

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL DE MESTRADO

DIVA CLÁUDIA CORRÊA FERNANDES

**RELAÇÃO ENTRE AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR E  
O DESEMPENHO ECONÔMICO**

SÃO LEOPOLDO  
2012

DIVA CLÁUDIA CORRÊA FERNANDES

**RELAÇÃO ENTRE AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR E  
O DESEMPENHO ECONÔMICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos – Unisinos

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. João Zani

SÃO LEOPOLDO  
2012

F363r

Fernandes, Diva Cláudia Corrêa

Relação entre as 150 melhores empresas para você trabalhar e o desempenho econômico / Diva Cláudia Corrêa Fernandes. -- 2012.

78 f. : il., color. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2012.

Orientadora: Prof. Dr. João Zani.

1. Administração - Empresas. 2. Desempenho econômico.  
3. Teoria - Motivação. I. Título. II. Zani, João.

CDU 658

DIVA CLÁUDIA CORRÊA FERNANDES

**RELAÇÃO ENTRE AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR E  
O DESEMPENHO ECONÔMICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos – Unisinos

Aprovado em 09 de agosto de 2012

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Drº. Márcio André Leal Bauer – Universidade Federal do Rio Grande - FURG

---

Prof. Drº. Roberto Frota Decourt – UNISINOS

---

Prof. Drº. Tiago Wickstrom Alves - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. João Zani

**Visto e permitida a impressão**

São Leopoldo,

Prof. Dra. Clea Beatriz Macagnan  
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

*Dedico este trabalho a meu esposo  
Maikel Fernandes e as minhas filhas  
Desiré e Nalanda Fernandes, pela  
compreensão e apoio.*

“A compreensão humana não é um exame desinteressado, mas recebe infusões da vontade e dos afetos; disso se originam ciências que podem ser chamadas “ciências conforme a nossa vontade”. Pois um homem acredita mais facilmente no que gostaria que fosse verdade. Assim, ele rejeita coisas difíceis pela impaciência de pesquisar; coisas sensatas, porque diminuem a esperança; as coisas mais profundas da natureza, por superstição; a luz da experiência, por arrogância e orgulho; coisas que não são comumente aceitas, por deferência à opinião do vulgo. Em suma, inúmeras são as maneiras, e às vezes imperceptíveis, pelas quais os afetos colorem e contaminam o entendimento.”

Francis Bacon

## RESUMO

Um olhar crítico no teor das publicações da revista *Você S/A – Exame* em suas edições especiais apresentando anualmente as “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, fomenta questionamentos explícitos e implícitos. Isso se deve ao fato de que tais publicações elencam dados sobre empresas que espontaneamente querem participar do processo para classificação no *ranking* sem, entretanto, tornar transparente dados que sustentem premissas publicadas a respeito destas. O processo ocorre através de um questionário feito aos funcionários e outro as empresas e dados fornecidos por um *book* de evidências relatando o que as empresas oferecem a seus funcionários. Em 2006 foram criados os itens satisfação e motivação inseridos em “o que os funcionários dizem”, mantendo-se presente até a atualidade, porém, em uma única contextualização, “estão satisfeitos e motivados”. De acordo com a *Você S/A – Edição Especial* (2010), após o acréscimo deste item é pelo quarto ano seguido que a média da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 150 melhores empresas supera à média das 500 companhias listadas no anuário *Melhores e Maiores*. A referência ao que é rentável ou rentabilidade provoca um pouco mais, aludindo para o desempenho econômico superior de empresas presentes no *ranking* das 150 melhores empresas. Portanto inevitavelmente tornou-se objetivo desta pesquisa detectar possíveis relações entre motivação, satisfação e o desempenho econômico superior das empresas. Assim emerge o problema de pesquisa da presente dissertação: “Existe relação entre o desempenho econômico e a definição das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, selecionadas para o *ranking* da revista *Você S/A – Exame*?” Para este trabalho, elegem-se o RSPL, Margem Líquida e *Ebitda*/Lucro Líquido como indicadores dependentes com o intuito de aferição do desempenho econômico das empresas. Nesta pesquisa, a amostra totaliza 452 empresas em um período de cinco anos, de 2006 a 2010 totalizando 2260 observações. Foi utilizado o modelo de regressão com dados em painel, valendo-se dos dados disponíveis no *website* do *ranking* das *Melhores e Maiores*. Sugere-se que a gestão de RH e outros recursos motivadores não possuem influência no desempenho organizacional e econômico das empresas listadas entre as 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. Ou seja, pelos modelos testados não foi identificada qualquer diferença no retorno econômico entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais, sendo as empresas que não constam no *ranking* da *Você S/A*, mas que fazem parte da amostra por disponibilizarem seus dados contábeis no *website* das *Melhores e Maiores* que serviu para o presente trabalho como base de dados.

**Palavras-Chave:** Desempenho Econômico. Teorias de Motivação. 150 Melhores Empresas.

## ABSTRACT

A critical look at the content of the publications Special Editions of *Você S/A – Exame* magazine that present the “150 Best Companies to Work” raise explicit and implicit questions. That is due to the fact that these publications list data on companies which are willing to participate on the classification process of the ranking, but without showing transparent information that support published assumptions regarding these companies. The process includes questionnaires applied to employees and companies, as well as data provided by an evidence book which reports what companies offer to the employees. In 2006, satisfaction and motivation items were created and inserted in “what employees say”, but only in the context of “satisfied and motivated”. According to *Você S/A – Special Edition* (2010), after the addition of such item, the average profitability of net assets of the 150 best companies surpasses the average of the 500 companies listed in the “Best and Greatest” yearbook for four years in a row. The reference to profitability or to what is profitable provokes even more when an allusion to the superior economic performance of companies in the 150 best companies ranking is made. Therefore, the aim of this study is inevitably at detecting possible relations between motivation, satisfaction and superior economic performance of the companies. Thus, the research problem is represented by the following question: Is there a relation between economic performance and the definition of the 150 Best Companies to Work selected by the ranking of *Você S/A – Exame* magazine? For this study, RSPL, net margin and ebitda/net were elected as dependant indicators in order to assess the economic performance of the companies. The sample comprises 452 companies in a period of five years, from 2006 to 2010, totalizing 2260 observations. A panel data regression model was used, analyzing data available on the Best and Greatest ranking website. Human resource management (HR) and other motivating resources may not influence the organizational and economic performance of the companies listed in the 150 Best Companies to Work. In other words, the models tested have not identified any profit difference between the companies classified as the best to work and the other companies that are not in *Você S/A* ranking, but which are available in the accounting data of the Best and Greatest website and were included in the study sample.

**Key-words:** Economic Performance. Motivation Theories. 150 Best Companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As relações lógicas entre atitudes, comportamentos dos funcionários e resultados econômicos.....	34
Figura 2 – Modelo de Tabelamento do Ranking da Você S/A.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Oposição entre as abordagens de Maslow e Alderfer.....	23
Quadro 2 – Viabilidade de Agrupamento por Setores.....	47
Quadro 3 – Definição dos Setores.....	48
Quadro 4 – Variável a Explicar.....	49
Quadro 5 – Origem das Variáveis Explicativas.....	50
Quadro 6 – Variáveis Explicativas.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Representação das observações por setor.....	56
Tabela 2 – Estatística Descritiva das Variáveis Dependentes.....	57
Tabela 3 – Estatística Descritiva das Variáveis Independentes.....	59
Tabela 4 – Matriz de Correlação das Variáveis Explicativas.....	61
Tabela 5 – Escolha do efeito fixo ou aleatório.....	62
Tabela 6 – Resultados da estimação do Modelo 1.....	63
Tabela 7 – Resultados da estimação do Modelo 2.....	64
Tabela 8 – Resultados da estimação do Modelo 3.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS

**RH:** Recursos Humanos

**ERG:** Existência (*Existence*); Relacionamento (*Relatedness*) e Crescimento (*Growth*)

**FIA:** Fundação Instituto de Administração

**SMART:** Específicos (*specif*); mensuráveis (*measurable*); alcançáveis (*agreed*); realistas (*realistic*) e com prazos (*timed*).

