

GESTÃO DE PESSOAS

EXPOSIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO: EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES LISTADAS NA BOVESPA

AUTORES

ARI SÖTHE

FURB-Fundação Universidade Regional de Blumenau

ari_sothe@yahoo.com.br

MARCELO SILVA

Fundação Universidade Regional de Blumenau _ FURB

smmarcelo@terra.com.br

DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO

Furb - Universidade Regional de Blumenau

delpra@furb.br

RESUMO

O processo de privatizações e a abertura econômica criaram um cenário para o investimento privado em setores antes monopolizados pelo estado, dentro desta nova realidade o setor de telecomunicações é um dos envolvidos. O estudo tem como objetivo analisar a abordagem da cultura organizacional nos Relatórios da Administração das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA. Realizou-se uma pesquisa descritiva, a ferramenta de investigação utilizada foi a análise de conteúdo dos Relatórios da Administração das empresas objeto do estudo. Posteriormente foram identificadas no sítio da BOVESPA as empresas de Telecomunicações e verificados os Relatórios da Administração das empresas listadas, correspondendo a vinte e seis companhias de telecomunicações, divididas nos segmentos de Telefonia Fixa e Móvel. Para serem identificados os níveis de evidenciação o estudo atribuiu pontuações a cada característica analisada. Constatou-se que de acordo com as características de Robbins (2005) as empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA apresentam baixo nível de comunicação das características da Cultura Organizacional, tanto pela análise da simples divulgação, quanto pela quantificação do nível de evidenciação. Os resultados da pesquisa apontam que a evidenciação de informações voluntárias sobre gestão de recursos humanos nos Relatórios da Administração dentro das características de Robbins é baixa.

Palavras-chave: **Cultura Organizacional. Telecomunicações. Relatórios da Administração.**

ABSTRACT

The process of privatization and economic openness have created a stage for private investment in sectors monopolized by the state before, this new reality in the telecommunications sector is one of those involved. The study aims to analyze the approach of organizational culture in the Reports of the administration of telecommunications companies listed on BOVESPA. There was a descriptive study, the research tool used was content analysis of the reports of the administration of enterprises subject of study. Were subsequently identified at the site of the BOVESPA companies Telecommunication and

verified reports of the Board of listed companies, representing twenty-six telecommunications companies, divided in segments of fixed and mobile telephony. To identify the levels of disclosure to the study gave scores for each characteristic analyzed. It is based on the characteristics of Robbins (2005) for telecommunications companies listed in BOVESPA present low level of communication characteristics of organizational culture, both by analysis of simple diffusion, as quantified by the level of disclosure. The survey results indicate that the voluntary disclosure of information on human resources management in the Reports of Administration within the characteristics of Robbins is low.

Keywords: Organizational Culture. Telecommunications. Reports of the Administration.

1 INTRODUÇÃO

A administração da dívida pública e a inflação no final dos anos 80 consumiam grande parcela das reservas e receitas do erário público, esta situação orçamentária teve como principal consequência o sucateamento da infraestrutura do país (RODRIGUES, 2000).

O processo de privatizações e a abertura econômica criaram um cenário para o investimento privado em setores antes monopolizados pelo estado, dentro deste novo contexto o setor de telecomunicações é um dos setores em que há ampla concorrência privada, com passagem para iniciativa privada efetivada pelo estado brasileiro.

De acordo com a ANATEL (1997, p. 1) “No início da década de 1960, vigendo a Constituição de 1946, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração, de acordo com o seu âmbito, dos serviços de telecomunicações, diretamente ou mediante a correspondente outorga.” Percebe-se que o Brasil passou de um sistema de gestão de telecomunicações estatal para um sistema privado.

O contexto do setor no país era de monopólio e de pouca inovação tecnológica, contudo é elemento de consenso que a indústria intensiva em informações crescerá consideravelmente e assim responderá por parte importante do PIB. Desta forma, a eficiência dos serviços de telecomunicações será fator de competitividade tanto para essa indústria como, conseqüentemente, para os próprios mercados em que ela se insere (ANATEL, 1997), daí uma nova dinâmica determinada pelo governo brasileiro.

A agência ainda destaca que no ano de 1995, o Governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso encaminhou proposta de alteração do modelo de concessão vigente na época. A ANATEL (1997) destaca que:

Essa lei viabilizou a adoção das providências em andamento objetivando a abertura à competição de alguns segmentos de mercado com alta atratividade para os investimentos privados, em virtude da forte demanda não atendida (caso da telefonia móvel celular) e, também, de sua importância como infra-estrutura empresarial (caso dos serviços via satélite e dos serviços limitados, que possibilitam a constituição de redes corporativas).

Destacam Iudícibus, Martins e Gelbcke (2008) que as empresas de Capital Aberto podem prestar contas de suas atividades de acordo com a legislação brasileira com o Relatório de Administração, as Demonstrações Contábeis e as Notas Explicativas que as integram, o Parecer do Auditor Independente, o Parecer do Conselho Fiscal e o relatório de Auditoria elaborado por Comitê Independente a empresa.

