



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 14, n. 1, Jan./Jun, 2022

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 22.08.2020. Revisado por pares em: 14.02.2021. Reformulado em: 25.03.2022. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2022v14n1ID22247

Cultura organizacional e desempenho financeiro: evidências em empresas listadas no Índice Brasil 100

Organizational culture and financial performance: evidence in companies listed in the Brazil Index 100

Cultura organizativa y desempeño financiero: evidencia en empresas listadas en el Índice de Brasil 100

Autores

Leonardo Portella Ilowski

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná. Campus III – Jardim Botânico. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 – Jd. Botânico CEP: 80210-170 Curitiba-PR. Telefone (41) 3360-4193. Identificador (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8448-8052>

E-mail: portellaleonardo@outlook.com

Iago França Lopes

Doutorando em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná, Campus III – Jardim Botânico. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 – Jd. Botânico CEP: 80210-170 Curitiba-PR. Telefone (41) 9 9154-0930. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7627-4815>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6064410168791304>

E-mail: iagofrancalopes@gmail.com

Cintia Lopes da Silva Vieira

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná. Campus III – Jardim Botânico. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 – Jd. Botânico CEP: 80210-170 Curitiba-PR. Telefone (41) 3360-4193. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0632-3017>

E-mail: vieira_associados@yahoo.com.br

Danieli de Assis Machado

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná. Campus III – Jardim Botânico. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 – Jd. Botânico CEP: 80210-170 Curitiba-PR. Telefone (41) 3360-4193. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6944-668X>

E-mail: danimachado8@hotmail.com

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Ruberval Gonçalves de Matos

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná. Campus III – Jardim Botânico. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 – Jd. Botânico CEP: 80210-170 Curitiba-PR. Telefone (41) 3360-4193. Identificador (ID):
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9472-088X>
E-mail: ruberval.gmatos@gmail.com

Nayane Thais Krespi Musial

Doutora em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná. Professora no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná Campus III – Jardim Botânico. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 – Jd. Botânico CEP: 80210-170 Curitiba-PR. Telefone (41) 3360-4193. Identificadores (ID):
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9653-1417>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6511066606425664>
E-mail: nkrespi@gmail.com

(Artigo apresentado no 17º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade)

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e com apoio da Universidade Federal do Paraná -UFPR/MEC – Brasil.

Resumo

Objetivo: O estudo investiga a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no IBrX 100.

Metodologia: Analisou-se a cultura organizacional de 83 empresas por meio da análise textual, a partir das tipologias culturais desenvolvidas por Cameron et al. (2006) e os dados referentes ao desempenho foram extraídos da *Thomson Reuters*®.

Resultados: Os resultados da regressão linear múltipla destacam que a cultura organizacional se relaciona de diferentes formas com o desempenho financeiro. No entanto, nem todas as dimensões da cultura tiveram a mesma relação na promoção do desempenho. As dimensões de controle e a criativa tem impacto no desempenho financeiro. Já as orientações culturais voltadas para a competitividade e para colaboração não se relacionam com o desempenho. Nessa perspectiva, o desempenho financeiro incorpora dois aspectos principais da cultura organizacional: (i) a permeabilidade de elementos inovadores e de flexibilidade; e (ii) a condução de processos por meio da eficiência e controle operacional.

Contribuições do Estudo: A pesquisa oferece para sociedade um mapeamento explícito das tipificações de cultura organizacional, assim em longo prazo esse documento pode servir de informações estratégicos para as instituições sociais construir mecanismos que maximizem a qualidade e tempestividade informacional das narrativas contábeis. Do ponto de vista teórico a pesquisa contribui para o fomento das discussões a respeito da posicionalidade das narrativas contábeis no que tange influenciar o desempenho e a cultura da companhia.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Palavras chave: Cultura Empresarial. Tipologias Culturais. *Performance*. Contabilidade Financeira. Evidenciação. Narrativas Contábeis. Empresas Brasileiras.

Abstract

Purpose: The study investigates a relationship between organizational culture and financial performance of companies listed on the IBrX 100.

Methodology: Analyze an organizational culture of 83 companies through textual analysis, based on the cultural tips developed by Cameron et al. (2006) and performance data extracted from *Thomson Reuters*®.

Resulted: The results of the selected linear regression show that the organizational culture is related in different ways to financial performance. However, not all dimensions of culture had the same relationship in promoting performance. The control and creative dimensions have an impact on financial performance. As cultural orientations focused on promotion and collaboration are not related to performance. In this perspective, financial performance incorporates two main aspects of organizational culture: (i) a permeability of innovative elements and flexibility; and (ii) conducting processes through efficiency and operational control.

Contributions of the Study: The research offers society an explicit mapping of the typifications of organizational culture, so in the long run this document can serve as strategic information for social institutions to build mechanisms that maximize the quality and informational timeliness of accounting narratives. From a theoretical point of view, the research contributes to the promotion of discussions regarding the positionality of accounting narratives in terms of influencing the company's performance and height.

Keywords: Corporate Culture. Cultural Typologies. Performance. Financial Accounting. Disclosure. Accounting Narratives. Brazilian Companies.

Resumem

Objetivo: El estudio investiga la relación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero de las empresas que cotizan en el IBrX 100.

Metodología: La cultura organizacional de 83 empresas fue analizada mediante análisis textual, basado en las tipologías culturales desarrolladas por Cameron et al. (2006) y los datos de rendimiento se extrajeron de *Thomson Reuters*®.

Resultados: Los resultados de la regresión lineal múltiple destacan que la cultura organizacional se relaciona de diferentes maneras con el desempeño financiero. Sin embargo, no todas las dimensiones de la cultura tenían la misma relación en la promoción del desempeño. Las dimensiones de control y creatividad impactan en el desempeño financiero. Las pautas culturales para la competitividad y la colaboración no están relacionadas con el desempeño. En esta perspectiva, el desempeño financiero incorpora dos aspectos principales de la cultura

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

organizacional: (i) la permeabilidad de los elementos innovadores y la flexibilidad; y (ii) la conducción de procesos a través de la eficiencia y el control operativo.

Contribuciones del Estudio: La investigación ofrece a la sociedad un mapeo explícito de las tipificaciones de la cultura organizacional, por lo que a largo plazo este documento puede servir como información estratégica para que las instituciones sociales construyan mecanismos que maximicen la calidad y oportunidad informativa de las narrativas contables. Desde un punto de vista teórico, la investigación contribuye a la promoción de discusiones sobre la posicionalidad de las narrativas contables en términos de influir en el desempeño y la altura de la empresa.

Palabras clave: Cultura de la organización. Rendimiento financiero. Empresas cotizadas en Brasil Bolsa Balcão [B] ³. IBrX 100.

1 Introdução

A partir da década de 1980 o tema cultura organizacional passou a ser discutido de maneira mais incisa após pesquisas e conferências sobre o assunto serem realizadas mais frequentemente, fomentados por meio de incentivos como edições especiais das revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* (Pettigrew, 1979; Freitas, 1991). Por outro lado, o tema também vem sendo tratado por grandes imprensas e no escopo organizacional, o que contribui para uma maior propagação sobre esta discussão. Shahzad, Luqman, Khan e Shabbir (2012) inferem que compreender a construção da cultura organizacional está imbricada nos elementos que constituem a eficácia organizacional.

A literatura aborda vários conceitos de cultura organizacional. No entanto, nesta pesquisa será dado ênfase ao conceito de Schein (1984) que define cultura como um conjunto de proposições que determinado grupo aprende e toma para si após ser submetido a determinado ambiente, resultando em uma adaptação e integração interna a este meio. Este direcionador de cultura adotado nesta pesquisa entende que a mesma é resultado de problemas os quais foram resolvidos como resposta às contingências presentes no meio externo e interno à organização.

Shahzad et al. (2012) destacam que a cultura organizacional tem um profundo impacto na variedade de processos, nos funcionários e no desempenho das organizações. Por outro lado, com base nos estudos de Parente, De Luca, Lima e Vasconcelos (2018), é identificado que há pouca clareza quanto a relação entre cultura organizacional e desempenho. Primeiro, em função da dificuldade de mensuração de um constructo subjetivo como apresenta ser cultura organizacional, dado suas naturezas distintas (Lopes & Beuren, 2018; Shahzad et al., 2012). Segundo, porque ainda há poucos estudos (Santos, 1998; Rocha et al, 2013; Parente et al, 2018) que fornecem informações detalhadas sobre a relação que existe entre os efeitos de uma cultura no desempenho da organização no contexto brasileiro.

Com a proposta de contribuir com este cenário, Santos (1998) discutem o impacto da cultura no desempenho das empresas do setor têxtil. A pesquisa realizada por meio de questionário com funcionários e análise de correlação foi possível identificar uma associação positiva e significativa entre cultura e desempenho das empresas. Santos (1998) faz uma provocação no que tange decifrar os aspectos metodológicos da pesquisa envolvendo cultura organizacional e desempenho, de modo que se observe tal movimento como complementar e não excludente.