**IFT:** Índice de Felicidade no Trabalho

**IQGP:** Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas

**IQAT:** Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho

**RSPL:** Resultado sobre o patrimônio líquido

**ROE:** *Return On Equity*

**LL:** Lucro Líquido

**ML:** Margem líquida

**EBITDA:** *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

**BSC:** *Balanced Scorecard*

**LR:** Teste da razão de máxima verossimilhança

**D<sub>MT</sub>:** *Dummy* melhores para trabalhar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	16
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO .....	18
2.2 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO ECONÔMICO – FINANCEIRO.....	19
2.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	21
<b>2.3.1 Teorias do Conteúdo</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Teorias do Processo</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.3 Teoria do Reforço</b> .....	<b>31</b>
2.4 ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS E SEUS REFLEXOS .....	33
2.5 METODOLOGIA DA VOCÊ S/A.....	36
2.6 MEDIDAS DE DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS.....	39
<b>3 LITERATURA EMPÍRICA SOBRE O DESEMPENHO ECONÔMICO</b> .....	<b>41</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>45</b>
4.1 POPULAÇÃO/AMOSTRA, PERÍODO DE ANÁLISE, FONTE DOS DADOS E VIABILIDADE DOS SETORES.....	45
4.2 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	48
<b>4.2.1 Variáveis a Explicar</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.2 Variáveis Explicativas: Explicam os Índices de Desempenho Econômico</b> .....	<b>50</b>
4.3 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE.....	52
<b>4.3.1 Hipótese</b> .....	<b>52</b>
4.4 MODELO DE REGRESSÃO .....	53
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	56
5.2 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS.....	60
5.3 ANÁLISE DO EFEITO FIXO OU ALEATÓRIO PARA DADOS EM PAINEL.....	61
5.4 ANÁLISE DA HIPÓTESE DOS FATORES EXPLICATIVOS DO DESEMPENHO ECONÔMICO.....	66

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A: INFORMAÇÃO EVIDENCIADA A PARTIR DO MÉTODO DE DADOS EM PAINEL POR MÍNIMOS QUADRADOS RESULTADOS DE ESTIMAÇÃO – VARIÁVEL DEPENDENTE <i>EBITDA/LL</i></b> .....	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B: INFORMAÇÃO EVIDENCIADA A PARTIR DO MÉTODO DE DADOS EM PAINEL POR MÍNIMOS QUADRADOS RESULTADOS DE ESTIMAÇÃO – VARIÁVEL DEPENDENTE <i>RSPL</i></b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE C: INFORMAÇÃO EVIDENCIADA A PARTIR DO MÉTODO DE DADOS EM PAINEL POR MÍNIMOS QUADRADOS - RESULTADOS DE ESTIMAÇÃO – VARIÁVEL DEPENDENTE MARGEM LÍQUIDA</b> .....	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um olhar crítico no teor publicado nas edições especiais da revista *Você S/A*, apresentando anualmente as “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, fomenta diversos questionamentos. Tais publicações elencam dados intrínsecos as empresas, que possuem interesse unilateral em participar do processo de classificação no *ranking*, alguns dados são fornecidos por um *book* de evidências relatando o que a empresa oferece aos funcionários e dois questionários, sendo um direcionado aos Recursos Humanos (RH) das empresas e outro aos próprios funcionários. Trata-se de um *ranking* definido a partir do interesse das empresas de inscreverem-se voluntariamente no processo de classificação para publicação e uma discreta colaboração dos funcionários ao responderem o questionário. O grau de participação tanto da empresa como dos funcionários podem ser observados em figura extraída da revista demonstrada adiante.

Em 2006 foi criado o item “satisfação e motivação” mantendo-se presente até a atualidade de acordo com a *Você S/A* (Edição Especial 2011). De acordo com a *Você S/A* (2010, p.34), após o acréscimo do item satisfação e motivação, é pelo quarto ano seguido que a média da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 150 Melhores Empresas supera à média das 500 companhias listadas no anuário Melhores e Maiores, que em conjunto com a *Você S/A* são ambas as publicações da revista Exame. O conceito apreçoado aos itens satisfação e motivação depende exclusivamente da visão do empregado, quando seus resultados são colocados de forma paralela à rentabilidade da empresa, torna-se suficiente para que se adquira um considerável interesse na realização da presente pesquisa empírica. Portanto é objetivo de pesquisa desta dissertação a relação entre motivação, satisfação e rentabilidade, esta última entendida como “desempenho econômico” das empresas.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Existem grandes transformações demográficas, culturais e tecnológicas vivenciadas diariamente pela sociedade em geral, que propicia um profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo por diversos momentos necessidades específicas, como demandas diversas, atitudes da força de trabalho, e geração de novas expectativas (BARRICK, e MOUNT, 2000).

Tais alterações representam a instabilidade de ambientes sociais, exigindo contínuo ajustamento das organizações e maior capacidade de anteciparem-se as mudanças como forma de garantir a sobrevivência e/ou crescimento das organizações. Com as corporações inseridas na busca de produtividade e qualidade emergem novas perspectivas ao lidarmos com o ativo humano nas empresas.

A partir dos indicativos, satisfação e motivação a tendência é aduzir a respeito do comportamento organizacional. O estado psicológico que caracteriza grande parte do empenho do indivíduo à organização, é identificado como sendo uma das preocupações por parte das empresas nos últimos anos (MEYER e ALLEN, 1991). Sendo assim, presume-se que pessoas comprometidas têm maior probabilidade de permanecer na organização e desenvolver um trabalho com maior dedicação, o que objetivaria o alcance das metas e ótimo desempenho econômico nas empresas (FULMER, GERHART e SCOTT, 2003).

Por outro lado, os funcionários que demonstram atitudes definidas como negativas, exemplos: faltas indiscriminadas; atrasos constantes; desligamento das organizações com maior frequência ou colocar uma ênfase insignificante na satisfação dos clientes, provavelmente iria afetar negativamente o desempenho econômico das empresas (CASCIO e BOUDREAU, 2010).

Considerando o exposto até este momento, infere-se que as organizações que investirem em ajustes, aprimoramento, bem-estar do funcionário deveriam obter em contrapartida ótimos resultados de satisfação e motivação reportando a um desempenho econômico superior as demais organizações. É evidenciado por alguns autores que satisfação diferencia-se da motivação, ou seja, somente a partir da satisfação relacionada a necessidades adversas, torna-se então possível surgir a motivação para buscar novamente a satisfação (RASCA, et. al., 2008).

As edições especiais da *Você S/A* dispõem de questões propícias de mensuração tanto de forma qualitativa, como quantitativa. Diversas informações das práticas de Recursos Humanos (RH) presentes na revista, como a valorização do ambiente em que os funcionários estão inseridos, a estrutura oferecida a estes e o impacto causado no ambiente organizacional sob a forma de comportamento organizacional remete ao impacto econômico. Partindo de conhecimentos consolidados quanto à determinação de custos, o resultado econômico não pode ser desvinculado de outros custos nas empresas. Entre tais custos consideremos: custo do desligamento de funcionários; custo do absenteísmo; custo dos programas de equilíbrio trabalho-vida e custos dos programas de desenvolvimento em RH. Para auxiliar na formulação de respostas sobre a interação de satisfação, motivação e impacto econômico nas

empresas, sintetiza-se na seguinte questão, o problema a ser resolvido por este trabalho: Existe relação entre o desempenho econômico e a definição das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, selecionadas para o *ranking* da revista Você S/A – Exame?

Definido o problema de pesquisa, na seção a seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos desta investigação.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo é identificar se existe uma relação entre desempenho econômico superior e a seleção para constar do *ranking* das melhores empresas para se trabalhar elaborado pela Revista Você S/A, durante o período de 2006 a 2010.

Para cumprir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Definir os indicadores dependentes representativos da informação sobre desempenho econômico das empresas;
- (ii) selecionar indicadores independentes aos representativos de informação sobre o desempenho econômico – financeiro das empresas;
- (iii) identificar mediante revisão de literatura, a hipótese que explicaria o nível de relação entre comportamento organizacional e desempenho econômico.

## 1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A relevância da presente pesquisa torna-se incontestável no momento em que se coloca sob os holofotes o comportamento organizacional que provém da satisfação e motivação dos funcionários em uma empresa (CARAVANTES et. al. 2004, RICHERS, 2000).

No atual ambiente globalizado em que se fundem os negócios, se faz cada vez mais relevante identificar quais fatores direcionam as empresas a uma produtividade maior e mais sólida. Este reconhecimento é precioso tanto para os empregadores como para os funcionários. Constantemente informações qualitativas e quantitativas referente à relação de

produtividade e comportamento organizacional são expostas nas publicações periódicas de cunho informativo, jornalístico, voltado para o público em geral. No entanto, considera-se de grande relevância estudos empíricos para ratificar ou não as informações apresentadas aos leitores.

