

**ÁREA: Estudo Organizacional**

**DISCLOSURE VOLUNTÁRIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS GRANDES EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS PELA VOCÊ S/A**

**AUTORES**

**IRANI ROCHA**

Universidade Regional de Blumenau  
irocha@al.furb.br

**SABRINA DO NASCIMENTO**

Universidade Regional de Blumenau  
sabrinan@al.furb.br

**JULIO ORESTES DA SILVA**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
orestesj@gmail.com

**RONY PETSON S. DE SOUZA**

Centro Universitário Adventista de São Paulo - Universidade Regional de Blumenau  
rony.souza@unasp.edu.br

**RESUMO**

Este estudo buscou identificar dentre as grandes empresas de capital aberto listadas pela Revista Você S/A – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição de 2009, os elementos relacionados à cultura organizacional evidenciados nos Relatórios da Administração destas empresas. A amostra é composta pelas empresas: ALL, AMBEV, Bradesco, CPFL e VIVO. Na metodologia a pesquisa possui caráter descritivo por meio de um estudo de múltiplos casos com uma abordagem quantitativa, auxiliada pelo método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Os resultados revelam que a VIVO destacou-se na evidenciação de elementos relacionados à cultura organizacional. Entretanto, a ALL apresentou o menor índice de evidenciação dos elementos de cultura organizacional no período investigado. Ressalta-se que entre os 16 elementos relacionados à cultura organizacional, percebeu-se uma preponderância na evidenciação de informações relacionadas à remuneração, oportunidade de crescimento, estrutura/regras e desafios. Conclui-se que a evidenciação voluntária de elementos relacionados à cultura organizacional oferece aos usuários da informação, um perfil da empresa em relação às ações internas para com seus empregados que por sua vez influenciam diretamente na continuidade do negócio mesmo pertencendo a segmentos de atuação diferentes.

**Palavras-chave:** Evidenciação Voluntária. Relatório da Administração. Cultura Organizacional.

**ABSTRACT**

This study sought to identify among the large publicly traded companies listed by Revista Você S / A - 150 Best Companies to Work for in 2009, elements of the organizational culture highlighted in the Reports of the Directors of these companies. The sample is comprised of companies: ALL, AmBev, Bradesco, CPFL and VIVO. The methodology has a descriptive research through a study of multiple cases with a quantitative approach, aided by the method *Analytic Hierarchy Process* (AHP). The results show that stood out LIVE on disclosure of

elements of the organizational culture. However, ALL had the lowest rate of disclosure of the elements of organizational culture in the period investigated. It is noteworthy that among the 16 elements of the organizational culture, we noticed a preponderance in the disclosure of information related to pay, opportunity for growth, structure / rules and challenges. It is concluded that the voluntary disclosure of elements of the organizational culture provides users with information, a company profile in relation to internal actions to their employees which in turn directly influence business continuity even belonging to different business segments.

**Keywords:** Voluntary Disclosure. Management Report. Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores têm percebido a necessidade de manterem suas organizações competitivas no ambiente em que se encontram inseridas, e principalmente aptas a aceitarem as mudanças que ocorrem nesses ambientes. As mudanças podem gerar dificuldade de adaptação, mas são necessários, pois o aprendizado proporcionado por tais mudanças é o que podemos chamar de cultura organizacional (SCHEIN, 1994).

Aligleri, Vieira e Marques (2008) destacam que devido à globalização e as tecnologias de informação, as organizações são impulsionadas para um ritmo acelerado de mudanças e inovação social. Nesse ambiente as empresas que se dedicam a criação de uma nova visão fazem do aprendizado organizacional um fator estratégico de resposta dessas companhias para se manterem competitivas no mercado.

A questão cultural detectada nas organizações influencia no comportamento e no diálogo de seus membros. Silva e Fonseca (2009, p.9b) afirmam que “uma vez existindo a cultura, ela determina os critérios para liderança e quem será ou não líder”. Assim, cada organização cria sua cultura, com base nas diferentes idéias e formas de comunicação de seus membros (SCHEIN, 1993). Freitas (1991) afirma que a cultura organizacional é vista como um instrumento muito forte que por objetivo conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver da organização.

É possível conhecermos a cultura de uma empresa ao observar o tratamento destinado aos seus empregados, os incentivos concedidos, inovações, o empenho da administração para alcançar bons resultados, bem como as técnicas utilizadas (ROBBINS, 2005). A valorização do ser humano e a geração do conhecimento organizacional procedente da relação entre empresa, conhecimento e as pessoas, configura-se como o tripé da cultura organizacional. Fischer (2002) assevera que o envolvimento e o comprometimento das pessoas para com a empresa, são dois dos principais fatores para que as transformações ocorram no ambiente organizacional.

Para entender e perceber as mudanças e transformações ocorridas no ambiente organizacional uma importante fonte de informação é o relatório da administração fornecido pelas empresas de capital aberto. Nesse relatório são evidenciadas informações obrigatórias ou voluntárias consideradas importantes para os *stakeholders* e demais usuários, conforme destaca Burlin et al. (2001, p. 5) “o relatório da administração por apresentar-se de modo descritivo e não de uma forma técnica, como ocorre nos outros relatórios, possibilita o entendimento para um maior número de usuários, pois tem um poder maior de comunicação”. Para Aquino e Santana (1992, p. 1) a “evidenciação significa divulgação com clareza, divulgação em que se compreende de imediato o que está sendo comunicado.” As informações evidenciadas nos relatórios da administração das empresas de capital aberto proporcionam uma visão panorâmica das práticas de gestão e políticas organizacionais.

