qualidade**. 2016. 136 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

SILVA, A.; SILVA, F. J. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Cultura de Aprendizagem e Desempenho nas Tvs Cearenses. *In*: CAMPOS, Gevair, **Administração e Marketing: comportamento e tendências dos consumidores**, São Paulo, Editora Científica, p. 88-109, cap. 5, dez. 2020.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.

SILVA, L. F. RUSSO, R. F. S. M.; OLIVEIRA, P. S. G. Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. **Revista Pretexto**. Belo Horizonte, v. 19, n. 14, p. 30-45, 2018.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Convergência Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 26, 2001.

SOARES, F. Z. L. ROSA, R. C.; SOUTES, D. O. Competências e habilidades necessárias para a atuação do profissional contábil. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Paraná, v. 25, n. 45, p. 150-178, 2023.



TARTUCE, T. J. A. **Normas e Técnicas para Trabalhos Acadêmicos**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2019.

VALLE, V. R. **Oferta de serviços contábeis e as demandas das micro e pequenas empresas: uma questão de alinhamento**. 2019. 101f. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, 2019.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.

VOOLAID, K.; EHRLICH, Ü. Organizational learning of higher education institutions: the case of Estonia. **The Learning Organization**. Bradford, v. 24, n. 5, 2017.

WALDMAN, D. A.; AVOLIO, B. J. Aging and work performance in perspective: contextual and developmental considerations. In: FERRIS, G. R.; ROWLAND, K. M. (Ed.). **Research in personnel and human resources management**. Greenwich, CT: JAI Press, 1993. p. 133-162.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. **International Journal of Lifelong Education**, v. 11, n. 4, p. 287-300, 1992.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Developing Human Resources*. **Estados Unidos da América**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.

YANG, B.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: dimensions, measurement e validation. **Human Resource Development**, v. 5, n. 1, p. 31-55, Spring 2004.

YANG, Z.; PETERSON, R. T.; CAI, S. Services quality dimensions of Internet retailing: An exploratory analysis. **Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 7, p. 685-700, 2003.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

ZARA, R. O. **Escritório contábil como parceiro de negócios**. 2021. 84f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, 2021.

ZENGER, J. H.; FOLKMAN, J. **The extraordinary leader: turning good manager into great leaders**. New York: McGraw-Hill, 2002.

## **APÊNDICE A – Convite de pesquisa científica**

### **CONVITE DE PESQUISA CIENTÍFICA**

Ao setor de Recursos Humanos ou Diretoria da **XXXXX**  
Av. XXXX do Rio, XXXX  
Bairro: XXX  
Cidade/UF: Fortaleza/CE  
CEP: XXXX

#### **Contextualização e convite**

A empresa **XXXXXXXXXXXX** está sendo convidada por **José Aurélio da Silva Júnior**, aluno do Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional da Universidade Federal do Ceará para participar da pesquisa para a dissertação de conclusão do curso. A pesquisa tem sua finalidade exclusivamente acadêmica e está orientada pela Dra Tereza Cristina Batista de Lima.

#### **Temática da pesquisa**

A pesquisa tem como tema a Cultura de Aprendizagem em Empresas Contábeis, assunto este que possui relevância a partir de sua potencialidade contributiva para a gestão e para as empresas do setor contábil. A cultura de aprendizagem é o conjunto de valores, crenças, papéis, atitudes, suposições e comportamentos que possibilitam a aprendizagem no meio organizacional. A aprendizagem organizacional é a habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como modificar seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções.

#### **A pesquisa**

A pesquisa tem por objetivo investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis. A fim de atingir o objetivo acadêmico a pesquisa tem por sujeitos de pesquisa, colaboradores que estejam inseridos em empresas contábeis, estas certificadas no *Great Place to Work* e possuam mais que cem colaboradores.

#### **Perfil dos entrevistados**

A investigação acadêmica consiste na aplicação de uma entrevista com roteiro semiestruturado nos colaboradores da empresa, estes possuindo cargo de líder ou liderado, que possuam mais que um ano na empresa. Os colaboradores precisam estar alocados nos diversos setores da empresa, podendo ser o contábil, fiscal, departamento pessoal, constituição entre outros, a fim de que as respostas contenham a percepção dos diversos departamentos da empresa. A entrevista possui duração média de 20 minutos por entrevistado, e faz-se necessário a

participação de no mínimo dez e no máximo quinze colaboradores. As entrevistas poderão acontecer entre os dias 18 e 29 de dezembro de 2023, se possível na modalidade presencial. A entrevista terá o áudio gravado, no entanto, será mantido o anonimato da empresa, departamento e demais informações que possam vir identificar a organização e o participante.