A gestão das organizações possui um desafio decorrente da transição da economia de base industrial para uma ordem econômica que possui características novas, como o conhecimento (QUEIROZ et. al. 2005). Neste contexto as atribuições dos gestores foram significativamente alteradas, sendo agora o principal recurso o conhecimento, ou seja, a riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação deste conhecimento do que pelo próprio trabalho. Denominada a sociedade atual como sociedade do conhecimento, levando em conta a internacionalização dos mercados e as pressões por produtividade e capacidade competitiva, as empresas tornam-se cada vez mais cobradas por produtividade, iniciativa, conhecimento e inovação. A área de RH é a que assume um papel de grande destaque nas empresas que sofrem forte influência da concorrência acirrada e global (DRUCKER, 2000). Considerando o grande valor que passou a ter o conhecimento, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um clima organizacional que seja próprio para a criação de valor e retenção de pessoal. Entende-se a organização como um sistema coordenado de atividades advindas de diversas pessoas. A ideia é para que todos sejam induzidos a cooperarem uns com os outros para atingir os objetivos corporativos (RICHERS, 2000).

O ineditismo da pesquisa está em não identificar até o presente momento, estudos que tenham o objetivo de explicar a existência ou não de relação entre o desempenho econômico superior, motivação e satisfação dos funcionários, no período de 2006 a 2010.

#### 1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo está limitado à análise dos indicadores dependentes e independentes de empresas presentes entre as Melhores e Maiores que neste momento apresenta-se como base para coleta dos dados contábeis e financeiros. Decidiu-se por não incluir na amostra as empresas financeiras, que em outras pesquisas, foram excluídas em razão de suas particularidades.

Em relação aos dados para análise, foram utilizados somente os disponíveis no período de 2006 a 2010 das empresas que durante o período pesquisado obtinham seus dados disponíveis para *download* no *website* das Melhores e Maiores.

Considerado de suma importância, mas que não será possível demonstrar através da presente dissertação é a identificação com exatidão do que é causa e efeito, ou seja, se a satisfação e motivação sustentam ou não um ótimo desempenho econômico ou se um desempenho econômico superior é a causa da satisfação e motivação dos funcionários nas empresas. A limitação do estudo permeia somente entre a relação de causa e efeito sem a devida identificação da posição de um e outro.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O comportamento organizacional é fundamental para o desempenho de qualquer empresa. O fator satisfação atrelado a uma variável de produtividade, considera que quanto maior for o nível de satisfação do funcionário igualmente maior será a produção (CARAVANTES et. al., 2004, RICHERS, 2000). Caravantes et. al., (2004) e Richers, (2000) associam às diversas variáveis econômicas o fator motivação, salientando que trabalhar em empresas onde o comportamento organizacional é favorável ao desenvolvimento da criatividade e da identidade dos funcionários, auxilia para que estes possam produzir mais e melhor.

O ambiente organizacional estaria relacionado com o resultado financeiro da empresa. Este pressuposto explicaria que empresas com bons resultados financeiros seriam fontes relevantes de informação relativas à satisfação no trabalho e a gestão de pessoas, integradas a resultados econômicos. Em outras palavras, a satisfação dos funcionários nas empresas estimularia os mesmos a atingir resultados financeiros ótimos para a empresa, o que levaria inevitavelmente a resultados econômicos altamente positivos (GUSKUMA, 2009).

A presente revisão de literatura, no que tange a teorias motivacionais, está estruturada em três partes, a saber: teorias do conteúdo, teorias do processo e teoria do reforço. Na revisão sobre o tema motivação são abordadas as seguintes teorias com seus respectivos autores: Teoria de Hierarquia de Necessidades, Maslow (1951), Teoria ERG de Alderfer (1972), Teoria das necessidades de McClelland (1961); Teoria Bifatorial de Herzberg (1966); Teoria das características da função de Hackman e Oldham, (1980); Teoria da equidade de Adams (1965), Teoria da definição de objetivos Locke e Latham (1990), Teoria das expectativas de Vroom (1964) e Teoria do reforço de Skinner (1974).

### 2.1 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Felicidade no trabalho e a satisfação dos funcionários podem ser a bússola para o sucesso no mercado e saúde no caixa. Na edição especial da Você S/A (2010) é descrito que pelo quarto ano seguido a média da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 150 Melhores Empresas para Trabalhar é superior à média das 500 companhias listadas no anuário

Melhores e Maiores. A pujança econômica trouxe novidades ao anuário de 2010, cuja missão é identificar as empresas que possuem o melhor ambiente de trabalho e as políticas e práticas de RH mais consistentes. De acordo com a revista, foi em 2010 que pela primeira vez desde que passou a ser avaliada em 2006, a categoria “satisfação e motivação” é de acordo com 41,8% dos funcionários o que mais importa na hora de escolher um lugar como excelente para trabalhar. Este é um recado às companhias, diz o Prof<sup>o</sup> André Fischer *Você S/A* (2010), coordenador da Fundação Instituto de Administração (FIA), parceira da *Você S/A* na pesquisa das 150 melhores empresas, e um dos responsáveis pela metodologia do guia, ou seja, os profissionais estariam mais seguros no mercado e, portanto, mais seletivos na escolha das empresas para trabalhar.

Com vistas a clarificar o significado singular da categoria “satisfação e motivação”, se considera necessário uma revisão criteriosa que consiga explanar as principais teorias de motivação, explicativas do comportamento das pessoas no contexto organizacional e da produtividade no trabalho. Motivação é o resultado da interação dos indivíduos com as mais diversas situações, ou seja, que estes tenham desejos e habilidades para atuar, com objetivos a alcançar. A motivação apresentar-se-ia como um conceito central no tema comportamento organizacional, como sendo a disponibilidade do indivíduo para executar elevados níveis de esforços em relação aos objetivos da organização, condicionados pelas habilidades e esforços para satisfazer quaisquer necessidades individuais (RAMLALL 2004, ARAGÓN-CORREA e SHARMA, 2003; MCWILLIAMS e SIEGEL, 2001; ROWLEY e BERMAN, 2000; SCHALTEGGER e SYNNESTVEDT, 2002). Nessa perspectiva, o próximo item apresenta uma revisão de literatura da relação de motivação e desempenho econômico – financeiro.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO ECONÔMICO – FINANCEIRO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, os gestores estão demasiadamente preocupados com a satisfação e motivação dos empregados como fator chave para a eficácia organizacional, sendo melhores resultados econômico-financeiros. O indivíduo está satisfeito, se ele é intrínseca e extrinsecamente recompensado. Por um lado, o empregado percebe que o desempenho próprio resultou do esforço que ele gasta e que foi reforçado pela competência pessoal. Por outro lado, o mesmo empregado sente se os pares e superiores reconhecem seu

valor e se recebe uma recompensa de forma justa (pagamento, promoção) (AMABILE et. al., 2007).

Muitos estudos empíricos vêm sendo construídos ao longo do tempo a respeito da satisfação e motivação dos empregados e seu real valor no desempenho econômico - financeiro das organizações. Diferentes estudos mostraram que existe um alto grau de motivação dos empregados para conseguir aumento de bom desempenho quando este tem um impacto positivo sobre os gestores, a empresa e os colegas de trabalho (AMABILE et. al., 2007).

Satisfação dos funcionários refere-se a sua resposta emocional positiva ao seu trabalho e ao trabalho realizado individualmente ou como parte de um grupo. A satisfação frequentemente possui uma conotação de motivação. Ignorar a motivação dos funcionários é arriscar algumas consequências altamente negativas, como a incapacidade de reter empregados valiosos ou para recrutar talentos desejados. De acordo com Porter (1996) a satisfação no trabalho se manifesta de diferentes maneiras em pessoas diferentes, quer a satisfação no trabalho alta ou baixa, depende de uma série de fatores, incluindo: as necessidades de uma pessoa e que desejos sejam cumpridos através do trabalho, condições de trabalho, a maneira em que um indivíduo define a si mesmo através do trabalho e da personalidade individual.