Assim dentre as formas de comunicação que as entidades dispõem para informar os usuários, algumas são obrigatórias para empresas de Capital Aberto como, por exemplo, o Relatório de Administração. Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (2008, p. 505) representam “um necessário e importante complemento às demonstrações contábeis publicadas por uma empresa, em termos de permitir o fornecimento de dados e informações adicionais que sejam úteis aos usuários em seu julgamento e processo de tomada de decisões.”

A expansão das empresas por meio da ampliação de suas estruturas operacionais já existentes e a implantação de novas unidades dentro ou fora do país exige das organizações a evolução constante em suas ferramentas de gestão. Estas mudanças na forma de gerenciar a empresa são fortemente influenciadas pela cultura da organização, “a cultura organizacional está intimamente ligada à capacidade de adaptação das empresas às exigências de competição” (SANDRINI; MATUCHESKI, 2007, p. 1).

A cultura pode ser definida como “o sistema de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos e que estabelece regras e expectativas comportamentais no grupo” (MASCARENHAS, 2007 p. 3).

Inúmeros estudos já foram desenvolvidos, abordando o tema cultura organizacional, destacam-se entre os trabalhos recentes, o trabalho de Souza (2006) que visa compreender a cultura como elemento de controle na implementação de um programa de excelência em qualidade, segurança patrimonial, meio ambiental e saúde ocupacional (QSMS). O autor concluiu que a cultura de excelência só estará plenamente implementada a partir do momento em que os controles normativos forem internalizados pelos indivíduos de tal forma que a norma em si seja desnecessária.

Sayão, Tanure e Duarte (2006) investigaram as mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa brasileira familiar adquirida por uma multinacional. Os resultados do trabalho sugerem que a aquisição provocou mudanças na cultura da empresa adquirida em função da filosofia da adquirente espelhada na prática dos novos gestores, que implantaram novo processo de administração.

Papa e Luz (2008) em seu estudo verificaram em que aspectos o fundador influencia a dinâmica da cultura de uma empresa familiar. Os resultados revelaram que os traços da cultura organizacional pesquisada foram formatados nos moldes dos valores do fundador.

Poucos estudos foram desenvolvidos sobre a cultura organizacional, as práticas da contabilidade e as demonstrações contábeis. Neste sentido o estudo de Tarifa (2007) se destaca, apresentando como objetivo identificar a relação entre a cultura organizacional e as práticas de controladoria em uma empresa de capital aberto da cidade de Londrina, Estado do Paraná. Os resultados demonstraram as influências da cultura organizacional da empresa nos aspectos qualitativos relacionados às práticas de controladoria.

Assim elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a abordagem dada à cultura organizacional nos Relatórios da Administração das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA?

O estudo tem como objetivo analisar aspectos que possam ser relacionados com a cultura organizacional tendo como base os Relatórios da Administração das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA.

Para responder a questão de pesquisa, foram analisados os Relatórios da administração das empresas de telefonia fixa e móvel, publicados e disponíveis no sítio da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Por meio destes documentos foi identificada a abordagem dada à cultura organizacional.

Para a identificação dos resultados foi realizado um estudo documental dos relatórios das empresas selecionadas.

O estudo se justifica pela necessidade de identificação do nível de importância atribuída à cultura organizacional por parte dos gestores das empresas, evidenciando por meio dos Relatórios da administração este ativo intangível. A escolha das empresas do setor de telecomunicações se justifica pelas características de prestação de serviços destas companhias, representando a eficiência e o comportamento dos seus colaboradores perante os clientes a essência para o crescimento das empresas. Assim sendo, a cultura da organização influenciará diretamente o desempenho da organização.

O estudo está organizado em cinco seções, iniciando com essa introdução. Em seguida apresenta a fundamentação teórica que serviu de sustentação à pesquisa. Na sequência apresenta os aspectos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa. Após faz a descrição, análise e interpretação dos dados coletados. Por último, apresenta as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção do estudo são apresentados os principais conceitos de cultura organizacional, características, difusão e a sua mensuração contábil. São destacados também alguns eventos e perspectivas do setor de telecomunicações a nível nacional.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para o entendimento de cultura organizacional, Tarifa define o conceito de cultura, como aspecto primordial para compreensão das ações humanas em seu modo de convívio social. “A visão antropológica e sociológica da cultura formam o alicerce à importância do significado dos indivíduos dentro de um grupo específico à medida que se constroem hábitos, instrumentos de comunicação e convívio” (TARIFA, 2007, p.2).

A superioridade japonesa sobre os países do ocidente, em termos mais específicos, os Estados Unidos nas décadas passadas, estimulou os estudos relativos à estrutura de valores e de crenças dentro das organizações. O entendimento das características culturais e do comportamento próprio nas empresas qualificava o sucesso e ascensão do desenvolvimento das empresas japonesas. Surge a partir deste cenário o conceito relativo à cultura organizacional, envolvido nas predominâncias antropológicas e sociais formadoras da cultura da empresa: os valores, as crenças, os ritos e mitos, as normas e a comunicação que caracterizavam cada organização (TARIFA, 2007).