### **Devolutiva**

Com o intuito de oferecer uma contrapartida à empresa que conceder autorização para a pesquisa, os resultados serão divulgados de maneira que a organização possa empregar as informações de forma estratégica, conforme sua avaliação. O prazo para a devolução será de trinta dias após a conclusão da defesa da dissertação, ou seja, até o dia 30/04/2024; nesse período, a empresa terá acesso aos resultados da pesquisa.

No demais, agradeço a atenção e aguardo uma devolutiva.

Disponibilizo-me para qualquer esclarecimento ou adaptação quanto a quantidade de colaboradores.

### **Meios de contato:**

Mestrando/Pesquisador  
José Aurélio da Silva Junior  
Telefone: 885999769767  
e-mail: [jaureliomest@alu.ufc.br](mailto:jaureliomest@alu.ufc.br)

Orientadora  
Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima  
e-mail: [tcblima@uol.com.br](mailto:tcblima@uol.com.br)

Fortaleza/CE, 10 de novembro de 2023.

**José Aurélio da Silva Júnior**  
Pesquisador

**Tereza Cristina Batista de Lima**  
Orientadora

**APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE**

O senhor está sendo convidado para participar da pesquisa de mestrado intitulada CULTURA DE APRENDIZAGEM EM EMPRESAS CONTÁBEIS cujo objetivo é: investigar a cultura de aprendizagem em empresas contábeis.

A pesquisa é de autoria de José Aurélio da Silva Junior, com orientação do Prof<sup>º</sup>. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima, e está sendo desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC. O senhor poderá consultar o pesquisador e seu orientador a qualquer momento através dos e-mails jaureliomest@alu.ufc.br e/ou tcblima@uol.com.br.

Por meio deste termo, o senhor concorda em ser entrevistado para a pesquisa, estando assegurado de que os dados fornecidos durante a entrevista serão utilizados para fins exclusivamente acadêmicos, bem como de que sua identidade será mantida sob anonimato. Sua participação se dá por vontade própria, sem recebimento de qualquer incentivo financeiro, bem como sem qualquer ônus, estando assegurado de que pode se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem quaisquer sanções, prejuízos ou constrangimentos.

O pesquisador compromete-se a utilizar os dados fornecidos somente para a produção da pesquisa acadêmica, estando vedado o uso dos dados para quaisquer fins lucrativos, comerciais ou de outra ordem que não o trabalho científico.

Por fim, atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

### Estrutura do Instrumento de Coleta de Dados

<b>Categoria</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Pergunta</b>
<b>Individual</b>	<b>O.E.1.</b> Analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis.	<b>Aprendizado contínuo</b>	1- Como são discutidos na empresa os desafios e erros para que possam extrair algum aprendizado? 2- Como você percebe o apoio e o incentivo da empresa sobre o ato de aprender?
		<b>Diálogo</b>	3- Qual a sua percepção sobre a existência de feedback entre os profissionais?
<b>Grupo</b>	<b>O.E.2.</b> Analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis.	<b>Aprendizagem em equipe</b>	4- Em que momentos você percebe que as recomendações e discursões em grupo são ouvidas pela empresa?
<b>Organizacional</b>	<b>O.E.3.</b> Analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis.	<b>Captura e compartilhamento de aprendizado</b>	5- Como ocorre a disponibilizações das informações sobre as lições aprendidas? 11- Considerando o processo de aprendizagem da organização, existem mecanismos, tais como intranet, manuais e outros, que você identifica como importantes para esse processo de aprendizagem?
		<b>Capacitação</b>	6- Em que momento você percebe que as pessoas, independente do nível hierárquico, contribuem para a visão da organização?
		<b>Conexão</b>	7- Em que momento você percebe a empresa auxiliando as pessoas a perceberem o resultado do seu trabalho em toda a organização?
		<b>Liderança estratégica para o aprendizado</b>	8- Como os líderes compartilham informações atualizadas com os funcionários sobre concorrentes, tendências do setor e direções organizacionais? 9- Em que momento você percebe que os líderes orientam e treinam aqueles que lideram? 10- De que forma você percebe que os líderes estão buscando continuamente oportunidades de aprendizado?