Shahzad et al. (2012) realizaram uma pesquisa de revisão com vistas a entender a definição, conceituação, e medir o elo de cultura organizacional e desempenho organizacional. A partir do levantamento realizado, os resultados ilustram que os estudos dispostos para a comunidade científica mostram haver relacionamento positivo entre cultura e melhoria do desempenho organizacional, fato que contribui e incentiva o desenvolvimento de pesquisas empíricas para compreensão da natureza e do poder da cultura organizacional em termos de contribuir para a configuração dos negócios organizacionais e para a posicionalidade da empresa no mercado de atuação em termos de mudança e continuidade.

Rocha et al (2013) discutem a relação entre cultura organizacional e clima organizacional. Para tal, partem de uma pesquisa quantitativa com 211 funcionários de indústrias cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte. Assim, a partir de pesos canônicos foi possível identificar que há uma influência da cultura positivamente no clima organizacional das empresas. A pesquisa de Rocha et al (2013) recomenda que pesquisas macros sejam realizadas com vistas a discutir os aspectos relacionadas a cultura e a clima organizacional em outras dimensões e temporalidades.

Parente et al (2018) discute o aspecto relacionado a cultura organizacional e o desempenho das empresas, a partir da análise textual do formulário 20-F de 141 empresas no período de 2009 a 2014. A partir da Visão Baseada em Recurso, os autores inferem que a cultura organizacional possui capacidade de alterar o desempenho das empresas. Esses resultados são chamativos e abrem espaços para discussão da possibilidade de entender a cultura organizacional a partir de outros relatórios dispostos em outras nações.

Posto os antecedentes quanto a cultura organizacional e desempenho, nota-se que o desafio está em operacionalizar tais constructos e aborda-los em distintas realidades (Rocha et al, 2013; Parente et al, 2018), o que inclui também adoção de técnicas que possam ser complementares (Santos, 1998). Assim, dentre as tipologias existentes para mensurar cultura organizacional, destaca-se a de Cameron, Quinn, Degraff e Thakor (2006), denominada de *Competing Values Framework* (CVF) que divide a cultura organizacional em criativa, de controle, colaborativa e competitiva. Assim, esses elementos abrangem desde normas formais e informais de uma organização, tarefas pré-estabelecidas, comportamento interno dos colaboradores e expressões entendidas por apenas aqueles funcionários que estão inseridos na empresa, (Santos et al, 2014).

Já o desempenho das organizações, pode ser identificado de diferentes formas, o que inclui aspectos relacionadas a questões financeiras, a exemplo do retorno sobre ativo, até mesmo questões não financeiras, como a satisfação dos clientes e dos fornecedores (Oyadomari, 2008). Em essência esses indicadores buscam verificar a capacidade continuada das empresas em gerar riquezas não apenas na área financeira, mas também na área ambiental, intelectual e social (Svendsen, 1998).

Sabe-se que as empresas cada vez mais almejam melhores lucros e maiores desempenhos, e com base nisso traçam metas e planejamentos a fim de alcançar maximização dos seus lucros em suas operações e assim se desenvolver cada vez mais, frente aos concorrentes. Atrelado a este desejo incansável de obter resultados e melhores desempenhos, pode-se perceber que tal feito está relacionado a um posicionamento organizacional, e a cultura que habita nas organizações (Parente et al., 2018), que por vezes está exposta nas ações dos funcionários (Shahzad et al., 2012) e nas narrativas construídas pelos gestores da empresa e disponibilizadas aos usuários da informação contábil (Parente et al., 2018). Dessa forma, reconhecendo que há um campo que demanda por respostas referentes ao relacionamento de elementos culturais com o desempenho financeiro das organizações no campo brasileiro

propõe-se responder a seguinte questão orientadora: **Qual a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100)?** Assim, o objetivo da pesquisa é verificar a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100).

Esta pesquisa é importante no sentido de identificar a relação existente entre cultura organizacional e o desempenho ligado às empresas listadas na [B]³, pois assim contribui-se com os demais achados sobre o assunto (Ogbonna & Harris, 2000; Tseng, 2010; Han, 2012; Shahzad et al., 2012; Santos, et al., 2014; Acar & Acar, 2014; Parente et al., 2018) em que se propõe estudar e de certo modo ajudará a orientar as organizações sobre como a cultura interna de uma companhia reflete no desempenho da mesma, ou seja, será possível notar a permeabilidade da cultura organizacional no fornecimento de adequação das medidas de desempenho.

O estudo sobre cultura organizacional e desempenho das empresas listadas é relevante no sentido de oferecer à sociedade a possibilidade de compreender quais são os valores, crenças e visões que as empresas transmitem por meio de suas ações divulgadas nos relatórios contábeis, visto que as organizações são representadas por pessoas que carregam a cultura organizacional no desenvolvimento de suas relações de negócios. Além disso, a pesquisa oferece para sociedade um mapeamento explícito das tipificações de cultura organizacional, assim em longo prazo esse documento pode servir de informações estratégicas para as instituições sociais construir mecanismos que maximizem a qualidade e tempestividade informacional das narrativas contábeis. Em essência, o reconhecimento da cultura organizacional por meio de relatórios apresenta-se como uma abordagem contemporânea, que já se mostrou satisfatórias em empresas estadunidenses (Parente et al., 2018), podendo assim afetar nas tomadas de decisões e no aperfeiçoamento da prestação de contas junto aos financiadores da atividade operacional.

Outro ponto que incentiva o desenvolvimento dessa pesquisa é o fato da necessidade de uma vigilância constante em relação a cultura da organização (Shahzad et al., 2012). Pesquisas já declararam que as narrativas contábeis possuem conteúdo que por vezes beneficiarão a empresa, criando assim, situações que não revelam a real situação econômico-financeira da mesma (Kos, Espejo & Raifur, 2014). Sendo assim, uma aproximação das narrativas contábeis pode contribuir para ganhos de curto e longo prazo, no sentido de compreender parte dos múltiplos relacionamentos do processo situacional econômico-financeiro por meio da cultura organizacional. Assim, do ponto de vista teórico a pesquisa contribui para o fomento das discussões a respeito da posicionalidade das narrativas contábeis no que tange influenciar o desempenho da companhia, o que aumenta as discussões já dispostas e contribui para fornecer maiores explicações das narrativas fornecidas e dos desempenhos ranqueados pelas empresas.

Em termos de técnica eleita para a condução da pesquisa, perfaz-se da combinação de elementos qualitativos, pois a pesquisa fornece a configuração do campo informacional quanto a cultura organizacional das empresas, esta percebida por meio de narrativas contábeis e de elementos quantitativos, visto que faz uso de um modelo de regressão linear múltipla para explicar a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no IBrX 100. Assim, com esta combinação de elementos quali-quantitativos contribui-se para o aperfeiçoamento e incentivo do uso dessa modalidade de metodologia científica para a condução de estudos em evidênciação. Uma área que tem recebido elevada atenção no campo disciplinar contábil.

Cabe destacar também que a pesquisa possui elementos capazes de contribuir com a universidade no que cerne cumprir o seu papel social no fomento a ciência e a tecnologia. Além disso, a pesquisa alcança suas contribuições ao abrir novas investigações para o grupo de

pesquisa, ao qual os autores estão vinculados, principalmente em termos de inovação metodológica e teórica das investigações a serem produzidas e divulgadas no meio acadêmico e profissional.

Por fim, a Contabilidade e Finanças a pesquisa possibilita o avanço do conhecimento acerca do relacionamento entre cultura organizacional e desempenho financeiro das empresas. Posto isso, apregoa-se a relevância desta discussão para o desenvolvimento deste campo disciplinar, em termos de métodos, técnicas e conversibilidade do conhecimento científico para a prática social.

2 Referencial Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses

2.1 *Competing Values Framework*

A cultura representa um recurso estratégico e de vantagem competitiva (Schein, 1984; Fleury & Fischer, 1989). Para Fleury e Fischer (1989), cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, apresentados em elementos simbólicos, que por sua vez tem a capacidade de ordenar, construir a identidade organizacional, atribuir significações e agir tanto como elemento de comunicação e consenso como ocultar e instrumentalizar relações de poder.

A cultura, por definição, é indescritível, intangível e assumida como certa, mas toda organização desenvolve um conjunto central de suposições, entendimentos e regras implícitas que governam o comportamento cotidiano no local de trabalho (Deal & Kennedy, 1983). Entendido isto, presume-se que cada organização, de acordo com seu conjunto de premissas apresentará culturas diferentes e que por vezes apresenta-se alinhada aos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, Robert Quinn na década de 1980 desenvolveu um *framework*, o qual analisa as contradições e os paradoxos de gerenciamento da cultura organizacional denominado *Competing Values Framework* (Lindquist & Marcy, 2014). O desenvolvimento do *Framework* contou com a participação de outros membros do corpo docente da Universidade de Michigan (EUA). Foi verificado ser um modelo bastante útil para a organização e para a compreensão de uma ampla variedade de fenômenos organizacionais e individuais (Cameron et al., 2006).

Em razão da complexidade da definição de cultura organizacional, diversos estudos na área acadêmica vêm abordando o tema e seus impactos nas organizações. Assim, em 2006 Kim Cameron e Robert Quinn (2006) adaptaram o *Competing Values Framework* como instrumento para alinhar as dimensões da Teoria da Eficácia Organizacional. Cameron e Quinn (2006) afirmam que a solidez do *framework* é uma das suas maiores forças. O fato é que tal instrumento foi identificado como um dos 40 quadros mais importantes na história dos negócios, surgindo a partir de pesquisas que visam entender em quais critérios as organizações tendem a funcionar de forma mais eficaz. Na Figura 1 é apresentado o *Competing Values Framework*.