Vários estudos buscam conhecer o desempenho das organizações em relação as suas práticas de gestão ao analisarem a evidenciação voluntária dentro dos relatórios da administração. Dentre os critérios estudados, pode-se citar: a) estratégia de gestão - critério referente à maneira como a empresa dissemina sua estratégia para que todos envolvidos na empresa a conheçam e trabalhem para o mesmo objetivo; b) liderança – este critério refere-se à avaliação do comportamento da empresa com relação aos gestores. Referindo-se aos treinamentos para os líderes, preocupação que a organização tem com o sucesso e formação de novos líderes; c) Cidadania Empresarial – refere-se ao relacionamento da organização com o público interno e externo, a sua responsabilidade com relação ao ambiente em que estão inseridas; d) políticas e práticas – preocupação com a carreira dos funcionários, quais incentivos e oportunidades a empresa apresenta aos empregados.

Com o intuito de conhecer as políticas da empresa com relação à cultura organizacional, a capacidade do pessoal de seus empregados e o quanto isso contribuirá para a

continuidade do negócio e desenvolvimento profissional (VOCE S/A, 2009). Torna-se importante investigar a evidenciação voluntária da cultura organizacional no relatório da administração em grandes empresas de capital aberto. Nesse contexto, emerge a pergunta que norteia esta pesquisa: *Dentre as grandes empresas de capital aberto listadas pela Revista Você S/A – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição de 2009, quais são os elementos relacionados à cultura organizacional evidenciados por estas empresas?*

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar dentre as grandes empresas de capital aberto listadas pela Revista Você S/A – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição de 2009, os elementos relacionados à cultura organizacional evidenciados nos relatórios da administração destas grandes empresas. Para alcançar o objetivo geral, este estudo apresenta os seguintes objetivos específicos: categorizar os elementos relacionados à cultura organizacional evidenciados nos relatórios da administração; e identificar dentre as empresas que compõem a amostra, quais são as que mais evidenciam voluntariamente os elementos relacionados à cultura organizacional.

O estudo justifica sua relevância por tratar de um tema que faz parte de toda e qualquer empresa, a cultura organizacional, que é reflexo das crenças e valores dos gestores. Valores esses que são individuais e, portanto, cada empresa desenvolve a sua própria cultura que contribuirá para a continuidade do negócio e o desenvolvimento profissional de seus empregados.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para melhor entendimento a dinamicidade da cultura organizacional de uma empresa, considera-se importante inicialmente, definirmos a palavra cultura. Trompenaars (1994, p. 21) a entende como “propriamente um produto cultural. [...]” Para o autor, vivemos e respiramos com base na cultura, assim, em um determinado grupo o que é considerado importante para uma cultura pode não ser importante para outra. Tudo o que é feito, faz parte da cultura da pessoa. Mascarenhas (2007, p. 3) considera a cultura como a característica de um determinado grupo, suas idéias e práticas, sendo que “a cultura poderia ser então entendida e manipulada por meio de suas manifestações, tais como os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, os valores e visões de mundo e as práticas sociais formais e informais”.

As preferências culturais influenciam e interferem no desenvolvimento das empresas e este assunto vem sendo discutido por alguns teóricos. Freitas (1991) ressalta que a cultura sobretudo a organizacional teve ênfase e foi motivo de forte discussão para a Teoria das Organizações na década de 80. Trompenaars (1994, p.143) assevera que “a Cultura Organizacional compreende não apenas tecnologias e mercados, mas preferências culturais de líderes e empregados”. Freitas (1991, p. XVII) afirma que a cultura organizacional tratada como “um forte mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todas são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.” Segundo Robbins (2005), uma das maneiras de conceituarmos a cultura de uma organização é observando o grau de incentivo aos funcionários, o grau de importância concedida pela empresa com relação a inovação a assunção de risco, o grau de expectativa de precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos empregados como também, a importância concedida por parte do gestor em analisar como se obteve tal resultado na empresa, estar atento as técnicas e processos utilizados para chegar a tal resultado.

Sandrini e Matucheski (2007) consideram a cultura organizacional um meio de se definir e transmitir aquilo que é importante em uma organização, como se deve pensar e agir com relação aos ambientes internos e externos da empresa. Os autores consideram ainda, que

a cultura organizacional busca exercer a função de conseguir a interação de indivíduos e grupos.

Apresenta-se a definição de cultura organizacional segundo Schein (30) (apud Freitas 1991, p. 7), considerado na literatura consultada, o conceito mais rico.

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas.

Trompenaars (1994) destaca que para determinar a cultura da empresa, três aspectos da estrutura organizacional são importantes: a) a relação existente entre os empregados e a empresa; b) o que define superiores e subordinados o sistema hierárquico de autoridade; c) a visão geral dos empregados com relação à empresa, o que eles esperam para o futuro dentro da organização, a sua visão sobre os objetivos e as metas da empresa. O envolvimento e o comprometimento das pessoas com a empresa fará com que mudanças e transformações ocorram na organização. Considera-se dessa maneira, que a valorização do ser humano e a interação entre empresa, conhecimento e pessoas, deve ser a base para a cultura organizacional (FISCHER, 2002)

Freitas (1991) evidencia alguns elementos fundamentais quando fala em cultura organizacional de maneira mais concreta, tais como:

- a) **Valores:** os empregados conseguem observar o seu significado para a organização, se sentindo motivados e importantes. Os valores são definidos partindo do que é importante para organização atingir o sucesso. Mesmo que cada companhia possua suas características em particular, elas apresentam algumas características em comum, tais como, importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação e importância da motivação intrínseca dos empregados. Uma vez definido os valores para a organização, eles não podem ser mudados, só devem ser compatíveis às mudanças e adaptações no decorrer do tempo.
- b) **Crenças e Pressupostos:** expressa o que é dito como verdade na organização. O administrador por meio de suas ações reforça essas crenças, de maneira que seja verdade o discurso com a prática.
- c) **Ritos, Rituais e Cerimônias:** Consideram-se atividades planejadas, fazendo com que a cultura organizacional seja mais coesa e tangível.
- d) **Estórias e Mitos:** Consideram-se estórias, eventos ocorridos que identificam o comportamento da organização. Mitos são estórias não sustentadas pelos fatos mesmo que consistentes com os valores da organização.
- e) **Tabus:** Importante elemento cultural que serve para orientar, evidenciando aspectos proibidos, disciplinar da cultura chamando atenção ao não permitido.
- f) **Heróis:** são aqueles que tornam o sucesso atingível, são persistentes e confiantes, preservam o que a empresa tem de especial, simbolizam a empresa para o mundo exterior, estipulam padrões e desempenho, motivam os empregados.
- g) **Normas:** são maneiras de agir dentro da organização, é um comportamento esperado de quem faz parte do meio organizacional. É o parâmetro para que a pessoa seja recompensada ou punida, dependendo da sua atitude.
- h) **Comunicação:** se não fosse a comunicação, não existiria a organização. A cultura na organização é criada pela comunicação.