## APÊNDICE D – Quadro sintético dos resultados

Quadro 18 - Cultura de aprendizagem em empresas contábeis.

Categoria	Unidade de contexto	Aspecto	Sínteses de resultados
Individual	Aprendizado contínuo	Aprendizado no trabalho	Aprendizado no cotidiano. Orientações dos superiores. Suporte do grupo para tarefas desafiadoras. Diversidade no segmento dos clientes. Execução de atividades inéditas. Treinamentos periódicos e aprofundados. Treinamentos em diversos tipos de eventos. Treinamentos de atividades inéditas ainda não iniciadas.
		Apoio e incentivo a treinamentos contínuos	Incentivo com subsídio financeiro e instituições parceiras. Mente aberta ao conhecimento. Treinamentos com assuntos técnicos e de formação humana. Diversidade nos instrutores dos treinamentos. Proatividade dos colaboradores em buscar conhecimento. Não pode parar de estudar. Cursos são oportunidades de educação.
		Oportunidade de crescimento	Oportunidade de aprendizado gradativo conforme a função. Oportunidade para descobrimento profissional
		Desafios e erros para a extração de aprendizagem	Rotinas dinâmicas, incertas e desafiadoras. Intermediador de conflitos. Questionamentos desafiadores propostos pelos clientes. Postura de ir em busca de conhecimento incentivado pela gestão. Postura e incentivo a melhoria constate. Avanços a partir de erros e acertos. Alinhamentos com gestores e fluidez no aprendizado a partir dos erros. <i>Feedback</i> de acompanhamento. Ausência de punições severas. Sistematização de mapeamentos dos erros para que não venham a ocorrer novamente. Postura de não julgamento do erro. Criação de melhorias a partir dos erros e compartilhamento com a organização. Olhar para o futuro, utilizando o passado apenas para o aprendizado.
	Diálogo	Implementação do <i>feedback</i>	Prática recente no segmento. Existência de <i>feedback</i> , seja positivo ou negativo. Interesse em perceber onde está acertando e errado.
		Relevância do <i>feedback</i>	Cobrança por <i>feedback</i> e o interesse em melhorar no trabalho. Tipos de <i>feedback</i> : positivos, correção e desenvolvimento. Abertura dos colaboradores aos <i>feedbacks</i> .
		Periodicidade do <i>feedback</i>	<i>Feedback</i> recorrentes no período de experiência. <i>Feedback</i> com os recursos humanos e gestores. <i>Feedback</i> recorrentes independente dos acontecimentos de eventos falhos. Cobrança de mais <i>feedback</i> em um tempo inferior a seis meses. <i>Feedback</i> trimestrais.
		Aspectos a melhorar	Rotinas intensas e rotatividade de colaboradores impactam na realização de momentos de <i>feedbacks</i> . <i>Feedback</i> de acompanhamento das devolutivas propostas para o cliente. <i>Feedback</i> de acompanhamento das soluções propostas aos clientes. <i>Feedback</i> de acompanhamento podem evitar dispêndios financeiros.
		Momentos de coleta	Pesquisas internas e externas para coleta de <i>feedbacks</i> . <i>Feedback</i> de treinamentos.
	Grupais	Aprendizagem em equipe	Discussões em grupo
Organizacional	Captura e compartilhamento de aprendizado	Disseminação de aprendizado	Disponibilização de material de treinamentos. As mudanças são comunicadas formalmente. Conhecimento disseminado e acompanhamento em reuniões mensais. Disseminação disseminada pelas lideranças. Compartilhamento de aprendizado com os liderados diretos. Compartilhamento de aprendizado por e-mail, WhatsApp e impresso. Disseminação de aprendizado por <i>podcast</i> com a diretoria. Despadronização das informações entre os supervisores. Compartilhamento de aprendizado com o cliente. Materiais compartilhados mediante a validação de supervisões. Falhas das disseminações do aprendizado compromete a agilidade dos processos.