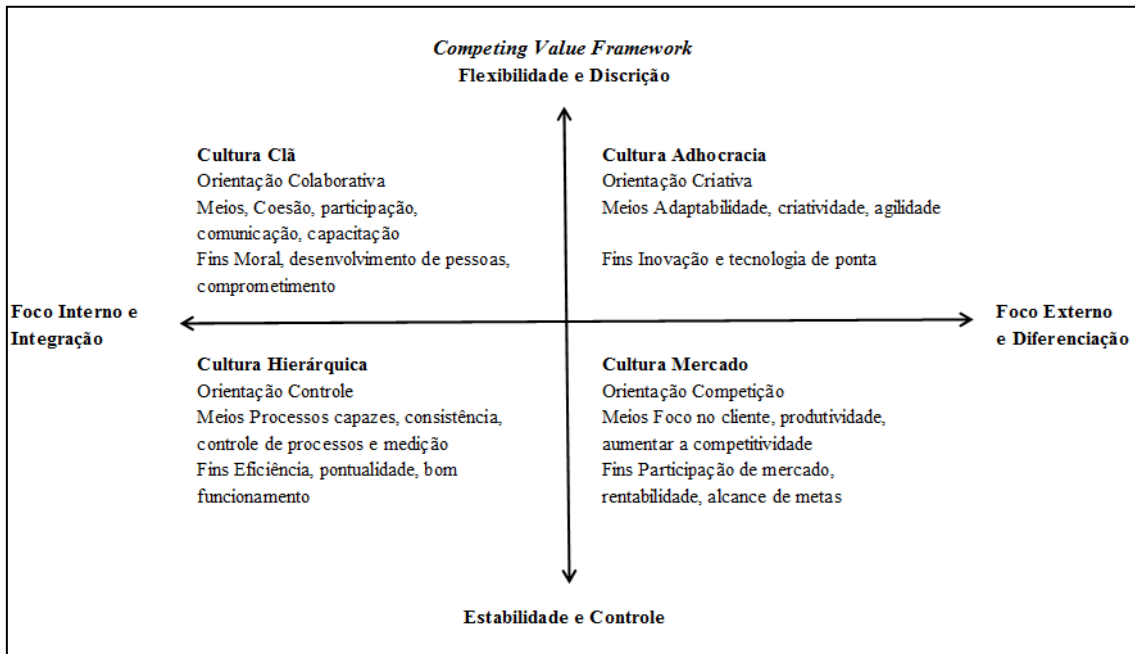


Figura 1 *Competing Value Framework.*

Fonte: adaptada de Cameron et al. (2006).

Como evidenciado na Figura 1 Cameron et al. (2006) apresentam quatro tipologias de cultura, a saber: a) cultura clã ou colaborativa: pode ser comparada a uma estrutura familiar agradável na qual há colaboração e trocas de informações e consensos; b) cultura inovativa ou criativa: possui foco na criatividade e inovação, sempre em busca de novos conhecimentos, para a melhoria contínua de produtos e serviços. Possui líderes visionários e dinâmicos; c) cultura hierárquica ou controladora: os valores formais que norteiam a organização são administrados por líderes conservadores que gerenciam a organização por meio de normas burocráticas. Tal aspecto estende-se aos colaboradores, pois acredita-se que os funcionários são conduzidos por esta visão considerando a ideia de estabilidade no emprego; e d) cultura de mercado ou competitiva: o foco é no resultado, valoriza a competição, seus líderes são exigentes e alcançar o objetivo é definição de sucesso. A partir de tais dimensões nota-se que a cultura é um constructo multifacetado e que se manifesta de forma plural a depender do contexto analisado. Fato que se apresenta como uma oportunidade para investigações em contexto em desenvolvimento.

2.2 Desempenho Empresarial

Para Ribeiro et al. (2017, p. 8) o desempenho organizacional é um fenômeno com múltiplas faces em termos organizacionais. Dessa forma, entende-lo requer que os analistas transcendam as questões simplistas de uma empresa e elenquem aspectos que possam apresentar-se como desafiadores para os atores presentes nessa arena de jogo. Este desafio está consubstanciado em reconhecer a necessidade organizacional e até mesmo dos próprios usuários da informação, pois torna-se preciso que os atores organizacionais escolham quais medidas, se operacionais ou financeiras (Venkatraman & Ramanujam, 1987), respondem melhor a demanda da organização e dos diferentes *stakeholders*.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Dessa forma, a base para o estudo do desempenho é a representação da posição financeira e econômica da empresa. Tais indicadores podem ser observado a partir do crescimento e/ou da rentabilidade organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1987). O crescimento representa o aumento da capacidade organizacional, podendo estar inscrito desde a parcela de mercado, o volume da capacidade produtiva até a capacidade de pessoal. Nessa questão, as medidas de desempenho que melhor traduzem o crescimento da organização podem ser operacionalizadas por meio da observação do aumento das vendas, aumento do lucro por ação, aumento dos dividendos por ação, entre outros indicadores (Krauter, 2009; Lopes, Gasparetto, Schnorrenberger & Lunkes, 2017).

Por outro lado, chama a atenção dos gestores e dos usuários das informações contábeis financeiras as medidas de desempenho baseadas na rentabilidade organizacional. Nessa questão, os interesses dos acionistas está em identificar se suas expectativas em relação aos investimentos feitos na organização mostram-se satisfatórias. As métricas que evidenciam a rentabilidade estão difundidas entre o retorno sobre patrimônio líquido (ROE), retorno sobre ativo (ROA) e retorno sobre investimento (ROI) (Krauter, 2009; Lopes et al, 2017). Essas medidas de desempenho são as métricas mais populares na literatura no que tange discutir o desempenho financeiro das organizações e buscar explicações para o mesmo (Venkatraman & Ramanujan, 1987; Acar & Acar, 2014).

2.3 Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Financeiro

Uma empresa pode ser vista como um conjunto de atividades que são divididas por diversos grupos, ao aumentar a interação dos grupos, maior a eficiência no processo e consequentemente maior é o desempenho (Hall, 2004). Ao adotar um procedimento de maior interação entre os grupos, adota-se também uma cultura organizacional. Assim, como expressão associativa do homem, a empresa desenvolve um conjunto próprio de princípios, crenças e valores, resultantes da interação entre as pessoas (Deal & Kennedy, 1983) e consequentemente o resultado dessa interação é vislumbrado nos resultados organizacionais. Sendo assim, os estudos sobre cultura organizacional e desempenho financeiro possuem seus antecedentes, conforme apresentado na Figura 2.

Autor(es)	Amostra e [tipo de desempenho]	Modelo	Associação identificada (sinal entre parênteses)	Principais Resultados	Utilizou o <i>Competing Value Framework</i> ?
Ogbonna e Harris (2000)	322 empresas de capital aberto do Reino Unido, [lucratividade]	Regressão moderada pela liderança organizacional	(+) competitiva; (+) inovativa (demais não significantes)	Relação positiva com desempenho, porém é identificada uma maior dificuldade na gestão da cultura organizacional.	Sim
Tseng (2010)	131 empresas de capital aberto de Taiwan [financeiro, mercado e processo]	Correlação, comparando com a conversão de conhecimento	(+) criativa (demais não significantes)	Cultura adhocracia melhora o desenvolvimento de conversão de conhecimento; cultura	Sim

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

				hierárquica exerce maior estabilidade e controle.	
Han (2012)	99 hotéis da Coreia do Sul [retorno sobre o investimento]	Regressão mediada pela orientação estratégica	(+) colaborativa; (+) criativa; (-) controle; competitiva insignificante	Cultura colaborativa afeta diretamente o desempenho financeiro.	Sim
Acar e Acar (2014)	99 hospitais públicos e privados da Turquia, [desempenho financeiro e de serviços]	Regressão mediada pelo tamanho e idade da firma	(+) colaborativa; (+) criativa; (+) controle; (+) competitiva	Cultura de estabilidade, ordem e controle predominou-se em relação as culturas de flexibilidade, discrição e dinamismo.	Sim

Figura 2 Estudos Anteriores.

Fonte: Adaptado de Parente et al. (2018, p. 7).

Nesse sentido, o estudo de Han (2012) buscou analisar quais tipos de cultura corporativa e orientação estratégica contribuem para melhorar o desempenho financeiro. Para tal realizaram uma pesquisa junto a hotéis na Coréia do Sul. Os resultados ilustram que a cultura colaborativa afeta diretamente o desempenho financeiro. Denota-se que a cultura colaborativa, por meio de suas características embutidas em um ambiente agradável e de cunho familiar, contribui para o desenvolvimento de comportamentos coesos e que conduzem a atuação dos funcionários de modo a atingir objetivos desejáveis pela organização, referente a obtenção de retornos acima da média (Shahzad et al., 2012).