## 2.1 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem sido muito abordada por vários estudos, tais como os realizados por Andrade, Tolfo e Silva (2006), Sandrini e Matucheski (2007), Pinto, Pereira e Silva (2008) e Silva e Fonseca (2009a).

Andrade, Tolfo e Silva (2006) buscaram em seus estudos, com base em um estudo de caso, avaliar o potencial da cultura organizacional para expressar a criatividade na elaboração de produtos do vestuário infantil em uma determinada empresa. Com base em várias pesquisas, foi possível concluir que observando a cultura da empresa, existem características favoráveis ao desenvolvimento da criatividade. Sendo essa criatividade, manifestada em moda vestuário infantil.

Sandrini e Matucheski (2007) procuraram discutir a influência da psicologia humana e cultura organizacional no processo de institucionalização de área organizacional de controladoria. Buscaram explicar a interação da psicologia e cultura organizacional na institucionalização da área organizacional e com isso, contribuir teoricamente com a interação dessas abordagens. Foi possível observar com esse estudo a predominância das culturas tipo racional e hierárquica que a controladoria deve difundir cultura, essa considerada ideal para o futuro da empresa, continuação dos negócios, dessa maneira, os valores centrais são defendidos e compartilhados. Dependendo da cultura que predomina na organização, a controladoria pode sentir dificuldade ou facilidade para exercer sua função.

Observa-se nos estudos de Pinto, Pereira e Silva (2008) a investigação com relação às três dimensões da cultura organizacional sugeridas por dois autores, ou seja, orientação para o mercado, orientação humanística e orientação competitiva podem ser entendida como antecedentes de práticas de cidadania corporativa. Os autores constataram que utilizar de práticas procedentes de orientação competitiva das empresas não servirá para inibir a adesão de ações socialmente responsáveis.

Silva e Fonseca (2009a) investigaram o caso do CASNAV, a possibilidade de identificar como instrumento de controle gerencial a aplicação de pesquisa de clima organizacional, objetivando ressaltar a cultura organizacional. Concluíram que a utilização da pesquisa de clima organizacional pode ser vista como controle gerencial, implantado pelo CASNAC.

## 2.2 DISCLOSURE VOLUNTÁRIO

A evidenciação ou *disclosure* voluntário, que neste trabalho terão o sentido de divulgação de informações contábeis e gerenciais, quantitativas ou qualitativas que não são legalmente exigidas, serão tratados como sinônimos. Com o objetivo de diminuir a assimetria informacional entre os que administram a empresa e os usuários externos ou acionistas minoritários, a evidenciação voluntária de informações, proporcionaria aos usuários externos uma visibilidade melhor da empresa quanto a aspectos não contemplados em demonstrações obrigatórias “normais”. Sendo que as evidenciações obrigatórias “normais” e as evidenciações voluntárias se complementariam na atividade de realçar o funcionamento total do mercado (Wong e Ho 2003 *apud* GALLON, 2006).

Goulart (2003) entende que a ação de divulgar voluntariamente por parte das empresas se dá pelo nível de comprometimento da mesma com a transparência e equidade para com os diferentes usuários da informação. Pesquisas foram desenvolvidas sobre evidenciação voluntária e apresentadas em congressos nacionais, dentre os estudos, podem-se mencionar os realizados por Rover et al. (2009) e Murcia e Santos (2009).

Nos estudos de Rover et al (2009), o objetivo foi identificar os fatores que determinaram a divulgação voluntária ambiental em empresas brasileiras consideradas potencialmente poluidoras. Foram verificadas informações constantes nas Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) e nos Relatórios de Sustentabilidade (RS) dos anos de 2005

a 2007 de 57 empresas listadas na BOVESPA, pertencentes a setores de alto impacto ambiental. Os resultados indicaram que há uma correlação entre evidenciação voluntária de informações ambientais com empresas que: a) são auditadas por “*Big four*” que é o grupo das quatro grandes empresas de auditoria (KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu e Ernst&Young); b) são maiores, ou seja, empresas maiores divulgam voluntariamente informações ambientais mais do que empresas menores; c) que fazem parte do ISE, e por fim; d) publicam o relatório de sustentabilidade.

Murcia e Santos (2009), objetivou analisar as principais práticas de evidenciação voluntária das companhias abertas no Brasil, para tanto, foi pesquisada nas Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) das 100 maiores empresas não-financeiras listadas na BOVESPA. Os autores consideraram como principais resultados da pesquisa a elaboração de uma métrica que auxiliaria na avaliação da evidenciação voluntária, esta métrica, será a mesma utilizada nesta pesquisa. Os resultados revelam que os itens de exposição cambial, identificação dos riscos do negócio, discussão do setor, demonstração do fluxo de caixa e EBITDA são os principais itens evidenciados pelas empresas.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo configura-se como uma pesquisa descritiva, de acordo com Martins e Theóphilo (2007, p.61) neste tipo de estudo “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”. Richardson (1999) afirma que “é freqüentemente aplicada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”. Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como quantitativa. Sampireri, Collado e Lucio (2006, p. 8) ressaltam que a “pesquisa quantitativa pretende intencionalmente “delimitar” a informação (medir com precisão as variáveis do estudo”.