	Mecanismos de aprendizagem	Pops Procedimento Operacional Padrão por segmento de empresa. Pops Procedimento Operacional Padrão por processos. Pops Procedimento Operacional Padrão do sistema intranet (processos). Pops como mecanismo de orientação de funcionamento da empresa. Intranet na função de disseminador de conhecimento através de cursos ministrados por videoaulas. Intranet na função de controle processual. <i>Sites</i> de consultoria pagos e sistemas próprios internos. Intranet em desuso pelos colaboradores.
	Mecanismos de captação de pontos de melhoria	Formulários para mapeamento de dificuldades. Materiais compartilhados mediante apontamento de dificuldades.
Capacitação	Contribuição para a visão da organização	Disseminação de um lema institucional. Visão unificada entre os colaboradores independente do nível hierárquico. A disseminação da visão é efetuada pela diretoria. Comprometimento do colaborador com as suas responsabilidades. Busca pelo cumprimento dos direcionamentos da diretoria. Pesquisas internas para investigação de desafios de implementação da visão da organização. Divergência entre a cultura pessoal e a cultura organizacional desafiam a implementação da visão conjunta. Desafios no cumprimento de ordem e cobranças impactam na visão de crescimento organizacional.
	Interação departamental	Visão unificada refletida na unificação dos setores em um único ambiente. Consciência do impacto das ações entre os setores. Melhora na comunicação interna.
Conexão com a organização	Percepção do trabalho individual	Reuniões periódicas de apresentação de resultados. Acompanhamento de resultados com indicadores. Prestação de contas de projetos executados. Trabalho com metas. Intranet na função de organizador de tarefas. Esforço dos colaboradores em executar um bom trabalho e atender bem o cliente. Elogio dos clientes e disseminação do elogio da empresa. Convenção anual com destaque da importância de cada colaborador independente da função. Convenção anual com disseminação da contribuição da empresa para a sociedade de forma <i>per capita</i> .
	Reconhecimento profissional	<i>Ranking</i> com premiação pelo melhor desempenho. Gratificação financeira. Disponibilização de selos mediante demandas setoriais e meritocracia. Promoções mediante políticas de promoção. Execução de demandas para episódios de fiscalização. Participação de colaboradores não líderes na reunião com a diretoria para evidenciar o bom desempenho. Rotinas intensas com diretores e clientes impactam na ausência de reconhecimento.
Liderança estratégica para o aprendizado	Cultura Organizacional	Cultura de incentivo ao conhecimento de múltiplas áreas. Cultura de <i>feedback</i> . Disseminação da missão e visão organizacional. <i>Aprendizado gradativo</i> da cultura organizacional. Permanência na empresa atrelada a adequação a cultura organizacional.
	Capacitação das lideranças	Programas internos de capacitação das lideranças. Programas internos de capacitação de futuros líderes. Minicursos para as lideranças. Minicursos direcionado para a gestão de pessoas. Treinamentos ministrados pelo desenvolvimento e comercial. Treinamentos direcionados a atendimento ao cliente. Treinamento que objetivam promover ao cliente o sentimento de acompanhamento, subsidiando a cobrança de honorários. Lideranças com diversas pós-graduações. Incentivo por parte das lideranças a busca de qualificação profissional. Líderes que gostam do aprendizado. Percepção da capacitação das lideranças comprometida por falhas de comunicação.
	Treinamento e orientações das lideranças	Treinamento e acompanhamento diário com a presença de <i>feedback</i> . Treinamentos em reuniões estratégicas com a presença das lideranças. Treinamentos com a exposição de <i>cases</i> . Orientações dos coordenadores aos analistas mediante visita aos clientes. Orientações e alinhamentos levando-se em consideração o nível hierárquico. Incentivo a busca de conhecimento técnico, não entregando as respostas diretamente. Programas de mentoria estruturados. A indisponibilidade dos líderes compromete as orientações aos liderados.
	Compartilhamento de informações internas	Existência de um departamento específico que promove as atualizações internas, de natureza técnica. Atualizações internas semanais. Atualizações de demandas específicas, oriundas de medidas provisórias. Conhecimentos adquiridos externamente compartilhados, testados e postos em prática. Aprendizagem interorganizacional por meio do sucesso de outras empresas do mesmo segmento.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).