A cultura organizacional é constituída de um conjunto de valores adotados pelos integrantes de uma empresa, é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo de colaboradores desenvolve e cria dentro de um processo de aprendizagem para poder lidar com problemas de adaptação externa e integração interna à organização; este conjunto passa a ser repassado a novos colaboradores (SCHEIN, 1984).

Andrade e Amboni (2007, p. 159) por seu turno salientam que “a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento.”

O comportamento indivíduo influencia o trabalho, no entanto, o seu comportamento deve ser o favorável para o ambiente de trabalho, conforme destaca Machado e Carvalho (2008, p. 2):

A organização é constituída por pessoas que têm maneiras diversas de agir, pensar e sentir. Cada qual tem um modo de atuar sobre o mundo, o que repercute no trabalho. O indivíduo deve ter um padrão comportamental propício para o local de trabalho, e a organização, como um grupo social, tem uma maneira própria de atuar na sociedade. A esta forma de atuação coletiva nas organizações chamamos de cultura organizacional.

A forma de agir dos indivíduos dentro da organização permite a definição do modelo coletivo. Este comportamento não é o mesmo que o encontrado fora da organização, por isso ele é denominado de cultura organizacional.

A cultura organizacional é uma forma de homogeneizar as ações dos indivíduos na organização buscando evitar a manifestação de diferentes traços culturais, que não sejam coerentes com o padrão compartilhado, verifica-se sua estreita ligação com a formação das instituições dentro das organizações (SANTOS, ALEMEIDA e CROZATTI, 2007).

Em toda organização, há três culturas particulares e suas subculturas, duas das quais têm suas raízes fora da organização e são, por isso, fundamentalmente defensivas em suas concepções particulares. Destaca que toda organização desenvolve uma cultura interna baseada no seu sucesso operacional, a qual chama de “*operator culture*”. Toda organização também tem, em suas várias funções, os *designers* e os tecnocratas, que dirigem as tecnologias centrais que denomina de “*engineering culture*”. Por último toda organização também tem sua gerência executiva e seus subordinados imediatos, a qual chama de “*executive culture*”. As três estruturas tendem a estar alinhadas e as falhas neste alinhamento causam as falhas na aprendizagem organizacional (SHEIN, 1996).

Por fim, sintetizam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.195) a cultura organizacional “passa a ser mente da organização [...] as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos

hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos.”

A cultura da empresa é influenciada pelo diferentes elementos do ambiente externo, como destacam Crozatti (1998, p. 8-9):

A comunidade influencia a cultura da empresa ao interagir, fornecendo e adquirindo recursos econômicos necessários a continuidade da mesma. O cliente tem expectativas com relação à qualidade dos produtos. O tamanho da organização impacta a cultura quando a delegação de poder e responsabilidades. A natureza jurídica do proprietário, se pública ou particular, determina os níveis de corporativismo e exigência por eficácia. Os aspectos de tecnologia, como sistema técnico, representam a materialização de alguns valores a respeito de tempo, qualidade, empregabilidade, dimensionamento das atividades etc.

Assim a cultura da empresa não representa uma forma estática de comportamento dos indivíduos dentro da organização, pois os elementos externos exigem que ela se modifique constantemente se adaptando a realidade de cada época.

2.1.1 Caracterização da cultura organizacional

No contexto da gestão Sandrini e Matucheski (2007, p.01) descrevem que “a cultura organizacional está intimamente ligada à capacidade de adaptação das empresas às exigências de competição, sendo imprescindível sua importância para a gestão estratégica [...]”

A descrição da cultura de uma organização neste sentido torna-se adequada para que haja condições de os administradores e gestores atuarem operacionalmente para usar esta perspectiva da empresa em busca de alcançar os objetivos da organização.

Entretanto “parece que todos concordam que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.”, assim Robbins (2005, p. 375) introduz seu posicionamento sobre Cultura Organizacional.

O autor adiante destaca que as pesquisas sugerem que há aspectos básicos que podem descrever a cultura de uma organização, estes aspectos são considerados por Robbins como Características Básicas da Cultura Organizacional, quais sejam (ROBBINS, 2005, p. 375):

1. Inovação e Assunção de Riscos: O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
2. Atenção ao detalhes: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. Orientação para as pessoas: O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipe do que de indivíduos.
6. Agressividade: O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Afirma, contudo o autor que “cada característica existe dentro de um continuum que vai de grau baixo até um grau elevado. A avaliação da organização em termos dessas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional” (ROBBINS, 2005, p.376).

2.1.2 Difusão da cultura organizacional

A cultura organizacional de uma empresa é formada por diversos elementos como missão, visão, políticas, regras, normas, crenças e valores.

Os principais elementos que estão presentes nas organizações e que constituem a sua cultura correspondem: os valores, crenças e pressupostos, ritos, histórias e mitos, tabu, heróis, normas e comunicação (FREITAS, 1991). No Quadro 1 são apresentados estes elementos e a sua descrição.