Quanto à natureza da pesquisa, foi realizado um estudo de múltiplos casos em que a amostra desta pesquisa é composta pelas empresas: ALL, AMBEV, Bradesco, CPFL e VIVO que são empresas de capital aberto, escolhidas pela acessibilidade e que foram indicadas pela Revista Você S/A – Exame edição especial 2009, como componentes de um grupo de 150 melhores empresas para trabalhar.

Referente à coleta dos dados, foram de origem secundária, uma vez que se utilizou dos Relatórios da Administração (RA) das empresas selecionadas dos anos de 2004 a 2008. Richardson (1999) destaca que fontes secundárias são aquelas adquiridas, por meio de obras bibliográficas ou de relatórios de pesquisas anteriores, dentre outros documentos.

Após definida a amostra e a técnica de coleta dos dados, buscou-se nas Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP’s) no sítio da BOVESPA, os relatórios da administração dos anos de 2004 a 2008 das empresas que compõem essa pesquisa. Nesses relatórios, localizaram-se palavras relacionadas à cultura organizacional propostas por Pereira (2003), demonstradas no Quadro 1, que além de apresentar os fatores relacionados à cultura, apresentam quais desses fatores foram utilizados em outras pesquisas relacionadas à cultura organizacional.

Fatores	Litwin e Stringer	Kolb	Sbragia	CODA	Kolloswski	GPTW
Estrutura/Regras	Sim	Sim	Sim	-	Sim	-
Resp./Autonomia	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Desafio	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Relações Interpessoais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	-	Sim	-	-	-
Liderança / Suporte	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clareza	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Participação	-	-	Sim	-	Sim	Sim
Reconhecimento	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim
Identidade / Orgulho	-	-	Sim	Sim	-	Sim
Justiça	-	-	Sim	-	-	Sim
Oport. de Crescimento	-	-	Sim	Sim	-	Sim
Consideração Humana	-	-	Sim	-	Sim	-
Comunicação	-	-	-	Sim	Sim	Sim

**Quadro 1 – Fatores de cultura organizacional**

Fonte: Pereira, (2003, p. 27)

Após localizar as palavras ou frases, buscou-se analisar em qual contexto elas se encontravam e através da técnica de análise de conteúdo foram atribuídos pesos para os fatores evidenciados sendo: 1 para fatores não evidenciados; 2 para fatores evidenciados, porém apenas superficialmente e; 3 para fatores evidenciados detalhadamente.

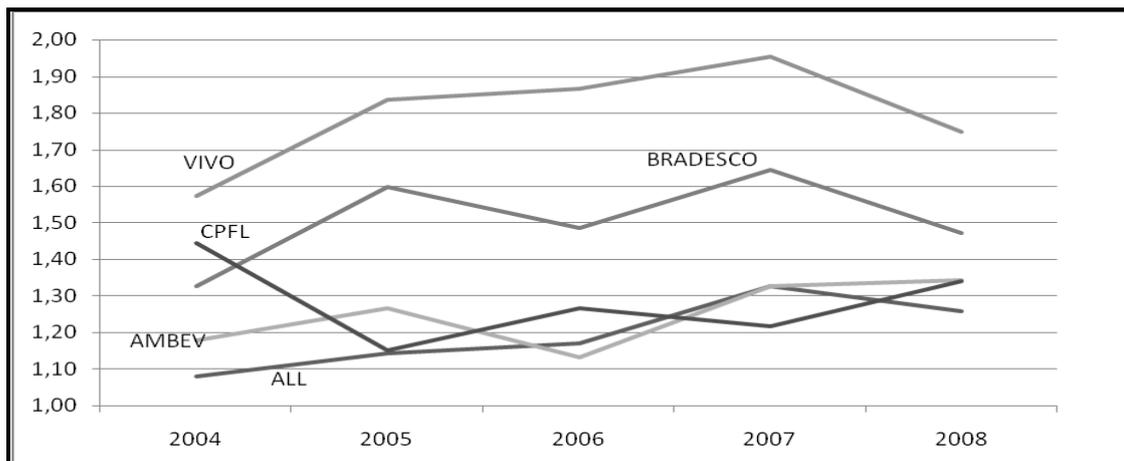
A atribuição de pesos para as evidenciações voluntárias foi necessária para que a partir da análise desses dados fosse criado um *ranking* das empresas que mais evidenciaram voluntariamente fatores relacionados à cultura organizacional, para tanto, foi utilizado o método estatístico *Analytic Hierarchy Process* (AHP) desenvolvido por Thomas L. Saaty em 1980 como instrumentos de apoio a tomada de decisão multicritério. Esse método foi escolhido, pois além de fornecer o *ranking* das empresas que mais evidenciaram, fornece um *ranking* dos itens mais evidenciados relacionados à cultura organizacional das maiores empresas de capital aberto.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de identificar dentre as grandes empresas de capital aberto, quais os elementos relacionados à cultura organizacional são mais evidenciados nos relatórios da administração destas grandes empresas.

Cabe mencionar que as empresas analisadas neste estudo são: ALL, AMBEV, Bradesco, CPFL e VIVO. Estas empresas de capital aberto, foram escolhidas de maneira intencional pela acessibilidade e que foram listadas pela Revista Você S/A – Exame edição especial 2009, como componentes de um grupo de 150 melhores empresas para trabalhar. Ressalta-se que estas empresas possuem diferentes segmentos de atuação, tais como: ALL (Construção e transporte), AMBEV (Bebidas), Bradesco (Instituição Financeira), CPFL (Energia elétrica) e VIVO (Telecomunicações).

A Figura 1 apresenta a evolução desta evidenciação nos últimos cinco anos em relação aos elementos associados à cultura organizacional nas empresas que compõem a amostra.