A motivação no trabalho tem sido uma parte importante da Gestão de RH desde 1924, quando pesquisadores da Usina *Hawthorne*, em Chigado, parte do *Western Electric Company* começaram a estudar o impacto da iluminação na produtividade do trabalho. Então, eles descobriram que a interação humana, afetando a satisfação e motivação, foi muito mais influente nos resultados do que os resultados de trabalho da iluminação, o que teria de imediato um impacto financeiro na companhia. Desta forma os pesquisadores chegaram à conclusão de que o desempenho dependia, pelo menos em parte de cooperação e entusiasmo no trabalho em equipe, neste momento se pensava na motivação como um alto motivo de desempenho econômico-financeiro (OSTROFF, 1992).

## 2.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Existe uma distinção na literatura a respeito da abordagem de teorias da motivação no contexto organizacional brasileiro. Na sequência, apresenta-se uma revisão de literatura proposta por Neves (2001) das principais teorias motivacionais, sendo as mesmas divididas em três categorias, a saber: teorias do conteúdo, teorias do processo e teorias do reforço. Seguindo a linha de construção de Neves (2001) considerando a mais adequada ao presente estudo, esta discorre a respeito das teorias de acordo com suas três divisões que se apresenta a seguir:

### 2.3.1 Teorias do Conteúdo

As teorias do conteúdo concentram-se no objeto da motivação, sendo incluídas: Teoria de Hierarquia de Necessidades, Maslow (1951), Teoria ERG de Alderfer (1972), Teoria das necessidades de McClelland (1961); Teoria Bifatorial de Herzberg (1966); Teoria das características da função de Hackman e Oldham, (1980), tais teorias visam compreender os fatores internos aos indivíduos. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Uma vez satisfeita, deixam de causar tensão ou qualquer tipo de desconforto e conseqüentemente deixa de estimular o comportamento. Não é sempre que o resultado da ação é traduzido em satisfação de uma necessidade definida. Algumas vezes pode ocorrer frustração, quando o resultado não é alcançado ou ainda pode ocorrer a compensação, uma satisfação de outra necessidade reduz a tensão da necessidade não satisfeita (NEVES, 2001).

A teoria de Hierarquia de Necessidades é inaugural quando se fala em motivação. Ela tem seu início com Abraham Maslow e suas variantes. Maslow (1951) analisa o conjunto de necessidades que caracterizam um ser humano capaz de auto realizar-se. Propõe uma hierarquia piramidal de cinco necessidades, partindo do nível mais elementar para o mais elevado da existência humana. A base da pirâmide contempla as necessidades fisiológicas, incluindo alimentação, sono, ar, água, sexo e similares. O segundo nível da pirâmide se refere às necessidades de segurança; autopreservação através do evitamento da ameaça, do perigo, da privação de toda ordem, como emprego, salário e outros. A parte seguinte da pirâmide alude às necessidades sociais, ou seja, o desejo de associação, amizade, aceitação, etc. O

penúltimo nível da pirâmide menciona às necessidades de autoestima, englobando a autoconfiança, reconhecimento, apreciação, *status* e atenção. Sendo o último nível o topo piramidal, a necessidade de auto realização que implicam competência, concretização do potencial individual e crescimento profissional. O modelo piramidal de Maslow baseia-se em quatro pontos base:

- A necessidade “satisfeita” não é mais “motivadora”.
- Várias necessidades podem afetar uma pessoa ao mesmo tempo.
- Os níveis mais baixos têm de ser satisfeitos primeiro.
- Existem mais maneiras de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos da pirâmide. As oportunidades para concretização do potencial pessoal e profissional aumentam em quantidade, devido às experiências adquiridas pelo indivíduo até chegar ao topo da pirâmide.

As duas primeiras necessidades têm a ver com a preservação e certa conservação pessoal. Devido a esta identificação as chamamos de necessidades primárias, enquanto as restantes estão mais diretamente ligadas à identidade sócio-individual, as necessidades secundárias (NEVES, 2001). Maslow (1951) chama a atenção para o fato de que geralmente as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas, funcionando como motivadores principais do comportamento humano, numa lógica de precedência das necessidades mais básicas para as mais elevadas. Considera adicionalmente que as diferenças individuais são menores no patamar das necessidades primárias, sendo de mais fácil e rápida realização do que no ciclo motivacional do segundo patamar, as quais são mais complexas e difíceis de satisfazer. Contudo, Maslow (1951) reconhece que os indivíduos raramente atingem um estado de plena satisfação, pois, à medida que uma necessidade é satisfeita, imediatamente surge outra para satisfazer.

Ao nível organizacional o contributo desta teoria está no fato dos gestores se preocuparem com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados para, desta forma, conseguirem encontrar soluções de como motivar os seus trabalhadores. Para os gestores, a hierarquia das necessidades de Maslow chama a atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas de desempenho do indivíduo no posto de trabalho. Outra implicação refere-se ao fato de revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas varia consoantes as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de pessoa para pessoa

(NEVES, 2001). Seguindo esta lógica de argumentação, poder-se-ia afirmar que estamos perante uma teoria que possui implicações claras para a gestão de recursos humanos dentro das organizações. Foi a partir da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow que se deu início um interesse singular por conta de outros pesquisadores em compreender e criticar as premissas da teoria. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. A partir da teoria piramidal de Maslow vários outros teóricos deteram-se em interpretar a satisfação e seus reflexos no comportamento humano, surgindo com isto outras teorias.

Na esteira de Maslow, Alderfer desenvolve a teoria de ERG. Esta teoria tem seus fundamentos em: Existência (*Existence*); Relacionamento (*Relatedness*) e Crescimento (*Growth*), a qual é nominada ERG. No seu modelo de análise, a teoria faz corresponder às necessidades de existência, necessidades fisiológicas e de segurança que Maslow apresentou em sua publicação em 1951 (ALDERFER, 1972).

De acordo com Alderfer (1972), as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de autoestima, enquanto as necessidades de crescimento têm correspondência com as necessidades de auto realizar-se, imbuída de forte influência da teoria das necessidades de Maslow. Cunha et. al. (2003) ao apresentarem a teoria aduzem que o seu maior contributo foi a flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia.

Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento. A relação entre estas categorias e o esquema de Maslow torna-se óbvia, como segue demonstrado a seguir no quadro 1.

Quadro 1: Oposição entre as abordagens de Maslow e Alderfer

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de auto realização	Necessidades de crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Alderfer, diferente de Maslow, considera possível que uma pessoa se sinta motivada simultaneamente por necessidades de vários níveis ao mesmo tempo em que a frustração da necessidade de um determinado nível pode elevar (CUNHA et. al., 2003).

Discorrendo ainda sobre as teorias do conteúdo, nos deparamos com a teoria das necessidades de McClelland. De acordo com esta teoria cada indivíduo possui a sua hierarquia de necessidades específica, focando sua teoria em três necessidades: realização, poder e afiliação que representam três impulsos básicos, capazes de diferenciar as pessoas e o que as motivam para o desempenho organizacional (MCCLELLAND, 1961):

1. A necessidade de realização: Foi definida como o desejo de querer ser excelente e bem sucedido em situações de competição. São pessoas que gostam de assumir responsabilidades e tendem a estabelecer objetivos exigentes e a contrair riscos calculados. Valorizam o *feedback* relacionado com o seu desempenho, tendo em vista a sua melhoria. Tais características funcionam bem em contextos de trabalho desafiantes e competitivos e revelam fraco desempenho em situações de rotina e de pouca competitividade.
2. A necessidade de poder: Consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o ganhar influência sobre os outros do que o desempenho eficaz. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como à atração por funções de gestão e liderança.
3. A necessidade de afiliação: Consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceito pelos outros. Os indivíduos com essas necessidades preferem ambientes mais cooperantes a competitivos e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão, desejando ser amados.

A partir deste modelo conceitual, McClelland propõe que, em nível organizacional, os líderes de topo deviam ter uma elevada necessidade de poder e de autocontrole ao mesmo tempo em que a necessidade de afiliação devia ser reduzida (KREITNER, 1998). As investigações de McClelland demonstraram que os gestores com elevadas necessidades de relacionamento social não seriam bons líderes, uma vez que estavam demasiadamente preocupados com os sentimentos dos outros, ignorando frequentemente os procedimentos organizacionais e demonstrando incapacidade para motivar os seus subordinados (SANTOS, 1999). Ainda de acordo com Santos (1999), estudos empíricos demonstram maior

confirmação das necessidades de realização do que as restantes necessidades. O que pressuporia apontar como principais limitações os procedimentos metodológicos adotados e o instrumento utilizado com o intuito de possuir um caráter preditivo questionável.