Elemento	Descrição
Valores	Crenças e conceitos básicos que formam a cultura exprimem o e estabelecem os padrões da organização. Podem ser expressos por meio da filosofia da organização objetivando o sucesso, fornecendo a direção para todos os empregados e sendo um guia para o comportamento, são compartilhados estimulando os empregados.
Crenças e Pressupostos	Expressam aquilo que é tido como verdade na organização.
Ritos	Expressões tangíveis da cultura organizacional, manifestas por meio das crenças e práticas cotidianas.
Histórias e Mitos	Narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente. Mitos são histórias consistentes com os valores da organização, mas não sustentadas por meio de eventos.
Tabu	Elemento que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, coloca em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido.
Heróis	Aqueles que possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar;
Normas	Representam o sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros.
Comunicação	Processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir.

Quadro 1 – Elementos da cultura organizacional

Fonte: Elaborado com base em Freitas (1991)

Os valores dentro da organização compreendem a todo o conjunto de padrões da organização que permitem o seu desenvolvimento e aos empregados se sentirem estimulados. “São critérios de tomada de decisão que correm a organização do topo até a sua base, constituindo uma unidade de conduta que forma a cultura organizacional. Inserida dentro da organização, a Contabilidade também será influenciada por esses valores” (CASTRO, et al, 2008, p. 6).

As crenças são verdades formadas ou aceitas pela observação ou convivência de um grupo de pessoas. Os ritos representam as operações executadas de forma rotineira para o sucesso das atividades. A rede de comunicação informal é conhecida em algumas publicações como “rádio peão”, sendo um excelente meio de atualização das crenças, valores e mitos. Por meio dela a cultura da empresa é reciclada e reafirmada (CROZATI, 1998).

2.1.3 Mensuração contábil da cultura organizacional

A dificuldade existente na mensuração da cultura organizacional pela contabilidade existe por se tratar de um elemento intangível e assim como os demais componentes deste grupo são de difícil avaliação monetária.

Avelino e Colauto (2008) destacam que “em geral, o processo que permeia a compreensão das organizações, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional considera, sobretudo, a presença de elementos intangíveis”.

Um dos ativos de infraestrutura das organizações são as metodologias e processos empregados na cultura organizacional (BROOKING, 1996 apud CESAR et al, 2008).

A cultura da organização é um dos elementos intangíveis que formam o capital intelectual. Assim para Antunes (2006, p. 47) “o Capital Intelectual é um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas.

Corroborando Antunes e Martins (2002) destacam como um dos fatores que geram capital intelectual é a valorização da cultura organizacional. A cultura organizacional é elemento integrante do capital intelectual, portanto passível de tratamento como ativo intangível.

O conhecimento dos indivíduos que constituem a empresa tornou-se um fator de competitividade da empresa, conforme destacado por Colauto e Lamounier (2006, p. 4):

Na perspectiva do capital intelectual, as empresas passaram a se preocupar com conhecimento e com a possibilidade deste gerar vantagem competitiva para a organização que o administra. De forma que se inicia um novo processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional. Por conseguinte, entende-se que sob o enfoque semântico de mensuração do valor real das empresas, faz-se necessário à consideração dos ativos intangíveis.

Deste modo, a contabilidade contemporânea estuda novas formas de mensuração e evidenciação do capital intelectual que incorpora a cultura organizacional.

A natureza do capital intelectual é conceituada por Gil, Arnosti e Neumann (2006, p. 7):

o sucesso na criatividade implica na natureza do Capital Intelectual (Recursos Humano, Estrutural, Relacional), aplicado em associação com a cultura organizacional e do mercado, a cada momento histórico, alavancados pelas projeções e respectivas realizações, face à tecnologia vigente/existente/praticada.

Na Figura 1 os autores destacam a importância do conjunto de ferramentas formadas pelas demonstrações financeiras tradicionais e o balanço intelectual na mensuração dos elementos tangíveis e intangíveis da organização, objetivando a criação de um modelo de tomada de decisão.



Figura 1 – A importância do balanço intelectual como elo de ligação da controladoria à gestão

Fonte: Gil, Arnosti e Neumann (2006, p. 7)

Com a análise dos demonstrativos contábeis ou financeiros e do balanço intelectual que evidencia os ativos intangíveis incorporadores da cultura de mercado e a cultura organizacional, será possível tomar decisões adequadas com base em todos os elementos tangíveis e intangíveis da organização.

2.1.4 O Setor de Telecomunicações

“Em vários estudos que abordam os aspectos do comércio intra-regional, a necessidade de investimentos em infra-estrutura é apontada como um dos principais entraves ao incremento do fluxo de bens e serviços entre os países”, afirmam Rüttmann et al (2008, p. 111). Acreditam ainda os mesmos autores que “de fato, a falta de canais eficientes para transporte e distribuição de mercadorias, disponibilidade energética e de serviços de telecomunicações tem provocado a perda de oportunidades”.

Rodrigues (2000, p. 117) ao considerar sobre o setor de telecomunicações dentro da estratégia de um país, afirma que: “no mundo inteiro, a prioridade dada a esse segmento e suas interfaces com outros setores são objeto de políticas específicas de proteção e de estratégia, e há um consenso de que estas não podem ser definidas em função dos investimentos já decididos das empresas ou do mercado”.