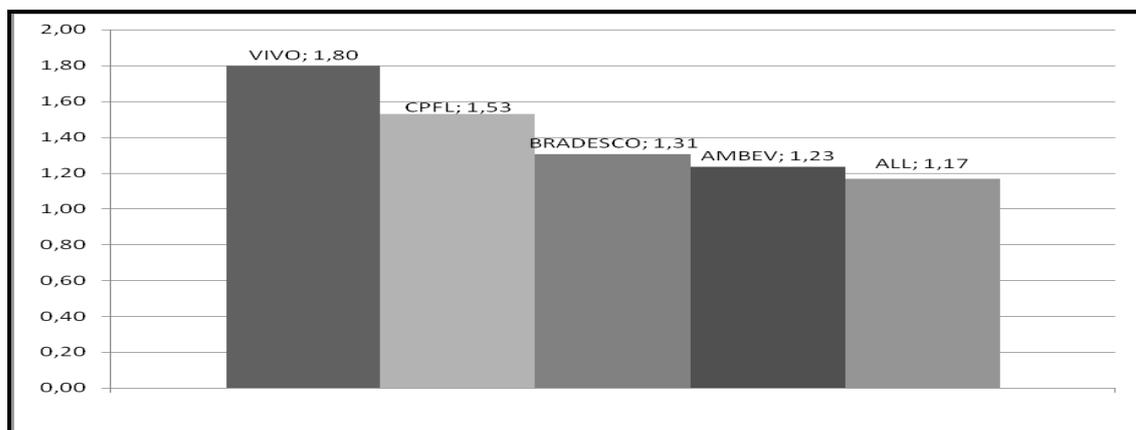
**Figura 1- Evolução da evidenciação dos elementos associados à cultura organizacional nos últimos cinco anos nas empresas que compõem a amostra**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se na Figura 1 que a única empresa que manteve a sua posição inalterada nos cinco anos pesquisados foi a empresa VIVO, já a empresa Bradesco, após o ano de 2004 ocupou a segunda posição no *ranking* que pertencia à empresa CPFL e manteve essa segunda posição até o ano de 2008. É importante destacar, que a maior variação negativa no *ranking* foi a da CPFL que entre os anos de 2004 e 2005 que apresentou um decréscimo de duas posições e obteve a maior redução no índice de evidenciação voluntária de elementos relacionados à cultura organizacional entre todas as empresas analisadas.

Verifica-se também que o ano de 2007 foi o que as empresas apresentaram maiores variações positivas em relação ao índice de evidenciação, apenas a empresa CPFL obteve uma pequena redução no número de evidenciações nesse ano em relação ao ano anterior. Entretanto, foi à CPFL a empresa que obteve maior crescimento no índice de evidenciação em 2008. Observa-se ainda que, a ALL que obteve os menores índices em três dos cinco anos pesquisados, por fim, é possível observar que entre o primeiro e o último ano desta pesquisa, apenas a empresa CPFL não apresentou evolução nos nível de evidenciação voluntária de elementos relacionados à cultura da empresa.

Na Figura 2, apresenta-se um *ranking* geral da média dos últimos cinco anos das empresas analisadas.



**Figura 2 - Ranking geral da média de evidenciação dos últimos cinco anos**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2, observa-se que em média a VIVO divulgou o maior número de evidenciação dos elementos relacionados à cultura organizacional em relação as demais empresas analisadas, com uma diferença no índice de evidenciação superior a segunda colocada de 0,27 pontos. Observa-se que, essa é a maior diferença entre as empresas se analisarmos em ordem decrescente, a primeira com a segunda, a segunda com a terceira e assim sucessivamente. A menor diferença registrada é entre a empresa AMBEV e ALL que ocupam respectivamente as últimas posições, com uma diferença entre elas no índice de evidenciação de 0,06.

Observa-se também, que a diferença entre o índice de evidenciação da empresa que mais evidenciou com a empresa posteriormente melhor classificada, manteve a classificação entre as empresas que mais evidenciaram em média nos últimos cinco anos (VIVO x CPFL = 0,27; CPFL x BRADESCO = 0,22; BRADESCO X AMBEV = 0,08 e AMBEV x ALL = 0,06). Acumuladamente ocasionou uma diferença dos índices de evidenciação entre a primeira classificada e a última de 0,53, o que permite afirmar que a VIVO divulgou em média, nos últimos cinco anos 65% a mais que a ALL de elementos relacionados à cultura organizacional.

Na Tabela 1 apresentam-se os elementos evidenciados voluntariamente relacionados à cultura organizacional no ano de 2004.

**Tabela 1 – Elementos de cultura organizacional evidenciados pelas empresas analisadas em 2004**

Elementos de Cultura	ALL	AMBEV	BRADESCO	CPFL	VIVO	Total por Elementos	% por elementos
Recompensa	1	3	1	1	3	9	8,91%
Estrutura / Regras	1	1	3	3	1	9	8,91%
Oport. De Crescimento	2	1	2	2	1	8	7,92%
Participação	1	1	1	1	3	7	6,93%
Cooperação	1	1	2	1	2	7	6,93%
Conflito	1	1	1	2	2	7	6,93%
Desafio	1	1	1	2	1	6	5,94%
Comunicação	1	1	1	1	2	6	5,94%
Relações Interpessoais	1	1	1	1	2	6	5,94%
Identidade / Orgulho	1	1	1	2	1	6	5,94%
Respons. Autonomia	1	1	1	1	1	5	4,95%
Liderança / Suporte	1	1	1	1	1	5	4,95%
Clareza	1	1	1	1	1	5	4,95%
Reconhecimento	1	1	1	1	1	5	4,95%
Justiça	1	1	1	1	1	5	4,95%
Consideração Humana	1	1	1	1	1	5	4,95%
<b>Total por Empresa</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>
% por Empresa	16,83%	17,82%	19,80%	21,78%	23,76%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1, têm-se a evidenciação das empresas analisadas relacionada à cultura organizacional em 2004, em que os elementos que se destacaram foram recompensa e estrutura/regras. Em linhas gerais, a VIVO apresentou o maior número de evidenciações (24 pontos). Observa-se ainda que a ALL obteve apenas 17 pontos (16,63%) com o menor índice de evidenciação entre as empresas analisadas. A Tabela 2 demonstra os elementos de cultura organizacional evidenciados pelas empresas analisadas em 2005.