Acar e Acar (2014) identificaram os tipos de cultura organizacional de hospitais privados e públicos da Turquia. Os resultados apontaram que a cultura colaborativa influencia no desempenho percebido pelos funcionários. No entanto, não identificaram influência da cultura colaborativa no desempenho dos serviços prestados e no desempenho financeiro, aspecto semelhante a pesquisa de Tseng (2010). Nesse sentido, na presença de uma cultura colaborativa, em que as empresas valorizam a participação dos empregados e incentivam o trabalho em equipe, a mesma tem características capazes de afetar o desempenho (Parente et al., 2018). Assim, na primeira hipótese da pesquisa defende-se que: **H1:** A cultura organizacional colaborativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Além da cultura colaborativa, a cultura criativa (Adhocracy) pode afetar o desempenho das organizações (Acar & Acar, 2014; Teseng, 2010). Neste sentido, o estudo de Ogbonna e Harris (2000) identificaram que a cultura criativa influencia no desempenho das indústrias do Reino Unido. Esse resultado apresenta ganhos positivos para a organização no que tange (i) revitalização e inovação organizacional (Santos, 1998) e (ii) comprometimento por parte dos funcionários (Fonseca & Batos, 2003).

O estudo de Tseng (2010), realizado com as maiores corporações taiwanesas compiladas pela *China Credit Information Service* (2006), identificaram que as diferenças culturais em uma organização afetaram significativamente a conversão de conhecimento. Dessa forma, entendendo conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva e desempenho, infere-se que o

desempenho corporativo é afetado por uma a cultura criativa, pois a organização deve cultivar um ambiente que proporcione oportunidades para comunicar ideias, conhecimentos e experiências.

Acar e Acar (2014) identificaram que a cultura criativa influencia no desempenho financeiro de hospitais. Assim, os pressupostos que cercam essa tipologia de cultura, permeados em mudança e flexibilidade conduzem os funcionários a atuarem para a obtenção de melhores ganhos financeiros. Por outro lado, Parente et al. (2018), identificaram que a cultura criativa não exerce efeito sobre o desempenho financeiro de empresas estadunidenses. Dependendo do objetivo estratégico da organização, a cultura criativa conduz o funcionário a correr mais riscos e o conduz na obtenção de recursos e apoio externo no que tange o desenvolvimento das tarefas (Santos, 1998). Assim, declara-se a segunda hipótese da pesquisa: **H2**: A cultura organizacional criativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Outra dimensão de cultura que merece atenção dos pesquisadores é a cultura competitiva. Esta por sua vez, tem a capacidade de interferir no desempenho da empresa com vistas a estabelecer estratégias e vantagens competitivas. O estudo de Ogbonna e Harris (2000) aponta que as culturas competitivas possuem associações diretas, fortes e positivas com desempenho. Destaca-se que esta tipologia é sensível às condições externas, ou seja, a permeabilidade das condições presentes no ambiente externo referentes aos aspectos econômicos, financeiros, sociais, políticos e tecnológicos são absorvidos por essa tipologia cultural e certamente impactam positivamente no desempenho.

Assim, evidências empíricas apontam que a cultura competitiva afeta positivamente o desempenho organizacional (Acar & Acar, 2014). Para a compreensão do desempenho nesta pesquisa os autores segregam o desempenho em percebido, de serviços e financeiro. Os achados de Parente et al. (2018), revelam que a cultura competitiva não exerce impacto no desempenho financeiro das empresas analisadas. A cultura competitiva está imbricado a responder as demandas contingências externas a organização (Ogbonna & Harris, 2000). Desse modo, a orientação para o lucro, metas e aspectos relacionados a produtividade enfatizam os valores alinhados a uma cultura competitiva, como uma resposta às mudanças no ambiente mercadológico (Santos, 1998). Dessa forma, declara-se a terceira hipótese da pesquisa: **H3**: A cultura competitiva afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBrX 100.

Por fim, a última dimensão de interesse desta pesquisa e preconizada por Cameron et al. (2006) é a cultura de controle. O estudo de Tseng (2010) aponta que uma cultura de controle, com ênfase em estabilidade e controle, é mais provável que resulte em resistência às mudanças e menos interações com ambiente externo. Tal fato, pode prejudicar o processo de continuidade organizacional, visto que a organização não está disposta a considerar os elementos externos no desenvolvimento das suas atividades, estratégias, táticas e operacionais.

Acar e Acar (2014) mostram a cultura organizacional voltada para o controle tende a impactar a percepção de desempenho da organização, se observado o desempenho nas dimensões financeira, de serviços e percebido pelos funcionários, uma vez que ordem e controle estão predominantemente alinhados em obtenção de posições mais vantajosas em comparação às organizações com maior enfoque em flexibilidade, discrição e dinamismo (Acar & Acar, 2014).

O estudo de Parente et al. (2018) apontou que a cultura de controle pode afetar negativamente o desempenho das empresas. A consecução de resultados pré-estabelecidos em ambientes de elevada incerteza organizacional, política e social, como está envolta a economia

brasileira, desde meados de 2013 conduz a organizações a frustrações e a decisões errôneas, pois o excesso de controle direciona os líderes apenas a demandar olhar para a produtividade, negligenciado assim outros processos que podem contribuir para o desempenho da organização, criando um cenário de rigidez organizacional (Santos, 1998). Assim, declara-se a quarta hipótese da pesquisa: **H4**: A cultura organizacional de controle afeta negativamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ pertencentes ao IBRX 100.

Cada variável contida nas hipóteses, apresenta-se de forma plural, ou seja, conceitualmente engloba uma diversidade de atributos em nível organizacional e também no campo de investigação, no qual esta pesquisa concentra-se. Na Figura 3 apresenta-se o desenho de pesquisa.

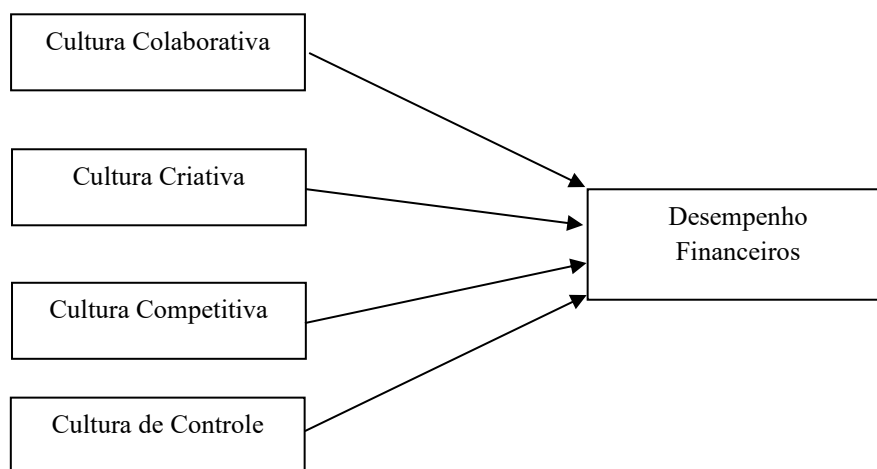


Figura 3 *Desenho de Pesquisa.*

Fonte: *Dados da Pesquisa.*

Na Figura 3 dispõe-se sinteticamente as hipóteses da pesquisa. Todas as tipologias de culturas elencadas geram efeito no desempenho financeiro, porém as suas características não são iguais. Os tipos de cultura sejam colaborativa, criativa e competitiva quando praticadas por uma empresa, acredita-se que geram efeitos positivos no desempenho financeiro dos negócios, assim, tem-se H₁, H₂ e H₃, respectivamente. Excepciona-se a H₄, correspondente ao tipo de cultura de controle, pois com base nos antecedentes teóricos empíricos tem-se que a mesma gera efeito negativo. A conclusão geral deste debate fomentado é que a cultura organizacional permeia-se no ambiente das organizações e conduzem as mesmas a resultados desejados se observado as suas características, no que tange a condução do comportamento dos funcionários dentro dos processos organizacionais.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Delineamento de Pesquisa

Esta pesquisa apresenta caráter descritivo. Uma vez que, segundo Cervo e Bervian (1983, p.55) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo descrever a relação entre a cultura organizacional adotado pelas empresas e evidenciadas pelas mesmas e o

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

desempenho financeiro. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa é de caráter documental, uma vez que a coleta de dados foi realizada por meio do Formulário de Referência (FR) e, a partir de dados financeiros e de desempenho disponíveis na base de dados *Thomson Reuters*®. Por fim, a abordagem dada ao problema de pesquisa é de natureza quantitativa. Martins e Theóphilo (2009, p. 107) descrevem que a pesquisa quantitativa “envolve coleta, classificação, sumarização, organização, análise e interpretação de dados”. Posteriormente, o pesquisador pode “tratar os dados por meio da aplicação de métodos e técnicas da Estatística”, procedendo a análise e a interpretação dos dados.

A partir deste delineamento proposto, a pesquisa possui duas preocupações. A primeira consiste em constituir um nível de evidenciação da cultura organizacional narrada pelas empresas selecionadas em seus respectivos relatórios. Assim opta-se pelas tipificações de cultura operacionalizadas por Fiordelisi e Ricci (2014). Com o nível de cultura organizacional disposta e apurado por empresa recorre-se as variáveis econômicas financeiras para que então torne-se possível equacionar, a partir da técnica de regressão linear múltipla a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas no IBrX 100.