No Brasil o cenário foi efetivamente modificado, onde “a promulgação da Lei Geral das Telecomunicações (Lei 9.472, de 16 de julho de 1997) estabeleceu uma nova organização do setor com a privatização dos serviços e reservou ao Estado às atribuições de fiscalização e regulamentação, sendo para tal criada a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)” (RODRIGUES, 2000, p. 117)

Neves (2002, p. 01) coadunam com Rodrigues (2000) afirmando que “nas cinco últimas décadas, o setor de telecomunicações passou por transformações estruturais significativas no Brasil e no mundo, como, por exemplo, a mudança no acervo tecnológico e a alteração das forças que regulam as dinâmicas concorrenciais e as relações comerciais na cadeia produtiva”. Posto isto o cenário das telecomunicações sofreu mudança, como destaca o mesmo autor:

Para reverter o quadro anterior, formulou-se nova proposta para o setor, com marco na promulgação da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), de 1997. Nela, os entes privados se tornariam peças-chaves na operação, sendo regidos por uma baliza regulatória estável e por uma agência nacional reguladora independente; ambas as coisas seriam necessárias para caracterizar um ambiente institucional propício ao desenvolvimento, capaz de estimular a transformação da estrutura monopolista em outra, de caráter competitivo (PIRES, 1999 *apud* NEVES, 2002, p.06).

Dentro do contexto já referido “a abertura do mercado de telecomunicações e a internacionalização do mercado de capitais aumentaram a atratividade para o capital estrangeiro” (VENDRUSCOLO, 2007, p. 01).

No Brasil a BOVESPA, tem listadas vinte e seis (26) empresas de Capital Aberto que tem como atividade principal a prestação de Serviços de Telecomunicações, sendo que destas dezesseis (16) empresas são Telefonia Fixa e dez (10) empresas de Telefonia Móvel, comprovando que o processo de privatização brasileiro efetivou-se.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Gil (2007) destaca que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características ou fenômenos do universo de pesquisa.

Quanto aos procedimentos é caracterizada como documental. “Sua notabilidade é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta” (RAUPP e BEUREN, 2004, p. 89).

Na abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

A técnica de investigação utilizada no estudo consistiu na análise de conteúdo, que Bardin (1977, p. 42) define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

A população deste estudo é composta pelas empresas do setor de telecomunicações listadas na BOVESPA. Foram acessadas todas as empresas listadas na já referida bolsa, nos dois segmentos definidos pela mesma, sendo constituída por vinte e seis (26) empresas divididas em dezesseis empresas de Telefonia Fixa e dez (10) empresas de Telefonia Móvel.

Posto isto, foi acessado o sitio da BOVESPA onde foram obtidos os Relatórios da Administração das empresas selecionadas. Os relatórios analisados limitam-se ao exercício de 2007, sendo as últimas informações disponibilizadas no momento da realização da pesquisa.

Nos relatórios coletados foram identificados as características e elementos superficiais da cultura organizacional apresentados no estudo de (SANDRINI e MATUCHESKI, 2007).

O estudo se limitou a analisar os Relatórios da Administração divulgados pelas empresas do setor de telecomunicações no sitio da BOVESPA, visando estabelecer um *ranking* considerando os itens abordados pelas empresas. Desta forma, este estudo não se preocupa em comparar a realidade de suas práticas, ou seja, não se verifica se as informações divulgadas condizem com a prática.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo ocupou-se de averiguar nos Relatórios da Administração das Empresas Classificadas na BOVESPA no Setor de Telecomunicações, Segmento Telefonia Fixa e Telefonia Móvel; o primeiro segmento é composto por dezesseis (16) companhias e o segundo por dez (10) companhias. No Quadro 02 é apresentada a relação das companhias de telefonia fixa listadas na BOVESPA e que foram objetos de análise.

Nº	COMPANHIAS	Nº	COMPANHIAS
1	Brasil Telecom Participações S.A.	9	La Fonte Telecom S.A.
2	Brasil Telecom S.A.	10	Lftel S.A.
3	Cia Telecomunicações do Brasil Central	11	Tele Norte Leste Participações S.A.
4	Embratel Participações S.A.	12	Telec de São Paulo S.A. – Telesp
5	Fiago Participações S.A.	13	Telefônica S.A.
6	GVT (Holding) S.A.	14	Telemar Norte Leste S.A.
7	Invitel S.A.	15	Telemar Participações S.A.
8	Jereissati Participações S.A.	16	Zain Participações S.A.

Quadro 02: Relação de companhias de telefonia fixa analisadas

Fonte: dados da pesquisa / BOVESPA

No Quadro 03 é apresentada a relação das companhias de telefonia móvel listadas na BOVESPA objetos deste estudo.

Nº	COMPANHIAS	Nº	COMPANHIAS
1	Amazônia Celular S.A.	6	Tele Norte Celular Participações S.A.
2	Americel S.A.	7	Telemig Celular Participações S.A.
3	Futuretel S.A.	8	Telemig Celular S.A.
4	Inepar Telecomunicações S.A.	9	Tim Participações S.A.
5	Newtel Participações S.A.	10	Vivo Participações S.A.