Por outro lado, a teoria bifatorial de Herzberg publicada em 1966 permitiu identificar quais os fatores que num cenário de trabalho, eram promotores de satisfação e aqueles que provocam insatisfação. O primeiro grupo integra os fatores motivadores, de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e que conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade. O segundo grupo é composto por fatores higiênicos, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação em curto prazo (CUNHA et. al., 2003). Em nível organizacional, a teoria dos dois fatores de Herzberg propõe que o trabalho seja enriquecido, com o objetivo de promover o crescimento pessoal e a realização profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, a satisfação e motivação no trabalho. Alguns princípios relativos ao enriquecimento do trabalho, sugeridos por Herzberg (1966), são: a remoção dos mecanismos de controle existentes no trabalho; o aumento da responsabilidade dos indivíduos; a atribuição a cada indivíduo de uma unidade completa de trabalho; maior autonomia e liberdade no trabalho com a introdução de tarefas desafiantes.

Em síntese, a teoria proposta por Herzberg visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O método proposto por esta teoria consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no ambiente de trabalho. O que levou a concluir que as mesmas diferem de um modo significativo, consoante quando se trata de pessoas que se sentem bem na situação de trabalho e de outras pessoas que se sentem mal no trabalho. Fatores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização aparecem relacionados com a satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendem a atribuir a causa a fatores extrínsecos como a política da organização, o estilo de chefia, o relacionamento com o superior, as condições de trabalho, salário, relações interpessoais, etc. (NEVES, 2001).

De acordo com a teoria de Herzberg ou dos dois fatores motivadores, o primeiro de natureza intrínseca ao trabalho, que obedece a uma dinâmica de crescimento e que conduz à satisfação de longo prazo e à felicidade. E o segundo composto por fatores higiênicos, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação em curto prazo, além de motivadores, referem-se ao conteúdo essencial ao desempenho, em um paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow

(NEVES, 2001). Produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade, quando são ótimos elevam a satisfação, quando precários provocam ausência de satisfação. Os meios para motivar os trabalhadores consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, o pleno uso das suas capacidades e o enriquecimento do cargo. Já os fatores extrínsecos referem-se ao contexto de trabalho e como tal são periféricos e extrínsecos em si. Quando existem em grau elevado apenas evitam a insatisfação, mas quando são precários geram insatisfação. Os fatores extrínsecos, tradicionalmente usados nas organizações, existem para motivar o desempenho dos funcionários (HERZBERG, 1966).

Como contribuição em nível organizacional, os princípios da teoria dos dois fatores possibilitaram que os gestores passassem a dar maior atenção a aspectos relacionados com a realização pessoal, o reconhecimento e o progresso na carreira profissional. Herzberg foi, portanto, o primeiro investigador a colocar ênfase na motivação intrínseca derivada do próprio trabalho (NEVES, 2001).

Hackman e Oldham em 1980 propõem um modelo das características da função, para demonstrar que as características do trabalho estão na base da motivação intrínseca (CUNHA et. al., 2003). De acordo com Lawer (1994) as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percebem uma importante relação entre fazer bem o trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, autoconsideração e competências. Pretende-se que o conteúdo do trabalho proporcione interligação, rotação e proximidade física entre todos os elementos de um mesmo grupo, que possibilite a definição de metas e de realimentação sobre os resultados e percepção das tarefas inseridas num todo maior e com utilidade social. Tais princípios visam dar resposta a necessidades individuais e grupais que são aproveitadas para desenvolver modelos motivacionais aceites no processo de trabalho, cuja expressão mais popularizada é representada pelo modelo de Hackman e Oldham (LAWER, 1994). Hackman e Oldham partem de uma análise dos estados internos do sujeito que afetam o seu estado motivacional, como: significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e opinião sobre atividades e resultado. Definem as características do trabalho motivador, ou seja, variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia, informação, realimentação (LAWER, 1994).

Hackman e Oldham (1980) identificam cinco características da função que contribuem para o aumento da motivação:

- Variedade: Referem-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados.
- Identidade: Representa o grau em que a função requer execução de uma unidade de trabalho identificável, isto é, que procura atingir um resultado visível.
- Significado: Diz respeito ao impacto do trabalho na vida do outro, seja dentro ou fora das organizações. Quanto maior esse impacto, maior o significado do trabalho.
- Autonomia: Está diretamente ligada ao nível de independência no planejamento do trabalho e na respectiva forma de execução.
- *Feedback*: Está associada à quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Do ponto de vista motivacional este modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar, ocorre quando o trabalhador aprende (NEVES, 2001). O modelo indica ainda o efeito de variáveis moderadoras na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados. Em termos de implicação na definição dos postos de trabalho, o modelo contribui, adicionalmente, com importantes sugestões para o enriquecimento e alargamento do conteúdo dos postos de trabalho. O próximo grupo de teorias trata das teorias do processo, incluindo os teóricos Adams, Locke e Latham e Vroom.

### **2.3.2 Teorias do Processo**

As teorias do processo focalizam-se nos processos cognitivos pelos quais os indivíduos decidem como agir (como se exprime a motivação) e colocam ênfase num conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano, isto é, como ele é direcionado e sustentado. O grande pressuposto desta abordagem é o de que as principais determinantes do comportamento humano são as crenças e as expectativas que os indivíduos possuem, ou seja, aquilo que lhe pode suceder no futuro se seguirem determinado curso de ação (SANTOS, 1999). As teorias do processo procuram dar resposta à diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os fatores situacionais e de natureza informativa que levam uma pessoa a escolher uma ação em vez de outra (RAMLALL, 2004).

Dentre diversas abordagens apresentam-se as principais, entre as quais a teoria da equidade de Adams de 1965, com um componente mais geral; a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham elencada em 1990 e a teoria das expectativas de Vroom de 1964 com um componente mais organizacional.

A teoria da equidade fundamenta-se no fato do indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros, ou seja, o seu esforço no trabalho é resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos relevantes e que funcionam como termos de comparação (ADAMS, 1965). Adams distingue na sua teoria, a equidade interna, sendo esta a comparação que um indivíduo faz em relação a outros membros da mesma organização e a equidade externa, por comparação com pessoas fora da organização. Trata-se de uma abordagem da motivação que explica as relações de equidade com base nas percepções do trabalhador e não como resultado de uma análise objetivamente mensurável do seu desempenho.

Quatro elementos são importantes para destacar esta teoria:

1. A pessoa que se compara;
2. a outra pessoa com quem se compara;
3. *inputs* ou recursos da pessoa; e
4. os *outputs*.

O mais importante componente nas relações de troca são os *inputs* e os *outputs*, referindo que o conceito da equidade é frequentemente interpretado na organização do trabalho como uma associação positiva entre os esforços dos empregados ou desempenho no emprego e o pagamento que recebem (RAMLALL, 2004). Os indivíduos pesam os seus *inputs* e *outputs* de acordo com a importância que estes têm para eles. O quociente *inputs/outputs* de um indivíduo é assim comparado com o de outro indivíduo ou grupo. Existiria equidade sempre que o quociente da pessoa fosse igual ao quociente do outro (SANTOS, 1999).

A teoria da equidade afirma que o desafio para as organizações está em desenvolver um sistema de recompensas que seja percebido como sendo justo e equitativo, distribuindo as recompensas em relação às convicções dos empregados sobre o seu próprio valor na organização. Assim, podemos concluir que a teoria da equidade defende, fundamentalmente, a necessidade de justiça no local de trabalho, ao identificar na ideia central de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem.

É pressuposto que quem nela investe mais, deve receber mais da organização. Subjacente a esta teoria está a noção de relação de contingência entre os ganhos e investimentos, isto é, as pessoas tendem a esforçarem-se mais se perceberem que um maior esforço conduzirá a uma melhor recompensa (CUNHA et. al., 2003).

Concluindo, esta teoria revela que a recompensa é susceptível de interferir no processo motivacional, que integra igualmente um componente individual ou social resultante do processo de comparação social. A principal contribuição desta teoria está em incentivar as organizações a serem capazes de discriminar os contributos das pessoas e recompensá-las de acordo com esses contributos. As novas linhas de pesquisa empírica da teoria da equidade tendem a colocar ênfase na forma como os empregadores procuram criar políticas e procedimentos organizacionais justos e tentam desenvolver normas justas para a distribuição de recompensas, rejeitando as linhas de investigação clássicas que procuravam somente prever como reagiriam os trabalhadores aos sentimentos de iniquidade (SANTOS, 1999).