3.2 População e Amostra

A população da pesquisa compreende todas as empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ que compõe o IBrX100 em 16 de abril de 2019. O IBrX 100 é o resultado de uma carteira de ativos, criada com o objetivo de ser o indicador do desempenho médio das cotações dos 100 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro na Brasil Bolsa Balcão [B]³ (Brasil Bolsa Balcão [B]³, 2018). Para a composição da amostra toma-se como ponto de partida as 100 empresas que compunham o IBrX100. Assim, excluíram-se 02 empresas que não publicaram o Formulário de Referência em 2018, 02 empresas que não foram encontradas informações contábeis na base de dados da *Thomson Reuters*® e outras 13 empresas do segmento financeiro para isolar os efeitos de suas características operacionais em relação ao restante da amostra. Desta maneira, a amostra final foi composta por 83 empresas.

3.3 Variáveis do Estudo

3.3.1 Cultura Organizacional

As variáveis de cultura organizacional foram discutidas a partir das dimensões da cultura organizacional investigadas no *Competing Value Framework* (Cameron et al., 2006). Realizou-se uma análise textual nos Formulários de Referência (FR) das empresas para caracterizar a tipologia cultural de cada uma de acordo com as quatro dimensões proposta por Cameron et al (2006). A técnica de análise utilizada para se estimar a tipologia cultura de cada empresa é a proposta por Fiordelisi e Ricci (2014). Foram calculadas quantitativamente as quatro tipologias de cultura organizacional para cada empresa, usando-se porcentagens para medir a ênfase cultural. Um determinado conjunto de radicais representa aspectos relativos a cada tipologia cultural, conforme exemplificado no Figura 4.

Tipo de Cultura	Radicais
Colaborativa	boss, burocr, cautio, cohes, certain, chief, collab, conservat, cooperat, detail, document, efficien, error, fail, help, human, inform, logic, method, outcom, partner, people, predictab, relation, qualit, regular, solv, share, standard, team, teamwork, train, uniform, work group.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Criativa	adapt, begin, chang, creat, discontin, dream, elabor, entrepre, envis, experim, fantas, freedom, futur, idea, init, innovat, intellec, learn, new, origin, pioneer, predict, radic, risk, start, thought, trend, unafra, ventur, vision.
Competitiva	achiev, acqui, aggress, agreem, attack, budget, challeng, charg, client, compet, customer, deliver, direct, driv, excellen, expand, fast, goal, growth, hard, invest, market, mov, outsourc, performanc, position, pressur, profit, rapid, reputation, result, revenue, satisf, scan, succes, signal, speed, strong, superior, target, win.
Controle	capab, collectiv, commit, competenc, conflict, consens, control, coordin, cultur, decentr, employ, empower, engag, expectat, facilitator, hir, interspers, involv, life, long-term, loyal, mentor, monit, mutual, norm, parent, partic, procedur, productiv, retain, reten, skill, social,tension, value.

Figura 4 Radicais associados a cada tipo de cultura (em inglês).

Fonte: Adaptado de Fiordelisi e Ricci (2014).

Como pode-se observar no Figura 4, há diversos radicais associados a cada cultura. Percebe-se que a cultura colaborativa possui radicais que expressam o trabalho em equipe, na cultura criativa que expressam inovação, na cultura competitiva estratégia, e na cultura de controle hierarquia. Os radicais apresentados por Fiordelisi e Ricci (2014) estão em língua inglesa. Para tanto, como esta pesquisa vislumbra a análise de relatórios editados em língua portuguesa, fez-se necessário submeter os radicais a uma tradução juramentada, conforme Figura 5.

Tipo de Cultura	Radicais
Colaborativa	chefe, burocr, cuid, coesiv, específico, líder, colabor, conserv, cooperat, detalh, document, eficien, erro, falha, ajud, human, inform, logic, metod, result, sócio(a)/socie, pessoas, previsiv, relacionamento, qualidade, normal, resolv, participação, padrão/padron, equipe, trabalho em equipe, treinamento, uniform, trabalho em grupo.
Criativa	adapt, começ, mudança, cria, descont, sonh, elabor, empreend, vision, experiment, fantas, liberdade, futuro, idea, inici, inova, intelect, aprend, novo, orig, explorar, prever, radical, risco, iniciar, pensamento, tendência, destem, empreendimento, visão.
Competitiva	ating, adquirir, agress, acord, ataque, orçamento, desafio, cobrança, cliente, compet, freguês, entreg, direcion, dirig, excelen, expand, agil, meta, crescimento, dific, invest, mercado, mov, terceiriz, desempenh, posic, press, lucr, rápido, reputação, result, receita, satisf, analisar, sucesso, sinal, acelerar, forte, superior, vencer.
Controle	capaz, coletiv, comprom, competen, conflit, consens, control, coordena, cult, descentraliz, empreg, obrig, expectat, facilitador, contrat, interpessoal, envolv, vida, longo prazo, leal, mentor, monit, recíproco, norma, cuida, particip, procedimento, produtiv, reter, retenção, habilidade, social, tensão, precificar

Figura 5 Radicais associados a cada tipo de cultura (em português).

Fonte: Adaptado de Fiordelisi e Ricci (2014).

3.3.2 Desempenho Financeiro e Variáveis de Controle.

Na Figura 6 apresentam-se as variáveis referentes ao desempenho financeiro e as variáveis de controle das empresas brasileiras da amostra da pesquisa.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Variáveis		Proxy	Referência
Dependente	ROA	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$	Parente et al (2018)
Controle	TAM: Tamanho	Log natural do Ativo	
	EG: Índice de Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$	

Figura 6 Variáveis Dependentes e de Controle utilizadas no estudo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme Figura 6 identifica-se que quanto à avaliação do desempenho, será utilizado o Retorno sobre o Ativo (ROA), obtido pela razão entre o Lucro Líquido sobre o Ativo Total. Gonçalves e Quintela (2006) afirmam que o Retorno sobre o Ativo (*Return On Assets* - ROA) tem sido um dos instrumentos contábeis mais utilizados em estudos sobre estratégia. O ROA mede a relação entre ativos e lucros totais (Iudícibus & Marion, 2011). Já quanto as variáveis de controle que serão utilizadas na análise de regressão serão: o tamanho obtido pelo Logaritmo Natural do Ativo o Índice de Endividamento Geral obtido pela razão entre a soma do Passivo Circulante mais Passivo não Circulante sobre o Ativo Total. Ressalta-se que a escolha das variáveis para explicar o desempenho financeiro das empresas a partir da cultura está amparado pelas recomendações de Parente et al (2018).

3.4 Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa foi realizada exclusivamente com empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, e que necessariamente tenham publicado o Formulário de Referência (FR) no ano de 2018. Este período foi escolhido pois como afirma Freitas (1991, p.81) “não é consenso entre os pesquisadores que a cultura possa mudar. Até os que defendem a condição de mudança assumem que o processo não é simples”, logo, assume-se o pressuposto de que cultura organizacional não se altera facilmente de um ano para o seguinte. Assim, com este recorte temporal poderá se avaliar a relação entre a cultura organizacional adotado pelas empresas e o desempenho no último período de recessão da economia brasileira.

O Formulário de Referência é um documento eletrônico de apresentação anual obrigatória, conforme dispõe o art. 24 da Instrução Normativa nº 480/2009 da CVM. Este relatório anual contém informações acerca de políticas, práticas de governança, atividades, dados econômico-financeiros, estrutura de controle, fatores de risco, dentre outras informações divulgadas pela empresa (CVM, 2009). Neste sentido é um documento possuidor de informações para os investidores.

Portanto, a coleta de dados foi realizada por meio de uma busca documental nos demonstrativos que constam no Formulário de Referência das empresas que compõe o IBrX100 da Brasil Bolsa Balcão [B]³. Para identificar as tipologias culturais, foi utilizada a técnica sugerida por Fiordelise e Ricci (2014) em que consiste em atribuir sinônimos para cada tipologia por meio da identificação de radicais que os identificam com a abordagem de cada cultura. (Fiordelise & Ricci, 2014).

Desta maneira, para cada uma das empresas que compõem a amostra da pesquisa, foram calculadas os quatro tipos de cultura organizacional mediante o número de ocorrências dos radicais evidenciados em cada Formulário de Referência. Neste contexto, a cultura organizacional representa a razão entre o total de radicais encontrados para cada cultura e o

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

número total de radicais encontrados nos arquivos no qual foram analisados. Essa forma de mensuração da cultura organizacional mostrou-se satisfatória no estudo de Parente et al. (2018).

Após a realização da coleta de dados, foi realizada a classificação e tabulação dos dados no *software Microsoft Office Excel®*. A técnica de análise de dados empregada foi a regressão linear múltipla, conforme Equações.

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CColaborativa_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CCriativa_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CCompetitiva_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$ROA_i = \alpha + \beta_1 CControle_i + \beta_2 Tam_i + \beta_3 EG_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Em que: *ROA* = Representa o Desempenho Financeiro da Empresa; *CColaborativa* = Cultura Colaborativa; *CCriativa* = Cultura Criativa; *CCompetitiva* = Cultura Competitiva; *CControl e* = Cultura de Controle; *Tam* = Tamanho da Empresas; *EG* = Endividamento Total; e ε = Erro da Regressão Múltipla.