**Tabela 2 – Elementos de cultura organizacional evidenciados pelas empresas analisadas em 2005**

Elementos de Cultura	ALL	AMBEV	BRADESCO	CPFL	VIVO	Total por Elementos	% por elementos
Recompensa	1	3	3	1	3	<b>11</b>	2,08%
Estrutura / Regras	1	1	3	1	3	<b>9</b>	1,70%
Desafio	1	1	2	2	2	<b>8</b>	1,51%
Oport. De Crescimento	2	1	2	2	1	<b>8</b>	1,51%
Conflito	2	1	1	1	2	<b>7</b>	1,32%
Participação	1	1	1	1	3	<b>7</b>	1,32%
Comunicação	1	1	2	1	2	<b>7</b>	1,32%
Relações Interpessoais	1	1	1	1	2	<b>6</b>	1,13%
Cooperação	1	1	1	1	2	<b>6</b>	1,13%
Identidade / Orgulho	1	2	1	1	1	<b>6</b>	1,13%
Respons. Autonomia	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Liderança / Suporte	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Clareza	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Reconhecimento	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Justiça	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Consideração Humana	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
<b>Total por Empresa</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>105</b>	100%
% por Empresa	17,14%	18,10%	21,90%	17,14%	25,71%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das informações apresentadas na Tabela 2, percebe-se que a VIVO apresentou o maior número de evidenciações referente à cultura organizacional (27 pontos) com elementos que se referem à recompensa, estrutura/regras e participação. Na segunda posição, aparece o Bradesco (23 pontos) com elementos sobre recompensa e estrutura/regras. Entretanto, a ALL e CPFL apresentaram a mesma pontuação (18 pontos), percebe-se ainda que a ALL apresentou um acréscimo no índice de evidenciação quando comparada ao ano de 2004. A Tabela 3 demonstra os elementos evidenciados voluntariamente relacionados à cultura organizacional durante o ano de 2006.

**Tabela 3 – Elementos de cultura organizacional evidenciados pelas empresas analisadas em 2006**

Elementos de Cultura	ALL	AMBEV	BRADESCO	CPFL	VIVO	Total por Elementos	% por elementos
Estrutura / Regras	1	1	3	2	3	<b>10</b>	9,90%
Desafio	2	1	2	2	2	<b>9</b>	8,91%
Oport. De Crescimento	2	1	2	2	2	<b>9</b>	8,91%
Recompensa	1	3	1	1	1	<b>7</b>	6,93%
Relações Interpessoais	1	1	1	1	3	<b>7</b>	6,93%
Participação	1	1	1	1	3	<b>7</b>	6,93%
Comunicação	1	1	2	1	2	<b>7</b>	6,93%
Respons. Autonomia	1	1	2	1	1	<b>6</b>	5,94%
Cooperação	1	1	1	1	2	<b>6</b>	5,94%
Conflito	1	1	1	1	2	<b>6</b>	5,94%
Identidade / Orgulho	1	1	1	1	2	<b>6</b>	5,94%
Liderança / Suporte	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Clareza	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Reconhecimento	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Justiça	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Consideração Humana	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
<b>Total por Empresa</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>105</b>	100%

% por Empresa	17,14%	17,14%	20,95%	18,10%	26,67%	100%	
---------------	--------	--------	--------	--------	--------	------	--

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 3, verifica-se a empresa com o maior número de evidenciações foi a VIVO (28 pontos). Entretanto, em 2006 os elementos mais evidenciados foram: estrutura/regras, relações interpessoais e participação. Na segunda posição, tem-se o Bradesco (22 pontos) com a evidenciação de elementos relacionados à estrutura/regras. Observa-se ainda que a AMBEV (18 pontos) apresentou uma redução no índice de evidenciação voluntária quando comparada com os anos anteriores. Ressalta-se ainda que os elementos oportunidade de crescimento e desafio foram os elementos que foram constantemente evidenciados nas empresas analisadas nos últimos anos. Na sequência, a Tabela 4 demonstra os elementos evidenciados voluntariamente relacionados à cultura organizacional em 2007.

**Tabela 4 – Elementos de cultura organizacional evidenciados pelas empresas analisadas em 2007**

Elementos de Cultura	ALL	AMBEV	BRADESCO	CPFL	VIVO	Total por Elementos	% por elementos
Recompensa	3	3	3	1	3	<b>13</b>	2,46%
Oport. De Crescimento	2	2	2	2	2	<b>10</b>	1,89%
Estrutura / Regras	1	1	3	1	1	<b>7</b>	1,32%
Respons. Autonomia	1	1	1	2	2	<b>7</b>	1,32%
Desafio	1	1	2	1	2	<b>7</b>	1,32%
Relações Interpessoais	1	1	1	1	3	<b>7</b>	1,32%
Cooperação	1	1	1	2	2	<b>7</b>	1,32%
Participação	1	1	1	1	3	<b>7</b>	1,32%
Identidade / Orgulho	1	1	2	1	2	<b>7</b>	1,32%
Comunicação	1	1	2	1	2	<b>7</b>	1,32%
Conflito	1	1	1	1	2	<b>6</b>	1,13%
Liderança / Suporte	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Clareza	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Reconhecimento	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Justiça	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
Consideração Humana	1	1	1	1	1	<b>5</b>	0,95%
<b>Total por Empresa</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>110</b>	100%
% por Empresa	17,27%	17,27%	21,82%	17,27%	26,36%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 4 que durante o ano 2007 as empresas analisadas alcançaram o maior número de evidenciações (110 pontos) relacionadas aos elementos de cultura organizacional no período investigado. Ocupando a primeira posição em relação ao número de evidenciações a VIVO (29 pontos), sendo a segunda posição ocupada pelo Bradesco (24 pontos) e a terceira posição dividida entre as empresas ALL, AMBEV e CPFL com 19 pontos. Ressalta-se ainda que os elementos: recompensa, oportunidade de crescimento e estrutura/regras, foram os elementos mais evidenciados. Entretanto, elementos como justiça e consideração humana não foram evidenciados pelas empresas investigadas, ocupando desde 2004 a última posição entre os 16 elementos de cultura analisados.