Quadro 03: Relação de companhias de telefonia móvel analisadas

Fonte: dados da pesquisa / BOVESPA

Para responder a pergunta de pesquisa buscou-se por meio da análise de conteúdo, averiguar quais eram as características da Cultura Organizacional - CO das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA evidenciadas nos Relatórios da Administração, para nortear o estudo foram verificadas as características da CO definidas por Robbins (2005).

Robbins (2005) identifica como características da CO: Inovação e Ousadia, Atenção ao Detalhe, Busca de Resultados, Concentração nas Pessoas, Orientação para a Equipe, Agressividade e Estabilidade.

Para buscar a resposta ao problema suscitado e atender ao objetivo proposto, no sítio – www.bovespa.com.br - da BOVESPA foram identificados os Relatórios da Administração (RA) do ano de 2007 das companhias listadas nos segmento telecomunicações da BOVESPA, o estudo seguiu com a análise de conteúdo dos RAs identificados.

Para a análise dos relatórios, foi efetivada a busca em cada relatório com palavras-chave para identificar cada característica referida por Robbins. Foram utilizadas para busca nos relatórios as seguintes palavras ou expressões para cada característica:

- Inovação e Ousadia: Inovação, Ousadia e Pessoas;
- Atenção ao Detalhe: Atenção ao Detalhe / Precisão / Atenção;
- Busca de Resultados: Resultados;
- Concentração nas Pessoas: Pessoas;
- Orientação para Equipe: Equipe;
- Agressividades: Agressividade;
- Estabilidade: Estabilidade;

Diante da proposta do estudo, quando identificado no relatório item que tratava exclusivamente do recurso humano da companhia, a leitura na íntegra do mesmo foi efetivada para que se pudessem identificar evidências sobre as características procuradas pela pesquisa. Assim, no Quadro 04 são apresentados os resultados da análise dos RAs das companhias de telefonia fixa, destacando-se as características fundamentais da organização que demonstram a sua cultura organizacional.

CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inovação e ousadia	X	X														
Atenção ao detalhe	X			X								X		X		
Busca de resultados	X	X	X			X					X	X				
Concentração nas pessoas	X	X	X									X		X		
CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Orientação para a equipe		X												X		
Agressividade																
Estabilidade		X														

Quadro 04 – Características da cultura organizacional – Telefonia Fixa

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se das dezesseis (16) companhias de Telefonia Fixa listadas na BOVESPA, apenas sete (7) evidenciam suas políticas de gestão de pessoas em seus Relatórios da Administração. Das demais companhias que não evidenciam informações sobre gestão de pessoas, há dois grupos distintos, os quais são, o primeiro das empresas que tem como principal atividade a participação societária em outras companhias, este grupo é composto cinco empresas – números 8, 9, 10, 15 e 16 (quadro 01); o outro grupo de companhias é das companhias que não evidenciam informações sobre sua forma de gestão de pessoas, que são as empresas de números 5, 7 e 13.

Desta análise verifica-se que há 50% das empresas de Telefonia Fixa que não apresentam em seu RA's informações sobre a conduta sobre gestão de pessoas, excluindo da análise as empresas que tem como atividade principal a participação acionária em outras empresas por limitações inerentes a atividade. Restam três companhias (3, 7 e 13) que não declaram suas políticas de gestão de RH, em relação ao total das companhias representam 75% das companhias listadas que não apresenta sua conduta com relação ao RH, o que é um percentual considerável.

Com relação às características da Cultura Organizacional de Robbins (2005), observa-se que somente as empresas 1 e 2, evidenciam políticas de RH voltadas para Inovação e Ousadia. Situação semelhante ocorre com a característica Estabilidade, reportada por apenas uma companhia (2) e Orientação para Equipe reportada pelas companhias (2 e 14).

Já as demais características Atenção ao Detalhe, Busca por Resultados, Concentração nas Pessoas foram características identificadas na maioria das empresas. Destaca-se a característica Agressividade que não foi identificada em nenhuma companhia.

Da mesma forma, no Quadro 05 são apresentados os resultados da análise dos RAs das companhias de telefonia móvel, com destaque as características fundamentais da organização que demonstram a cultura da organização.

CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inovação e ousadia	X					X	X	X	X	X
Atenção ao detalhe										
Busca de resultados	X	X				X	X	X	X	X
Concentração nas pessoas									X	X
Orientação para a equipe	X					X	X	X	X	X
Agressividade										
Estabilidade										

Quadro 05 – Características da cultura organizacional – Telefonia Móvel

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da análise do Quadro 05, percebe-se que nenhuma das empresas evidenciou em seu relatório a característica da agressividade, ou seja, o nível que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras. Da mesma forma, a estabilidade ou manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento não foram encontradas nos relatórios.

Destaca-se também que a Futurel S.A., Inepar Telecomunicações S.A. e a Newtel Participações S.A., não apresentaram nenhuma característica da cultura organizacional em seus Relatórios da Administração. Os relatórios destas companhias são breves e se aтем essencialmente a relatar os aspectos societários.

Desta forma, na análise dos Quadros 04 e 05 percebe-se uma grande diferença entre as companhias nos dois grupos no que se refere à evidenciação das características que demonstram a cultura organizacional.