4 Análise dos Resultados

4.1 Análise Descritiva

Os primeiros resultados obtidos na pesquisa são apresentados na Tabela 1, em que se observa de forma detalhada a distribuição das tipologias de cultura organizacional.

Tabela 1

Proporção da cultura organizacional para cada empresa da amostra

ID	Empresas	Controle	Competitiva	Colaborativa	Criativa	Cultura Predominante
1	AMBEV S/A	34,9%	35,0%	18,4%	11,7%	Cultura Híbrida
2	AZUL	35,3%	36,0%	16,0%	12,7%	Cultura Híbrida
3	MINERVA	35,8%	34,7%	18,9%	10,6%	Cultura Híbrida
4	BRADESPAR	32,6%	32,4%	25,6%	9,4%	Cultura Híbrida
5	PETROBRAS BR	38,0%	33,3%	17,0%	11,8%	Cultura Híbrida
6	BRF AS	33,7%	33,3%	20,2%	12,8%	Cultura Híbrida
7	BRASKEM	36,6%	31,8%	21,9%	9,7%	Cultura Híbrida
8	BR MALLS PAR	36,2%	28,8%	20,3%	14,8%	Cultura Híbrida
9	B2W DIGITAL	36,2%	34,4%	19,3%	10,2%	Cultura Híbrida
10	CCR AS	41,1%	32,0%	17,9%	9,1%	Cultura Híbrida
11	CESP	41,0%	27,9%	17,3%	13,9%	Cultura Híbrida
12	CIELO	38,4%	28,9%	23,4%	9,3%	Cultura Híbrida
13	CEMIG	38,7%	30,5%	19,2%	11,5%	Cultura Híbrida
14	COPEL	36,9%	29,8%	17,6%	15,7%	Cultura Híbrida
15	COSAN	41,2%	32,7%	16,7%	9,3%	Cultura Híbrida
16	COPASA	36,8%	32,5%	18,8%	12,0%	Cultura Híbrida
17	SID NACIONAL	39,5%	31,6%	19,7%	9,1%	Cultura Híbrida
18	CVC BRASIL	35,2%	35,0%	14,9%	14,8%	Cultura Híbrida
19	CYRELA REALT	27,6%	23,6%	18,2%	30,6%	Criativa
20	DURATEX	33,9%	34,4%	21,2%	10,6%	Cultura Híbrida
21	ECORODOVIAS	41,9%	30,9%	17,6%	9,7%	Controle
22	ELETROBRAS	37,0%	30,1%	19,0%	13,9%	Controle
23	EMBRAER	32,8%	36,5%	16,5%	14,2%	Cultura Híbrida a
24	ENERGIAS BR	38,8%	32,4%	15,7%	13,1%	Cultura Híbrida

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

25	ENERGISA	39,8%	34,4%	13,9%	11,8%	Cultura Híbrida
26	EQUATORIAL	43,6%	30,5%	15,0%	10,9%	Controle
27	EZTEC	32,0%	32,7%	16,6%	18,7%	Cultura Híbrida
28	FLEURY	35,9%	31,3%	20,2%	12,7%	Controle
29	GAFISA	29,8%	28,5%	17,3%	24,4%	Cultura Híbrida
30	GERDAU	34,7%	36,4%	18,6%	10,3%	Cultura Híbrida
31	INTERMEDICA	39,2%	33,4%	16,5%	10,8%	Controle
32	GERDAU MET	37,0%	36,4%	15,5%	11,1%	Cultura Híbrida
33	GOL	36,3%	38,1%	15,9%	9,6%	Cultura Híbrida
34	HAPVIDA	37,2%	30,8%	20,0%	12,1%	Controle
35	CIA HERING	33,3%	38,8%	16,1%	11,7%	Competitiva
36	HYPERA	35,3%	36,1%	16,6%	12,1%	Cultura Híbrida
37	IGUATEMI	36,4%	32,0%	15,6%	16,0%	Controle
38	IRBBRASIL RE	30,8%	36,4%	18,5%	14,3%	Cultura Híbrida
39	JBS	34,2%	32,1%	17,2%	16,5%	Controle
40	KLABIN S/A	35,6%	35,6%	17,0%	11,7%	Cultura Híbrida
41	KROTON	32,3%	36,8%	19,2%	11,7%	Competitiva
42	LOJAS AMERIC	35,7%	37,3%	16,2%	10,8%	Competitiva
43	LIGHT S/A	39,3%	31,0%	18,1%	11,6%	Controle
44	LINX	34,7%	33,8%	21,4%	10,2%	Cultura Híbrida
45	LOG COM PROP	35,3%	32,7%	18,6%	13,4%	Controle
46	LOJAS RENNER	34,4%	34,4%	20,4%	10,9%	Cultura Híbrida
47	M.DIASBRANCO	33,8%	34,1%	18,7%	13,5%	Cultura Híbrida
48	MAGAZ LUIZA	36,1%	33,7%	18,4%	11,8%	Controle
49	MARFRIG	33,1%	34,8%	18,7%	13,4%	Cultura Híbrida
50	MRV	30,6%	33,0%	21,5%	15,0%	Cultura Híbrida
51	MULTIPLAN	34,9%	29,3%	18,5%	17,4%	Controle
52	IOCHP-MAXION	36,0%	35,9%	17,3%	10,8%	Cultura Híbrida
53	NATURA	34,6%	29,8%	23,3%	12,4%	Controle
54	ODONTOPREV	39,1%	30,8%	21,2%	8,9%	Controle
55	P.ACUCAR-CBD	38,9%	32,1%	19,3%	9,8%	Controle
56	PETROBRAS	43,1%	28,2%	18,3%	10,4%	Controle
57	MARCOPOLO	36,4%	32,1%	20,4%	11,1%	Controle
58	QUALICORP	38,5%	32,8%	19,1%	9,6%	Controle
59	RAIADROGASIL	34,7%	32,4%	21,8%	11,1%	Controle
60	RUMO S.A.	41,4%	32,3%	16,3%	10,1%	Controle
61	RANDON PART	37,7%	35,3%	17,9%	9,1%	Controle
62	LOCALIZA	32,7%	36,9%	19,1%	11,3%	Competitiva
63	SANEPAR	37,2%	28,5%	19,1%	15,3%	Controle
64	SABESP	35,7%	34,9%	15,7%	13,6%	Cultura Híbrida
65	SER EDUCA	28,0%	37,4%	18,9%	15,7%	Competitiva
66	SLC AGRICOLA	36,5%	29,0%	17,4%	17,1%	Controle
67	SMILES	37,7%	33,4%	19,3%	9,6%	Controle
68	SAO MARTINHO	34,9%	29,8%	26,0%	9,2%	Controle
69	SUZANO S.A.	34,2%	36,0%	15,9%	13,8%	Cultura Híbrida
70	TAESA	39,7%	29,4%	19,1%	11,8%	Controle
71	TENDA	42,5%	29,7%	14,8%	13,0%	Controle
72	AES TIETE E	41,1%	29,1%	19,1%	10,8%	Controle
73	TIM PART S/A	35,8%	36,9%	16,4%	11,0%	Cultura Híbrida
74	TOTVS	33,9%	34,9%	19,1%	12,1%	Competitiva
75	TRAN PAULIST	39,2%	30,1%	20,2%	10,5%	Controle
76	TUPY	33,0%	38,6%	15,3%	13,2%	Competitiva
77	ULTRAPAR	29,9%	37,2%	20,6%	12,3%	Competitiva
78	USIMINAS	37,8%	31,6%	18,2%	12,4%	Controle
79	VALE	40,8%	28,0%	19,1%	12,1%	Controle

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

80	TELEF BRASIL	34,0%	37,0%	18,3%	10,7%	Competitiva
81	VALID	28,2%	39,6%	17,7%	14,4%	Competitiva
82	VIAVAREJO	39,3%	32,7%	17,9%	10,1%	Controle
83	WEG	37,2%	34,7%	19,4%	8,7%	Controle

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na Tabela 1, pode-se observar que na maioria das empresas analisadas existe uma distribuição percentual muito próxima entre as culturas de controle e competitiva, que são as culturas mais predominantes entre o grupo analisado, mostrando que a maioria das empresas não tem apenas um tipo de cultura fortemente evidenciado em seus Formulários de Referência, mas sim que há uma combinação proporcional de culturas que se alinham as perspectivas e objetivos da organização. O que leva a observar que estas possuem uma cultura híbrida.

Além dessa combinação proporcional entre as características culturais, verifica-se dentre as quatro tipologias de cultura organizacional que há uma predominância da cultura de controle em 68,67% (57) das empresas, seguido pela cultura competitiva em 30,12% (25). A cultura criativa mostra-se predominante em apenas 1,20% das empresas (1) e a colaborativa em 0,00% (0) das empresas da amostra. De forma inversa, pode-se observar que em 95,18% (79) das empresas da amostra a cultura criativa foi a menos evidenciada nos relatórios investigados, dentre as quatro tipologias de cultura elencadas como de interesse nessa pesquisa, seguido da cultura colaborativa 4,82% (4).