A teoria de Locke e Latham coloca ênfase na forma como a definição dos objetivos e as intenções regulam grande parte da ação humana e determina os seus comportamentos. A definição de objetivos apresenta-se como a principal fonte de motivação, proporcionando a cada pessoa alcança-los através das suas ações. Os fatores cognitivos desempenham nesta teoria um papel central na escolha dos objetivos e nas ações dos indivíduos. Estes objetivos, desde que escolhidos pelos próprios indivíduos, são baseados em fatores como as suas crenças sobre o que podem alcançar, as suas lembranças sobre o desempenho passado e os seus julgamentos sobre o que é adequado para determinada situação. Logo estamos perante uma teoria que procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho superiores (LOCKE e LATHAM, 2004).

A mais importante conclusão desta teoria refere-se ao fato de os objetivos mais eficazes serem os que combinam um conjunto de características reunidas no acrônimo SMART, isto é, os objetivos tem que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*agreed*), realistas (*realistic*) e com prazos (*timed*). Adicionalmente, para que os objetivos sejam alcançáveis torna-se importante que os indivíduos os aceitem, condição que traduz o seu comprometimento com a meta pré-estabelecida a atingir. Esta aceitação torna-se mais facilitada quando os destinatários desses objetivos são envolvidos na definição dos mesmos. A sua participação na definição dos objetivos tende a conduzir a uma maior aceitação e empenho para a concretização do objetivo. Outra condição importante para o alcance dos objetivos é quando o trabalhador é informado sobre a evolução que ele tem alcançado, passando a possuir os dados necessários para ajustar o seu esforço à obtenção do

objetivo. Adicionalmente, a existência de recompensas associadas ao alcance dos objetivos tende a facilitar a sua aceitação (CUNHA et. al., 2003). O modelo de Locke e Latham constitui, portanto, umas das teorias mais importantes no âmbito da motivação em cenários de trabalho com a implementação da gestão por objetivos. Tal modelo de gestão pode ser caracterizada como um importante instrumento dado a incentivar a definição de objetivos, envolvendo a participação do chefe e do subordinado ao mesmo tempo em que se apresentam com indicadores mensuráveis (CUNHA et. al., 2003).

Já a teoria das expectativas de Vroom é uma teoria cognitiva segundo a qual o comportamento das pessoas resulta de escolhas entre alternativas, sendo que essas escolhas estão relacionadas com a percepção e a formação de crenças e atitudes, embora resultado de uma escolha consciente (RAMLALL, 2004).

Vroom (1964) e Lawler (1986) são dois autores bastante representativos desta teoria que assenta em três tipos de pressupostos:

- (i) O resultado pode ser conseguido na sequência do trabalho;
- (ii) o grau de desempenho da pessoa conduz à obtenção de um resultado desejado; e
- (iii) a quantidade de esforço despendido pela pessoa conduzirá a um desempenho.

Adicionalmente, esta teoria vai ter subjacentes cinco principais conceitos associados:

1. Resultados: Traduz os aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho.
2. Valência: Traduz o grau de atratividade que o resultado representa para o indivíduo. Está diretamente relacionada com as orientações afetivas que as pessoas têm em relação aos resultados, sendo a característica mais importante e relacionada com o nível de satisfação do trabalho que as pessoas esperam receber dele.
3. Instrumentalidade: Traduz o grau percebido da relação entre o desempenho e resultado alcançado. (as recompensas são fundamentais para originar elevadas instrumentalidades no desempenho para alcançar os resultados).
4. Expectativa: Significa o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento, isto é, a seleção da alternativa que avaliam como mais apropriada ao alcance dos resultados desejados. Representa a força da crença de que o resultado é possível.

5. Força: Constitui a quantidade de esforço ou tensão existente no interior da pessoa capaz de motivar, quanto maior a força maior será a motivação.

A teoria de Vroom declara que a motivação é função combinada da percepção do individual de que o esforço se transforma em desempenho e o desejo percebido dos resultados que podem apresentar resultados ótimos. Assim, o elevado nível de motivação da pessoa estará dependente, das seguintes condições:

- (i) valência elevada, isto é, a pessoa valoriza aquilo que a organização tem para lhe oferecer;
- (ii) instrumentalidade elevada, o empregado percebe que tem que alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultados que pretende e;
- (iii) expectativa elevada, que consiste em acreditar que um esforço elevado permitirá o alcance do resultado desejado.

Considerando estes pressupostos da teoria das expectativas podemos aduzir que, ao nível das organizações, o seu maior contributo está ligado à atenção que os gestores terão que dar a alguns aspectos no caso de desejarem aumentar a motivação dos seus empregados (CUNHA et. al., 2003; RAMLALL, 2004; LAWLER, 1986).

### **2.3.3 Teoria do Reforço**

O pressuposto central da teoria de Skinner denominada teoria do reforço, comporta a ideia de que todo o comportamento depende das suas consequências, ou seja, consequências de comportamento passadas afetam as ações e comportamentos futuros num processo cíclico de aprendizagem. A teoria do reforço de Skinner (1974) coloca ênfase nas consequências do comportamento humano e no modo como este pode ser manipulado nas diferentes situações. As consequências são designadas de reforços. Estes são definidos como qualquer coisa que segue um comportamento e que influencia a probabilidade de que esse comportamento seja repetido no futuro. Daqui decorre que para alterar o comportamento dos indivíduos, as consequências do comportamento devem ser manipuladas. Isto significa que, no contexto organizacional, os gestores podem controlar o comportamento dos seus empregados se forem capazes de manipular as consequências desses mesmos comportamentos (SANTOS, 1999).

Tal teoria sinaliza a força de um objetivo ou de um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional. Trata-se de encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando aspectos individuais e fatores situacionais que levam uma pessoa a escolher uma ação ao invés de outra (SKINNER, 1974).

Segundo esta teoria o que controla o desempenho são os reforçadores, isto é, o comportamento é função das suas consequências. Por reforço entende-se qualquer consequência resultante de um comportamento. O pressuposto desta teoria é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados. Skinner (1974) apresenta quatro tipos de reforços:

1. **Reforço Positivo:** Os comportamentos desejáveis são reforçados por uma consequência positiva que tende a ser designada de recompensa. Numa organização, uma vez identificada a consequência que possui valor de recompensa para o trabalhador, esta pode ser utilizada para aumentar o seu desempenho. Aumentos salariais, elogios públicos perante os colegas, prêmios de produtividade e promoções são normalmente apontados como reforços positivos.
2. **Fuga:** Quando determinado comportamento pode prevenir um estímulo nocivo ou prejudicial é designado de fuga. O indivíduo altera o seu comportamento no sentido de evitar determinadas consequências desagradáveis como, por exemplo, a crítica por parte do superior hierárquico por ter chegado atrasado. No sentido de evitar serem criticados, os empregados fazem um esforço por serem pontuais.
3. **Extinção:** É um método que ajuda a reduzir e a enfraquecer os comportamentos indesejáveis. Pode caracterizar-se por ausência de reforço de comportamentos indesejáveis de tal forma que esses comportamentos diminuam e eventualmente desaparecem.
4. **Punição:** É definido com a atribuição de uma consequência nociva ou prejudicial a um comportamento indesejável. Parte-se do pressuposto que tal como as recompensas fortalecem o comportamento, a punição enfraquece-o.