Nos Quadros 06 e 07 são apresentadas estas diferenças nos níveis de divulgação das características que demonstram a cultura organizacional. Para isto, foram atribuídas pontuações a cada característica analisada. A característica divulgada de forma ampla recebeu 2 pontos, quando a característica é somente mencionada de forma breve foi atribuído 1 ponto e para a característica que sequer foi divulgada atribuiu-se pontuação 0.

CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inovação e ousadia	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atenção ao detalhe	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
Busca de resultados	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
Concentração nas pessoas	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0
Orientação para a equipe	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Agressividade	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total da pontuação	8	10	2	1	0	2	0	0	0	0	1	6	0	4	0	0

Quadro 06 – Pontuação atribuída a cada característica identificada – Telefonia Fixa

Fonte: dados da pesquisa

O quadro 06 apresenta diferenças de níveis de divulgação de informações sobre gestão de RH das companhias de Telefonia Fixa, há significativa diferença de divulgação entre as companhias que evidenciaram suas políticas, em sua maioria há um nível baixo de evidência das características de Robbins.

Das empresas que divulgaram há destaque para a Brasil Telecom SA – (2) que é a empresa que pelos critérios de análise adotados pelo estudo, apresenta o maior volume de características e maior volume de evidências com 10 pontos, seguida pela Brasil Telecom Participações SA (01) com 8 pontos e posteriormente a Telesp (12) com 6 pontos.

De outro lado as empresas Embratel Part. SA (4) e Tele Norte Leste Participações Ltda (11) embora em seus RA's houvesse evidências de sua CO, os níveis de evidências foram baixos, ambas com 1 ponto apenas citam ou tangenciam as características pesquisadas.

Por meio do Quadro 07 é possível estabelecer um *ranking* de classificação das companhias de telefonia móvel no que refere as características que demonstram a cultura organizacional.

CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inovação e ousadia	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2
Atenção ao detalhe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Busca de resultados	2	1	0	0	0	2	2	2	1	2
Concentração nas pessoas	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Orientação para a equipe	2	0	0	0	0	2	2	2	1	1
Agressividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total da pontuação	6	1	0	0	0	6	6	6	6	7

Quadro 07 – Pontuação atribuída a cada característica identificada – Telefonia Móvel

Fonte: dados da pesquisa

Entre as companhias de telefonia móvel a Vivo Participações S.A. (10) apresenta a maior pontuação, 7 pontos, de acordo com as características analisadas, ou seja, o relatório da administração divulgado pela empresa evidencia de uma forma mais ampla as características que demonstram a cultura organizacional.

Em segundo lugar estão as empresas Amazônia Celular S.A. (1), Tele Norte Celular Participações S.A. (6), Telemig Celular Participações S.A. (7), Telemig Celular S.A. (8) e Tim Participações S.A (9) com 6 pontos. A empresa Americel S.A. obteve somente 1 ponto e as empresas Futurel S.A., Inepar Telecomunicações S.A., Newtel Participações S.A, não

obtiveram pontuação, pois, não divulgaram nenhuma característica que demonstra a cultura organizacional.

5 CONCLUSÕES

Este estudo pesquisou as características da cultura organizacional das empresas de Telecomunicações Fixa e Móvel listadas na BOVESPA, utilizando para tanto a pesquisa descritiva e de análise de conteúdo para averiguar características da cultura organizacional, defendidas por Robbins (2005), nos Relatórios da Administração destas companhias.

O objetivo do estudo foi analisar a abordagem da cultura organizacional nos Relatórios da Administração das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA.

Após identificar no sítio da BOVESPA as empresas de Telecomunicações, foram verificados os Relatórios da Administração das empresas, estando listadas vinte e seis companhias de telecomunicações divididas em Telefonia Fixa e Móvel, sendo dezesseis de Telefonia Fixa e dez companhias de Telefonia Móvel.

Para consecução do estudo foram analisados os RA's objetivando identificar as características da cultura organizacional de Robbins (2005) que são: Inovação e Ousadia, Atenção ao Detalhe, Busca de Resultados, Concentração nas Pessoas, Orientação para Equipe, Agressividades e Estabilidade. Inicialmente foram identificadas as características nos RA's e relacionadas por companhia, considerando-se as análises iniciais dos RA's das empresas Fixas e Móveis, identificou-se que há um grande número de companhias que não declaram neste importante meio de evidenciação, o trato com as pessoas que compõe seus quadros funcionais.

Observou-se que das empresas de Telefonia Fixa 50 % não declara características da cultura organizacional de Robbins, de outro lado nas empresas de Telefonia Móvel 30 % não evidencia estas características. Cabe destacar que nestas empresas que não havia declarado ao menos um item que abordasse a gestão do recurso humano da companhia.

Nas empresas que evidenciaram sua gestão de recursos humanos e foram identificadas características da cultura organizacional, destacam-se entre as empresas de Telefonia Fixa a Brasil Telecom SA (2), seguida pela Brasil Telecom Participações SA (01) e pela Telesp (12). Entre as empresas de Telefonia Móvel houve um equilíbrio na evidenciação das características entre seis das sete companhias, uma empresa pelo critério utilizado obteve baixo nível de comunicação de suas políticas de gestão de RH, em especial quanto as características averiguadas.