Reconhecendo a predominância das culturas voltadas ao controle e a competitividade. Acredita-se que as empresas listadas no IBRx100 da [B]³ são conduzidas por elementos relacionados a uma orientação para o controle dos processos, com vistas a proporcionar a eficiência, pontualidade e o bom funcionamento da empresa. Há foco também no desenvolvimento da competição a partir de meios com foco no cliente, produtividade, rentabilidade e alcance das metas.

4.2 Análise Inferencial

Para analisar a associação entre cultura organizacional e desempenho financeiro de empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³ no ano de 2018 foi utilizada a correlação de *Pearson* entre as assertivas que representam cada dimensão das tipologias de cultura organizacional nas dimensões Colaborativa, Criativa, Competitividade e Controle e a medida de desempenho financeiro elencado para a pesquisa, intitulado de Retorno Sobre Ativo. Assim, na Tabela 2 apresenta-se a correlação de *Pearson* entre as culturas organizacionais e o ROA. Intenta-se que os dados apresentam uma distribuição normal a partir dos teste de *Kolmogorov-Smirnov*, análise de histograma e gráfico Q-Q normal.

Tabela 2

Correlação de Pearson entre as culturas organizacionais e ROA

Variáveis	ROA
Controle	0,1683
Competitiva	-0,0062
Colaborativa	0,1543
Criativa	-0,0276*

** . A correlação é significativa no nível 0,01.

* . A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Verifica-se que apenas a cultura criativa está associada com o Retorno Sobre Ativo (ROA). Entretanto, não se pode observar apenas a correlação entre duas ou mais variáveis para que seja possível tomar uma decisão em relação as hipóteses elencadas no decorrer desta investigação. Diante disso, têm-se de ter maior robustez nos resultados, quando se opta por um modelo de regressão linear múltipla, para então se obter poder de explicação frente aos resultados e garantir que inferências possam ser feitas. Dessa forma, na Tabela 3 são apresentados os principais resultados após o processamento dos quatro modelos de regressão.

Tabela 3

Resultados dos modelos de regressão linear múltipla

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coef. β	Sig.	Coef. β	Sig.	Coef. β	Sig.	Coef. β	Sig.
Constante	0,084	0,474	0,276	0,008	0,083	0,515	0,008	0,940
Cultura Colaborativa	0,194	0,448	-	-	-	-	-	-
Cultura Criativa	-	-	-0,715	0,000	-	-	-	-
Cultura Competitiva	-	-	-	-	0,101	0,588	-	-
Cultura de Controle	-	-	-	-	-	-	0,499	0,003
Endividamento Geral	-0,141	0,000	-0,156	0,000	-0,146	0,000	-0,151	0,000
Tamanho	0,001	0,872	-0,002	0,683	0,001	0,828	-0,002	0,675
R ² Ajustado	27,8%		42,1%		27,6%		34,9%	
H1	Rejeita-se		-	-	-	-	-	-
H2	-	-	Rejeita-se		-	-	-	-
H3	-	-	-	-	Rejeita-se		-	-
H4	-	-	-	-	-	-	Rejeita-se	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da Tabela 3 são analisadas as hipóteses da pesquisa e, conseqüentemente, tomam-se possíveis decisões. A H1 prevê que a cultura organizacional colaborativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, pertencentes ao IBrX 100. A natureza dessa relação sugere efeito positivo, e não significativo ($\beta = 0,194$; $p\text{-value} > 0,05$). Indicando que a cultura colaborativa impacta de forma positiva no desempenho das empresas, porém tal relação nesta pesquisa não foi significante. Assim, rejeita-se a H1.

A H2 propõe que a cultura organizacional criativa afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, pertencentes ao IBrX 100. Os resultados da Tabela 3 indicam que a cultura criativa influencia negativamente o desempenho das empresas ($\beta = -0,715$; $p\text{-value} < 0,05$). Assim, rejeita-se H2. Dessa forma, a cultura criativa tende a impactar negativamente no desempenho das empresas que possuem maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro.

Na H3, é hipotetizado que a cultura organizacional competitiva afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³. Nesse sentido, a partir da Tabela 3 nota-se que a cultura competitiva exerce efeito positivo e não significativo sobre o desempenho das empresas listadas no IBrX 100 ($\beta = 0,101$; $p\text{-value} > 0,05$). Assim, rejeita-se H3. Por fim, a H4, propõe que a cultura organizacional de controle afeta negativamente o desempenho financeiro das empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão [B]³, pertencentes ao IBrX 100. Partindo no coeficiente de regressão, nota-se que a cultura de controle exerce efeito positivo e significativo sobre o desempenho das empresas ($\beta = 0,499$; $p\text{-value} < 0,05$).

value < 0,05). Em face do resultado identificado, infere-se que a cultura de controle interfere positivamente no desempenho das empresas.

4.3 Discussão dos Resultados

A cultura organizacional, a partir das suas construções consubstanciadas em aspectos colaborativos, criativos, competitivos e de controle possuem uma permeabilidade no ambiente das empresas listadas na [B]³ referente aos seus impactos no desempenho organizacional que diferem das empresas listadas em Taiwan (Tseng, 2010), na Correia do Sul (Han, 2012) na Turquia (Acar & Acar, 2014) e nos Estados Unidos (Parente, et al., 2018). Infere-se que as características preconizadas por cada cultura e ilustradas nos Formulários de Referências fornecem garantias do cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais das empresas brasileiras analisadas, tal proposição alinha-se aos achados de Rocha et al (2013) visto que apontam que a cultura contribui para o alcance de metas e rendimentos organizacionais. Haja visto que estão imersas em um ambiente de economia em desenvolvimento. Os resultados dispostos na Tabela 1 apontam que há predominância de uma cultura de controle e competitividade entre as organizações, sendo assim, as mesmas precisam apresentar-se como atrativas para os financiadores da atividade operacional, ou seja, os próprios atores envolvidos nesse processo precisam vislumbrar que a empresa possui capacidade cultura de atender as necessidades dos mesmos.

A configuração das empresas listadas no IBrX 100 influencia na caracterização das culturas organizacionais dominantes, principalmente porque são empresas que segundo InfoMoney (2021) representam os ativos com maior negociação da Brasil Bolsa Balcão (B3), o que pode apresentar-se como um limitador no processo de atração de novos investidores, visto que os níveis culturais de criatividade afetam negativamente o desempenho das empresas. É possível, portanto, que as características e a forma com que tais tipologias de cultura são expostas no Formulário de Referência possam conduzir os investidores a tomar decisões que se alinhem a essa cultura da empresa, pois há indícios que são empresas que estão dispostas a correr mais riscos (Cameron & Quinn, 2006) e a se expor mais por meio de processos inovadores e criação de produtos e serviços que demandam aceitação mercadológica (Lopes & Beuren, 2016), pois este é o risco de adoção de uma cultura criativa, visto a elevada volatilidade de negociação das ações, se considerado o grupo de empresas objeto da pesquisa.

Acar e Acar (2014) não identificaram que a cultura colaborativa influência no desempenho financeiro dos hospitais públicos e privados da Turquia, tal fato alinha-se aos resultados desta pesquisa. Já Han (2012) identificaram que a cultura colaborativa tem impacto no desempenho financeiro das organizações. Essa ambiguidade de resultados deve ser vislumbrada com parcimônia a medida que o desenvolvimento de uma cultura organizacional está imbricado em uma pluralidade de fatores. Dessa forma, os gerentes poderiam se orientar por meio de políticas que valorizem os empregados e incentivem o trabalho em equipe (Parente et al., 2018). É oportuno resgatar que as empresas estão expostas a mudanças constantes advindas do ambiente global onde as mesmas estão inseridas. Sendo assim, características da cultura colaborativa devem ser inseridas nesse contexto organizacional de tomada de decisão que por consequência tende a refletir no desempenho financeiro das organizações.

Contrariando os estudos de Tseng (2010), Han (2012) e Acar e Acar (2014) esta pesquisa identificou que a cultura criativa tem impacto significativo e negativo no desempenho das empresas brasileiras pertencentes ao IBrX 100. Assim, processos operacionais com fins voltados para a inovação e tecnologia de ponta (Cameron et al., 2006) narrados pelas

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

organizações tendem a influenciar negativamente no retorno sobre o ativo. Diante destas constatações, nota-se que a cultura criativa no ambiente das empresas listadas no IBrX 100 inibe o desenvolvimento de iniciativas voltadas para a criatividade, adaptabilidade e agilidade, visto que tendem a influenciar negativamente no desempenho financeiros das mesmas. Ademais, esse relacionamento negativo entre cultura criativa e desempenho financeiro não conduz o funcionário a correr mais riscos e buscar apoio externo no que tange o desenvolvimento das tarefas (Santos, 1998).

Nota-se que a cultura competitiva não representa impacto no desempenho das empresas listadas no IBrX 100. Tal resultado alinha-se a pesquisa de Han (2012) e de Parente et al. (2018) que também não encontraram relacionamento significativo entre a cultura competitiva orientada para as tarefas e o desempenho financeiro. Por outro lado, esta evidência se apresenta de forma contrária aos estudos de Ogbonna e Harris (2000) e Acar e Acar (2014). Assim, a cultura competitiva nesta investigação não contribui para a promoção do desempenho financeiro.