Verifica-se ainda que, nas empresas AMBEV e ALL divulgaram informações de maneira crescente em relação aos elementos recompensa e oportunidade de crescimento. A Tabela 5 apresenta os elementos evidenciados voluntariamente relacionados à cultura organizacional em 2008.

**Tabela 5 – Elementos de cultura organizacional evidenciados pelas empresas analisadas em 2008**

Elementos de Cultura	ALL	AMBEV	BRADESCO	CPFL	VIVO	Total por Elementos	% por elementos
Oport. De Crescimento	2	2	2	2	2	<b>10</b>	9,90%
Estrutura / Regras	1	1	3	3	1	<b>9</b>	8,91%
Desafio	1	2	2	2	2	<b>9</b>	8,91%
Recompensa	3	3	1	1	1	<b>9</b>	8,91%
Relações Interpessoais	1	1	1	1	3	<b>7</b>	6,93%
Cooperação	1	1	2	1	2	<b>7</b>	6,93%
Participação	1	1	1	1	3	<b>7</b>	6,93%
Identidade / Orgulho	1	1	1	1	3	<b>7</b>	6,93%
Comunicação	1	1	2	1	2	<b>7</b>	6,93%
Conflito	1	1	1	1	2	<b>6</b>	5,94%
Respons. Autonomia	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Liderança / Suporte	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Clareza	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Reconhecimento	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Justiça	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
Consideração Humana	1	1	1	1	1	<b>5</b>	4,95%
<b>Total por Empresa</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>108</b>	100%
% por Empresa	17,59%	18,52%	20,37%	18,52%	25,00%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das informações dispostas na Tabela 5, verifica-se que os elementos: oportunidade de crescimento, estrutura/regras, recompensa e desafio, foram elementos mais evidenciados pelas pesquisadas em 2008. Verificou-se ainda que VIVO ocupa a primeira posição em relação ao número de evidenciação (27 pontos). A segunda posição é ocupada pelo Bradesco (22 pontos) e na terceira posição é ocupada pelas empresas AMBEV e CPFL com 20 pontos e a última posição pela ALL com 19 pontos.

A Tabela 6 demonstra o número de evidenciações acumulada nos últimos cinco anos sobre os elementos de cultura organizacional divulgados voluntariamente pelas empresas investigadas.

**Tabela 6 – Elementos de cultura organizacional divulgados voluntariamente pelas empresas analisadas nos últimos cinco anos**

Elementos de Cultura	ALL	AMBEV	BRADESCO	CPFL	VIVO	Total por Elementos	% por elementos
Recompensa	9	15	9	5	11	<b>49</b>	9,26%
Oport. De Crescimento	10	7	10	10	8	<b>45</b>	8,51%
Estrutura / Regras	5	5	15	10	9	<b>44</b>	8,32%
Desafio	6	6	9	9	9	<b>39</b>	7,37%
Participação	5	5	5	5	15	<b>35</b>	6,62%
Comunicação	5	5	9	5	10	<b>34</b>	6,43%
Relações Interpessoais	5	5	5	5	13	<b>33</b>	6,24%
Cooperação	5	5	7	6	10	<b>33</b>	6,24%
Conflito	6	5	5	6	10	<b>32</b>	6,05%
Identidade / Orgulho	5	6	6	6	9	<b>32</b>	6,05%
Respons. Autonomia	5	5	6	6	6	<b>28</b>	5,29%
Liderança / Suporte	5	5	5	5	5	<b>25</b>	4,73%
Clareza	5	5	5	5	5	<b>25</b>	4,73%
Reconhecimento	5	5	5	5	5	<b>25</b>	4,73%
Justiça	5	5	5	5	5	<b>25</b>	4,73%
Consideração Humana	5	5	5	5	5	<b>25</b>	4,73%

<b>Total por Empresa</b>	<b>91</b>	<b>94</b>	<b>111</b>	<b>98</b>	<b>135</b>	<b>529</b>	100%
% por Empresa	17,20%	17,77%	20,98%	18,53%	25,52%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 6 verifica-se que a quantidade de evidenciações dos elementos relacionados à cultura organizacional contidos nos relatórios da administração nos últimos 5 anos corresponde 529 pontos. Percebe-se que dentre os elementos o maior número de evidenciações ocorreu sobre o elemento “recompensa” (49 pontos) nos últimos 5 anos correspondendo a 9,26%, observa-se ainda que esse mesmo elemento apresenta a maior pontuação individual juntamente com o elemento “comunicação”, 15 pontos respectivamente. Na sequência, o elemento “informações sobre oportunidade de crescimento” ocupou a segunda posição em com 8,51%. Os elementos “liderança/suporte”, “clareza”, “reconhecimento”, “justiça” e “consideração humana” obtiveram o menor número de evidenciação no período analisado.

É possível observar ainda que, o desempenho das evidenciações voluntárias relacionadas aos elementos relacionados à cultura organizacional por empresa no período analisado a primeira posição é ocupada pela VIVO (135 pontos), correspondendo 25,52% do número total de evidenciações. A segunda posição é ocupada pelo Bradesco (20,98%), CPFL (18,53%), AMBEV (17,77%) e ALL (17,20%) respectivamente com 111 pontos, 98 pontos, 94 pontos e 91 pontos. Ressalta-se que os elementos que se destacaram pelo número de evidenciações nas empresas VIVO e AMBEV, foram “recompensa” e “participação”. Cabe mencionar ainda que, a diferença pelo número de evidenciações nas empresas analisadas associados à cultura organizacional deve-se ao fato das empresas pertencerem a diferentes segmentos de atuação.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo principal identificar dentre as grandes empresas de capital aberto listadas pela Revista Você S/A – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição de 2009, os elementos relacionados à cultura organizacional evidenciados nos Relatórios da Administração destas empresas.