Para se identificar os níveis de evidenciação o estudo atribuiu pontuações a cada característica analisada. A característica divulgada de forma ampla recebeu 2 pontos, quando a característica é somente mencionada de forma breve foi atribuído 1 ponto e para a característica que sequer foi divulgada atribuiu-se pontuação 0.

Constatou-se por fim que de acordo com as características de Robbins (2005) as empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA apresentam baixo nível de divulgação das características da cultura organizacional, tanto pela análise da simples divulgação, quanto pela quantificação do nível de evidenciação.

Diante do escopo determinado pelo estudo, recomendam-se pesquisas que possam aferir em outros segmentos da BOVESPA, as características apontadas por Robbins, para verificar os diferentes níveis de evidenciação da cultura organizacional reportadas pelas companhias. Poderá, assim, identificar como as empresas comunicam ao usuário da informação os seus procedimentos no trato e gestão do Recurso Humano.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **TGA – Teoria Geral da Administração – Das Origens às Perspectivas Contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. **Abertura de Mercado – Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações**. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>. Acesso em: 29/01/2009.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão**. Revista Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, n. 41, p.21-37, maio/ago, 2006.

_____, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, n. 29, p.41-54, maio/ago, 2002.

AVELINO, Bruna Camargos; COLAUTO, Romualdo Douglas. **Métricas de avaliação de capital intelectual desenvolvido: aplicação empírica em entidades do terceiro setor**. In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008. **Anais...** 12 a 14 de novembro. Curitiba, PR.

CASTRO, Gisele de Souza; et al. **O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade**. In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008. **Anais...** 12 a 14 de novembro. Curitiba, PR.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini, et al. **Controladoria e recursos humanos: atuação conjunta na avaliação de investimentos em capital humano**. In: II Congresso ANPCONT, 2008. **Anais...** 15 a 17 de junho. Salvador, BA.

COLAUTO, Romualdo Douglas. LAMOUNIER, Wagner Moura. **Avaliação do capital intelectual desenvolvido: um estudo em universidade privada**. In: XI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, 2006. **Anais...** 16 a 18 de novembro. Portugal.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações. **Caderno de Estudos - FIPECAFI**. São Paulo, v. 10, n. 18, maio/ago, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antonio de Louveiro; ARNOSTI, José Carlos Melchior; NEUMANN, Regina Aparecida. **Balço intelectual – BIN: instrumento auxiliar/fundamental no processo de gestão**. In: XI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, 2006. **Anais...** 16 a 18 de novembro. Portugal.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações – Acompanha Suplemento de Atualização (LEI nº 11.638/ 2007)**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO, Del Pra Netto; CARVALHO, Calos Eduardo . **Tipologias culturais e ambiente organizacional: uma análise conceitual**. *Latin American Business Review (Binghamton)*, v. 9, p. 1-22, 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Cultura e aprendizagem organizacional – Propostas histórico-estruturais à teoria das organizações**. In: XXXI EnANPAD, 2007. **Anais...** 22 a 26 de setembro. Rio de Janeiro, RJ.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, Maurício dos Santos. **O Setor de Telecomunicações**. in BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial13.pdf. Acesso em 29/01/2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Denise Andrade. **Os Investimentos no Brasil nos Anos 90: cenários setorial e regional**. Revista do BNDES, v. 7 nº. 13, p. 107-138. Rio de Janeiro, Junho, 2000.

RÜTTMANN, André de Barros et al.. **CCR: seu papel no financiamento à infra estrutura**. Revista do BNDES, v. 14 nº. 29, p. 81-114. Rio de Janeiro, Junho, 2008.

SANDRINI, Jackson Ciro; MATUCHESKI, Silvio. **Cultura organizacional e controladoria: perfil preponderante nas empresas da grande Curitiba, na observação de alunos de pós-graduação da UFPR.** In: XXXI EnANPAD, 2007. Anais... 22 a 26 de setembro. Rio de Janeiro, RJ.

SANTOS, Ademilson Rodrigues dos; ALMEIDA, Lauro Brito de; CROZATTI, Jaime. **Considerações sobre o processo de institucionalização de área organizacional de controladoria: uma abordagem de interação da visão de psicologia humana, cultura organizacional à teoria institucional.** In: XXXI EnANPAD, 2007. Anais... 22 a 26 de setembro. Rio de Janeiro, RJ.

SCHEIN, Edgar H.. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review. 1984.

SOUZA, Gustavo Costa de. **Cultura organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica.** In: XXX EnANPAD, 2006. Anais... 23 a 27 de setembro. Salvador, BA.

TARIFA, Marcelo Resquetti. **Cultura e comportamento organizacional nas práticas de controladoria empresarial: estudo de caso em uma companhia de café solúvel do norte do Paraná.** In: VII Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, 2007. Anais... 26 e 27 de julho. São Paulo, SP.

VENDRUSCOLO, Maria Ivanice. **Estudo da Economia de escala através da função de custo do Setor de Telecomunicações Móveis do Brasil pós privatizações.** In: Congresso ANPCONT ,2007, Gramado. Anais, :São Paulo, ANPCONT,2007. CD – ROM.