A cultura de controle se relaciona positivamente o desempenho das empresas brasileiras analisadas. Dessa forma, tais resultados não corroboram com Han (2012) e Parente et al. (2018), uma vez que nestas investigações os autores identificaram que a cultura de controle afeta negativamente no desempenho financeiro de empresas listadas na Correia do Sul e em Nova York. Por outro lado, os achados desta investigação corroboram com Acar e Acar (2014) que identificaram que a cultura de controle contribui positivamente para o desempenho financeiro das empresas listadas na Turquia. Depreende-se deste resultado que o desenvolvimento de uma cultura de controle contribui para a rentabilidade dos ativos das empresas analisadas, em relação a geração de receitas. Tal fato contribui para a obtenção de posições mais vantajosas (Acar & Acar, 2014) e com decisões econômicas envoltas em controle com ênfase na produtividade (Santos, 1998). Dos resultados evidenciados, depreende-se que a associação entre cultura organizacional e desempenho financeiro é uma questão que merece destaque teórico-empírico principalmente no ambiente brasileiro, sendo que nesta pesquisa notam-se *insights* dessa associação, uma vez que para a amostra de empresas brasileiras, nem todas as culturas tiveram o mesmo impacto na promoção do desempenho financeiro.

5 Considerações Finais

Os resultados evidenciaram a predominância da cultura de controle nos relatórios publicados, seguida da tipologia competitiva. Referente a relação proposta identificou-se que cultura criativa impacta negativamente no desempenho das empresas, enquanto a cultura de controle possui efeito positivo e significativo, revelando que as empresas analisadas valorizam a administração por líderes conservadores que gerenciam por meio de normas burocráticas. Nessa perspectiva, o desempenho financeiro incorpora dois aspectos principais quando identificado por meio da rentabilidade e geração de receitas e alinhado ao ativo da empresa: aspectos inovadores e de concessão de flexibilidade influenciam negativamente e a condução de processos por meio de aspectos relacionados a eficiência e controle operacional influenciam positivamente o desempenho das empresas analisadas.

5.1 Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo contribui para a literatura que discute cultura e desempenho organizacional (Ogbonna & Harris 2000; Tseng, 2010, Han, 2012; Acar & Acar, 2014; Parente et al., 2018).

Os resultados indicam que a cultura criativa e a cultura de controle influenciam no desempenho financeiro das empresas listadas no IBrX 100. Nesse aspecto, a cultura organizacional quando entendida pelos gestores como valiosa e imitável pode ser uma vantagem competitiva, afetando o desempenho organizacional. Além disso, a cultura, sendo indescritível e intangível, neste estudo apresentou efeitos distintos no desempenho financeiro, o que se sugere é estar em função da cultura nacional predominante e do grupo de empresa analisado.

Diante destas constatações, identifica-se que o ambiente de negociação das empresas listadas no IBrX 100 estão envoltas em evidenciar para os seus usuários por meio dos Formulário de Referência a predominância de uma cultura de controle e competitiva. A cultura de controle potencializa o desempenho das empresas. Ademais, em termos de contribuições teóricas, a pesquisa valida o *Competing Value Framework* (Cameron et al., 2006) e a operacionalização feita por Fiordelisi e Ricci (2014) para as empresas que são normatizadas no ambiente brasileiro. Esta validação já havia acontecido no ambiente estadunidense, a partir da pesquisa de Parente et al (2018).

Em termos práticos, sinaliza-se para os gestores e para os responsáveis pelas narrativas presentes no Formulário de Referência, que a ênfase a ser impressa nos mesmos, se o objetivo da empresa for elevar os ganhos envolvendo os retornos sobre ativo, deve estar consubstanciada em processos consistentes e sustentados por medição da atividade operacional, garantindo a previsibilidade e a estabilidade organizacional (Cameron et al., 2006; Parente et al., 2018). Assim, com esses resultados amplia-se a oportunidade de os gestores buscarem cada vez mais posições competitivas, visto que os elementos culturais desta tipologia de cultura mostram possuir impacto positivo sobre o desempenho das empresas.

5.2 Limitação e Oportunidades de Pesquisa

Há de se destacar algumas características da presente pesquisa que se apresentam como limitações. De modo inicial, o grupo de empresas escolhido, o IBrX 100 apresenta-se como uma limitação para os resultados discutidos nesta investigação, uma vez que quanto maior o nível de negociação entre as empresas maior tende a ser seu nível de competição, fato que mostrou-se estar narrado nos Formulários de Referências analisados. Assim, como forma de controlar essas particularidades do grupo de empresas investigados, sugere-se aplicar o *framework* de Cameron et al., (2006) a outros grupos de empresas listadas na [B]³, com vistas a ampliar os resultados desta investigação. De modo adicional, sugere-se a adição de variáveis como agressividade fiscal, uso de incentivos governamentais para o desenvolvimento da pesquisa e inovação, pois são particularidades que um modelo regressivo pode equacionar e fornecer maior robustez para os futuros resultados.

A análise dos Formulários de Referência não está isenta da percepção e limitações dos presentes pesquisadores. Assim, pode haver críticas quanto à subjetividade dos documentos que influenciam na representatividade da análise, pois as informações apresentadas são de extrema importância para as organizações, por serem capazes de influenciar na tomada de decisão dos *stakeholders* e afetar a liquidez das ações, podendo, conseqüentemente, fazer com que alguns administradores tenham interesse em divulgar esses relatórios com incrementos que podem não existir no mundo fático, ou ainda estarem em vias de implementação. Essa possibilidade não torna os documentos inverificáveis, porém, serve de alerta para que pesquisadores sejam criteriosos na obtenção de dados adequados desses documentos, ações que pesquisas futuras podem fomentar e aperfeiçoar.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Por fim, o modelo proposta em termos regressivos pode apresentar-se como uma limitação, por ser um campo relativamente novo no Brasil, no que tange recorrer as narrativas contábeis para identificação da cultura organizacional e transpor isso para o aspecto de desempenho, recomenda-se para pesquisas futuras a construção de novos modelos, com a incursão de novas variáveis, amparadas cientificamente, a título de controle e desempenho financeiro e não financeiro, o que pode resultar em avanços para a temática.

Referências

- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.
- Brasil Bolsa Balcão [B]³. *Índice Brasil 100 (IBrX)*. Recuperado em 23 out. 2018. de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-amplos/indice-brasil-100-ibrx-100-composicao-da-carreira.htm.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. São Francisco: Jossey Bass.
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E.; Degraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1983). *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Comissão de Valores Mobiliários. *Instrução CVM 480*, de 07 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Recuperado em 04 abr. 2019. de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28(1), 66-82.
- Fleury, M. T. & Fischer, R. M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88.
- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82.
- Gonçalves, A. R., & Quintella, R. H. (2006). The role of internal and external factors in the performance of Brazilian companies and its evolution between 1990 and 2003. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(SPE), 117-136.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Pearson.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

InfoMoney (2021). *Índice Brasil 100 IBrX 100*. Recuperado de <https://www.infomoney.com.br/cotacoes/ibrx100/>

Iudícibus, S., & Marion, J. C. (2011). *Curso de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas.

Kos, S. R., Espejo, M. M. D. S. B., & Raifur, L. (2014). O conteúdo informacional do Relatório da Administração e o desempenho das empresas brasileiras do Ibovespa. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 43-62.

Krauter, E. (2009). *Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Lindquist, E. A. & Marcy, R. T. (2014). The Competing Values Framework: Strategic Implications for Leadership, Conflict and Change in Public Organizations. Anais... British Columbia:University of Victoria, British Columbia, 2014.

Lopes, I. F., & Beuren, I. M. (2016). Evidenciação da Inovação no Relatório da Administração: uma análise na perspectiva da Lei do Bem (Lei N°. 11.196/2005). *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 109-127.

Lopes, I. F., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos da cultura local nos sistemas de controle de incubadoras de empresas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12(1), 1-14.

Lopes, I. F., Gasparetto, V., Schnorrenberger, D., & Lunkes, R. J. (2017). Relação do desempenho financeiro e dos riscos operacionais na remuneração de executivos de empresas brasileiras com ADRs. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(3), 22-52.

Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.

Oyadomari, J. C. T. (2008). *Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Parente, P. H. N., De Luca, M. M. M., de Lima, G. A. S. F., & de Vasconcelos, A. C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 1-21.

Pettigrew, A. (1979). *Studying Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581

Ribeiro, J. S. D. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & de Ramos Neves, J. T. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(Número Especial), 4-17.

Rocha, L. C. S., Pelogio, E. A., & Añez, M. E. M. (2013). Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Gestão & Produção*, 20(2), 455-468.

Leonardo Portella Ilowski, Iago França Lopes, Cintia Lopes da Silva Vieira, Danieli de Assis Machado, Ruberval Gonçalves de Matos e Nayane Thais Krespi Musial

Santos, J. L., Kelm, M. L., & Abreu, A. F. (2001). Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência-um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. *Revista de Administração*, 36(3), 59-69.

Santos, N. M. B. F. D. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-76.

Santos, N. M., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & Resende, P. T. V. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(3), 106-129.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H., (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. San Diego: California.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.

Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, 1998.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.