Skinner (1974) apresenta como principais contributos o fato de as consequências aumentarem ou diminuírem a probabilidade de ocorrência dos comportamentos dos indivíduos. É, portanto um modelo que coloca a ênfase nas consequências do desempenho, portanto associado a um sistema de recompensas externas. Logo, ao nível da gestão da

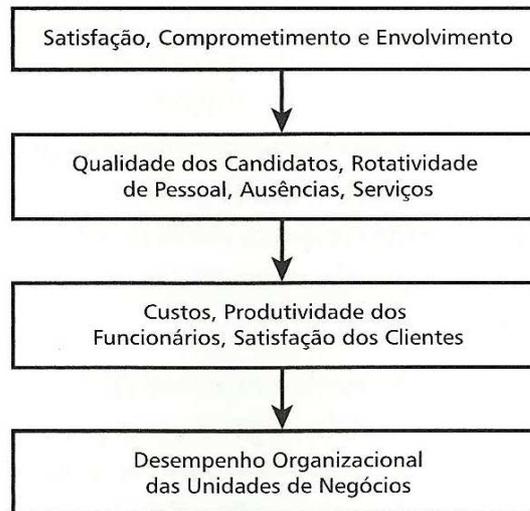
motivação nas organizações importa que os gestores não recompensem todos os indivíduos da mesma forma, mas baseando essa recompensa no desempenho de cada um. Adicionalmente, a teoria do reforço identifica a forma de ajudar os gestores dentro das organizações e assegurarem a cooperação contínua dos trabalhadores. Santos (1999) definem como grande mérito desta teoria do reforço no fato de ter contribuído para que os trabalhadores passassem a criar os seus próprios programas motivacionais tendo atenção ao ambiente envolvente em vez de se focalizar, exclusivamente, nas necessidades internas do indivíduo para identificar as suas motivações e soluções para os seus problemas motivacionais.

#### 2.4 ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS E SEUS REFLEXOS

Entenda-se “atitudes dos funcionários” como a satisfação plena de uma devida necessidade, que logo gera motivação para a busca de satisfazer outra necessidade e que satisfeita, tende a criar outro item motivacional, gerando desta forma um círculo vicioso, entendimento em conformidade com diversos autores que elencaram em suas obras a questão das atitudes dos funcionários e seus reflexos corporativos, dentre estes o desempenho econômico nas empresas. Com relação aos autores, entre eles (MARCH; SIMON, 1958; VROOM, 1964; MICCO, 1998; I. S. FULMER et. al. 2003; ANTUNES et. al. 2009; BERDANI, 2007; NARS; FISCHER, 2010; e CASCIO; BOUDREAU, 2010).

A satisfação, e motivação afetam o desempenho organizacional através do comportamento dos funcionários. Os que mostram atitudes mais negativas podem faltar chegar atrasados, se desligar mais frequentemente, ou colocar menos ênfase na satisfação dos clientes do que aqueles com atitudes mais positivas. Evidências indicam que, geralmente esse é o caso (NARS e FISCHER, 2010). Ideias adequadamente demonstradas na figura 1.

Figura 1- As relações lógicas entre atitudes, comportamentos dos funcionários e resultados econômicos.



Fonte: Cascio; Boudreau (2010).

A figura 1 mostra que melhorar a atitude dos funcionários pode afetar o desempenho econômico da empresa, ou seja, mudar a sua atitude pode afetar diretamente a rotatividade e o absenteísmo, com resultados nos seus custos. Segundo Cascio; Boudreau (2010) ter a reputação de ser um lugar gratificante para trabalhar pode melhorar o potencial para o recrutamento de melhores candidatos. Existem evidências, ainda, de que as atitudes dos funcionários afetam diretamente seu desempenho e, em particular a tendência de ir além da descrição formal de seu trabalho e de transmitirem emoções positivas aos clientes. Igualmente é salutar observar que as relações apresentadas na figura 1, ainda de acordo com Cascio e Boudreau (2010) variam com a natureza das reservas de talento e do trabalho. As atitudes dos funcionários se relacionam a importantes resultados que são menos tangíveis ou mensuráveis pelos sistemas tradicionais, incluindo o crescimento individual e o bem-estar, a flexibilidade da organização e seu valor de mercado. Muitas empresas medem as atitudes de seus empregados não só em busca de indicadores importantes de desempenho econômico tangível, mas porque é um sinal de resultados não econômicos mais sutis.

A satisfação no trabalho é conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007) uma atitude de muitas dimensões, podendo-se avaliar o nível de satisfação com seu trabalho como um todo, ou avaliar e somar a satisfação com outras facetas do trabalho, como o salário, os colegas, a natureza da função.

Se o objetivo é entender os efeitos gerais no trabalho, os índices globais são a maneira mais indicada, porém, se o avaliador quiser saber como melhorar a satisfação no trabalho especificamente, então a abordagem das facetas é a melhor para um bom diagnóstico.

Em relação a medições e análises em RH, infelizmente, não existe consenso na literatura sobre, por exemplo, o intervalo de tempo apropriado para coleta de informações relevantes, seja de uma variável medida em dois tempos diferentes, ou na tentativa de avaliar as relações entre duas ou mais variáveis. O desempenho dos empregados segundo Cascio e Boudreau (2010) pode até diminuir um pouco logo após a implantação de mudanças, à medida que a empresa se adapta.

Como exemplo de como diferentes intervalos podem produzir diferentes resultados, seguindo as prerrogativas de Garrison, Noreen e Brewer (2007) considerando um estudo longitudinal. Os pesquisadores analisaram os dados das atitudes dos funcionários de 35 empresas ao longo de oito anos em análises relativas ao desempenho econômico e ao mercado de ações usando uma variedade de estudos em diferentes intervalos. Foram encontradas relações positivas importantes e consistentes em vários intervalos de tempo entre as atitudes agregadas relativas à satisfação como segurança, salário e satisfação geral com o trabalho, desempenho econômico e mercado acionário.

Os mesmos pesquisadores examinaram análises periódicas de um, dois, três e quatro anos, encontrando uma estabilidade surpreendente nos dados de atitudes dos funcionários nas análises organizacionais. As análises de um ano variaram um mínimo de 0,66 (satisfação com o grupo de trabalho) até um máximo de 0,89 (satisfação com segurança). Antunes et. al (2009) clarificam ainda em relação ao estudo que, mesmo as análises de quatro anos revelaram uma estabilidade substancial, variando de um mínimo de 0,40 (satisfação com a facilitação do trabalho) até um máximo de 0,78 (satisfação com a delegação de funções). Já em estudos das relações entre as atitudes dos funcionários e a satisfação dos clientes, ou a rotatividade de pessoal, de acordo com Micco (1998) a análise correlacional em vários períodos de tempo tem sido inconclusiva quanto à direção de sua causalidade. Mesmo assim, tais estudos fornecem evidência surpreendente de que as atitudes coletivas dos funcionários podem ter uma forte correlação com o desempenho geral das empresas, mesmo que, para alguns indivíduos, a atitude esteja pouco relacionada com o desempenho individual.

No início desta seção, quando foi abordado o “intervalo de tempo apropriado para coleta de informações”, foi citado um estudo que incluía dados longitudinais de 35 empresas sobre as atitudes de seus empregados e o desempenho da empresa no mercado de ações (8 anos de dados). Munidos desses dois conjuntos de dados, os pesquisadores puderam explorar

questões envolvendo a ordem das causas e o tempo de coleta de dados entre os dois conjuntos de variáveis. Garrison, Noreen e Brewer (2007), relatam a respeito das análises, que revelaram estatisticamente relações significativas e estáveis entre vários períodos de tempo para três de sete escalas de atitudes.

## 2.5 METODOLOGIA DA VOCÊ S/A

O Guia nasceu em 1997 com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus funcionários. O trabalho da Você S/A é baseado em uma metodologia que foi se aperfeiçoando ao longo dos anos, tornando-se mais abrangente, crítica e rigorosa quando ganhou a parceria da Fundação Instituto de Administração (FIA), em 2006. Hoje, o *Guia Você S/A - Exame* – “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar” é a maior pesquisa de clima organizacional do país, sucedendo o comportamento organizacional. A metodologia foi desenvolvida pelos professores Joel Dutra e André Fischer, da FIA, em parceria com a Você S/A (VOCÊ S/A - EDIÇÃO ESPECIAL, 2010, p.54).

O estudo da Você S/A, contempla cada empresa listada no *ranking* com um texto de apresentação na revista e uma tabela com os índices, incluindo igualmente uma frase denominada “Prioridade do RH” frase fornecida pelo principal executivo de RH da empresa, revelando a prioridade da área de gestão de pessoas no momento atual e para o próximo ano. As notas são baseadas nos questionários respondidos pelos funcionários e pelas empresas e ainda pelo *Book* de Evidências, sendo um relatório produzido pelas empresas, contendo as práticas de gestão, sendo avaliado pela FIA.

A nota final do guia, o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) é composto por mais dois indicadores, sendo o primeiro a percepção dos funcionários, que irá resultar no Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT). O segundo indicador diz respeito às práticas da empresa, ou o Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), por meio do *Book* de Evidências e questionário, este respondido pela empresa. O último indicador é a nota dada pelo jornalista após visita a empresa, (VOCÊ S/A - EDIÇÃO ESPECIAL, 2010).