Para atender ao primeiro objetivo específico, essa pesquisa analisou estudos anteriores relacionados à cultura organizacional e utilizou-se da pesquisa do Pereira (2003) para categorizar os elementos de cultura que poderiam ser evidenciados nos relatórios da administração. Através do método AHP, foi possível identificar a empresa VIVO como a que apresentou o maior número de evidenciações nos relatórios da administração durante o período analisado relativas à cultura da empresa. Na segunda posição tem-se: Bradesco, CPFL, AMBEV e ALL. Infere-se as informações relativas aos elementos: “recompensa”, “oportunidade de crescimento”, “estruturas/regras” e “desafio” foram os elementos de cultura organizacional divulgados pelas empresas investigadas.

Em relação ao número de evidenciação anual que versam sobre os elementos de cultura organizacional nas empresas VIVO e Bradesco os elementos “recompensa” e “possibilidade crescimento profissional” foram os mais evidenciados. Diante dos resultados infere-se que essas empresas demonstram preocupação em deixar bem definidas as regras definidas pela administração para aspectos internos relacionados à recompensa de seus empregados e possibilidade de crescimento profissional. Entretanto, a ALL apresentou um número menor de evidenciação quando comparada as demais empresas analisadas em todo o período analisado. A AMBEV apresenta uma sólida evidenciação em relação ao elemento “recompensa”, entretanto em relação aos demais elementos de cultura organizacional a empresa não demonstra a mesma política de divulgação de informações.

Conclui-se que as empresas, apresentaram uma regularidade nas informações evidenciadas no período analisado. Entretanto, dentre os 16 elementos de cultura organizacional analisados, grande parte deles, não são evidenciados pelas empresas, porém, os elementos que são evidenciados possuem uma boa qualidade na divulgação das informações. A evidenciação voluntária de elementos relacionados à cultura organizacional oferece aos usuários da informação, um perfil da empresa em relação às ações internas para com seus empregados que por sua vez influenciam diretamente na continuidade do negócio mesmo pertencendo a segmentos de atuação diferentes.

Futuras pesquisas relacionadas à evidenciação de elementos de cultura organizacional podem ser desenvolvidas utilizando outros elementos relacionados à cultura organizacional, bem como uma busca nos sítios das empresas que possuem uma quantidade de informações não contidas nos relatórios da administração.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.; VIEIRA, R. P.; MARQUES, V. L. Cultura e aprendizagem organizacional: implantação do *E-commerce* na empresa alfa autoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, Rio de Janeiro: 2008. **Anais...** EnNAPAD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.
- AQUINO, W.; SANTANA, A. C. **Evidenciação**. Caderno de Estudos, (5): 01-17, 1992.
- ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S.R.; SILVA, E. M. A Cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador: 2006. **Anais...** EnNAPAD. Salvador, ANPAD, 2006.
- BURLIN, L. R. et al. Relatório da administração: uma análise exploratória de suas informações no aspecto qualitativo. In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE, I, São Paulo, 2001. **Anais...** Congresso USP. São Paulo, FEA/USP, 2001.
- FISCHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional**. In: M. T. L, FLEURY (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 147-164, 2002.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GOULART, A. M. C. **Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA-USP: São Paulo, 2003.
- GALLON, A. V. **Evidenciação contábil nos relatórios da administração das empresas participantes dos níveis de governança da BOVESPA**. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau, FURB: Blumenau, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MASCARENHAS, A. O. Cultura e aprendizagem organizacional – propostas histórico-estruturais a teoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro: 2007. **Anais...** EnNAPAD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.
- MURCIA, F. D.; SANTOS, A. Principais práticas de *disclosure* voluntário das 100 maiores empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, IX, São Paulo: 2009. **Anais...** Congresso da USP. São Paulo, FEA/USP, 2009.
- PINTO, M. R.; PEREIRA, D. R.M.; SILVA, M. C. D. Os Antecedentes culturais da adoção de práticas de cidadania corporativa: apreciações empíricas no setor varejista. In:

- ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, Rio de Janeiro: 2008. **Anais...** EnNAPAD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROVER, S.; TOMAZZIA, E. C.; MURCIA, F. D.; BORBA, J. A. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando análise de regressão em painel. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, III, São Paulo: 2009. **Anais...** ANPCONT. São Paulo, ANPCONT, 2009.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3.ed.São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANDRINI, J. C.; MATUCHESKI, S. Cultura organizacional e controladoria: perfil preponderante nas empresas da grande Curitiba, na observação de alunos de pós-graduação da UFPR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, Rio de Janeiro: 2007. **Anais...** EnNAPAD. Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.
- SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. Controle gerencial através da pesquisa de clima organizacional: o caso de uma organização militar da Marinha do Brasil. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, III, São Paulo: 2009. **Anais...** ANPCONT. São Paulo, ANPCONT, 2009.
- SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. A Utilização do capital intelectual como instrumento de controle gerencial: o caso de um órgão de ciência e tecnologia da marinha do Brasil. **Revista de Informação Contábil**, 3(1):113-133, 2009b.
- SCHEIN, E. **On dialogue, culture and organizational learning**. *Organizational dynamics*, 22(4): 27-38, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning**. MIT Sloan School of Management, may, 1994. Disponível em: <http://www.solonline.org/res/wp/10004.html>. Acesso em: 21/10/ 2009.
- TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.
- VOCE S/A. As 150 Melhores empresas para você trabalhar. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/melhoresempresas>. Acesso em 22/10/2009.