A nota do funcionário é dada por meio das respostas do questionário, com aproximadamente 60 questões, a quantidade de questões pode ter pequenas variações em sua quantidade de um ano para outro, trata-se do IQAT. Para que a empresa seja visitada por um jornalista, segunda etapa do processo é estipulada através das notas apresentadas do IQAT um

ponto de corte. As empresas que obtiveram um valor abaixo do ponto de corte não passam para a próxima fase que corresponde à visita do jornalista da Editora Abril (VOCÊ S/A - EDIÇÃO ESPECIAL, 2010).

O IQGP, localizado no final da tabela impressa na revista, é composto de notas do questionário das empresas e do *Book* de Evidências, avaliadas em quatro categorias, entre elas “Políticas e Práticas”, dividida em quatro subcategorias.

- Estratégia e Gestão - Refere-se aos mecanismos que a empresa utiliza para disseminar sua estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio objeto da companhia.
- Liderança - Avalia como as organizações vêm lidando com seu time de gestores, analisando os treinamentos para liderança, a preocupação com a sucessão e as competências que a companhia busca para a formação de novos líderes.
- Cidadania Empresarial - Verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas, assim como em relação a seu público/clientes interno e externo.
- Políticas e Práticas - Este item é subdividido em quatro itens: 1) Carreira: Quando a equipe busca identificar quais ferramentas a empresa oferece aos seus funcionários para que eles tenham oportunidade de crescer profissionalmente; 2) Desenvolvimento: Revela o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade e continuidade do negócio e para o desenvolvimento profissional; 3) Remuneração e Benefícios: Expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal; 4) Saúde: Mais do que um bom plano de saúde, essa subcategoria busca avaliar a preocupação da organização com a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, assim como o cuidado que ela tem com o bem-estar e a qualidade de vida de seus colaboradores.
- Nota da Empresa - O IQGP é o índice formado pela avaliação das práticas que a empresa declarou ter no questionário e a análise do material enviado por ela para comprovar seus programas – o chamado *Book* de Evidências. Desde a edição especial de 2008 a nota do *Book* entra no cálculo do IQGP. Por isso, o envio do documento é obrigatório no processo.

Figura 2 – Modelo de Tabelamento do *Ranking* da Você S/A

Fonte: Você S/A – Exame: Edição Especial 2010 (p.55)

De acordo com o que foi definido pela Você S/A como as notas finais atribuídas a cada empresa presente no *ranking*, na figura 2 é possível visualizar a disponibilidade e formato destas no guia, incluindo as subcategorias.

## 2.6 MEDIDAS DE DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS

No presente trabalho, escolheu-se a definição de Padoveze (2003):

“Indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços nas direções necessárias.”

Em edição especial da *Você S/A* (2010) é descrito que pelo quarto ano seguido a média da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 150 Melhores Empresas para Trabalhar, é superior à média das 500 companhias listadas no anuário Melhores e Maiores, após a inserção do item “satisfação e motivação” em questionário próprio respondido pelos funcionários das empresas candidatas a constarem no *ranking*. De acordo com Ross; Westerfield e Jaffe (2008) rentabilidade é sem dúvida um dos atributos mais difíceis de visualização e mensuração numa empresa, em termos gerais os lucros contábeis medem a diferença entre as receitas e os lucros. Portanto, os lucros correntes podem ser uma medida muito pobre da rentabilidade futura e ignoram o risco. Assim sendo, pode-se afirmar que uma empresa é rentável no sentido econômico somente quando sua rentabilidade é maior do que aquela que os investidores podem conseguir por si mesmos nos mercados de capitais (ROSS; WESTERFIELD e JAFFE, 2008).

No momento em que Catelli et. al. (2007) refere-se ao desempenho econômico, discorre que este envolve aspectos exclusivos na atividade operacional da empresa, isto é, a empresa deve gerar bens e/ou serviços superiores aos custos incorridos, resultando em resultados econômicos positivos. Partindo desta premissa, elegem-se para o presente estudo o Resultado sobre patrimônio líquido (RSPL); Margem Líquida (ML) e *Ebitda*/Lucro Líquido, como os indicadores mais adequados como medidas de desempenho econômico. O RSPL/ROE é definido, de acordo com Ross; Westerfield e Jaffe (2008) pelo quociente entre o lucro líquido e o patrimônio médio dos acionistas ordinários.

De forma resumida o RSPL, na versão em inglês ROE (*Return On Equity*) tem por objetivo medir a capacidade de a empresa criar valor com seus próprios recursos, sendo medido através da divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido da empresa (GRAPELLI; NIKBAKHT, 1998).

Consideremos como uma medida de desempenho econômico a margem líquida (ML), sendo uma medida da lucratividade obtida pela empresa. De acordo com Famá e Melher (1999) este índice reflete o ganho líquido da empresa em cada unidade de venda, ou seja, mostra o percentual de retorno que a empresa obtém nas diferentes fases de sua operação. São extremamente dependentes da atividade da empresa ao longo de um período. É conveniente analisar esse indicador junto com outros indicadores de desempenho, como: giro do ativo, pois giro alto significa que a empresa está rendendo mais. Para ser ainda mais claro, pode-se dizer que a margem líquida mede o percentual do lucro líquido que a empresa conseguiu obter em relação ao seu faturamento. Por lucro líquido entende-se o lucro após a dedução de todas as despesas, incluindo o imposto de renda. Quanto maior a margem líquida for, melhor será, já que isso significa que a empresa consegue lucros maiores para um mesmo valor de faturamento (FAMÁ e MELHER, 1999).

O *Ebitda* consiste num poderoso indicador de desempenho financeiro de acordo com Famá e Melher (1999) posto que reflita o potencial de geração de recursos decorrentes eminentemente das operações da empresa. Note que são excluídos do cálculo toda e qualquer despesa escritural, ainda que operacional, a exemplo da depreciação sendo que, não representa saída de recursos. Porém o valor informativo do indicador *Ebitda* é maior quando usado de forma combinada com outras técnicas de análise ou outros indicadores. Portanto, é preciso dimensionar o indicador de forma realista, para que sirva de parâmetro para leitura do potencial de geração de caixa assim como o desempenho operacional do negócio, sendo o que o credencia como elemento base para avaliação de empresas. Partindo do exposto, ou seja, desempenho e avaliação de empresas é incorporado ao *Ebitda* outro indicador: o lucro líquido. O quociente da fórmula  $Ebitda / LL$  afere o potencial de ingresso para cada unidade monetária de investimento, importante indicador de desempenho financeiro e econômico uma vez que permite monitorar elementos de gestão estratégicos e outros tantos que não fazem parte da atividade fim da empresa, no entanto, igualmente relevante ao desempenho organizacional. (ICÓ, e BRAGA, 2001).

### 3 LITERATURA EMPÍRICA SOBRE DESEMPENHO ECONÔMICO

Foi realizada uma revisão de literatura dos estudos empíricos que investigam os fatores explicativos da relação de desempenho econômico e desempenho organizacional nas empresas em geral. Essa revisão foi realizada nos periódicos nacionais classificados como A e B pela Capes e, internacionalmente, por meio do portal de consulta EBSCOHost, partindo das seguintes palavras chaves: *organizational behavior; satisfaction and motivation; economic performance; profitability*.

Em se tratando de estudos empíricos correlatos ao presente trabalho, Silva e Miranda (2009) apresentam em seu estudo, uma replicação do trabalho dos professores Fulmer, Gerhart e Scott (2003), comparando o desempenho das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil com uma amostra de empresas das Melhores e Maiores. Estes objetivaram verificar se existem evidências nas demonstrações contábeis em geral, que tratar bem o empregado seria capaz de apresentar benefícios econômicos à empresa. De acordo com Silva e Miranda (2009) as demonstrações contábeis das empresas analisadas não apresentaram indícios de que empresas que investem na satisfação e motivação dos empregados obtêm maiores retornos do que as que não priorizam tais questões.

No entanto diante da ausência de evidências da relação entre as Melhores Empresas Para Você Trabalhar e os benefícios econômicos, os autores arguiram duas possíveis hipóteses para explicar o resultado sem com isto diminuir a importância do *ranking* e da ênfase que se deve empregar no fator humano na vida das corporações. A primeira hipótese seria que empresas classificadas como Melhores Empresas Para Trabalhar estejam apresentando uma imagem para se legitimar perante a sociedade, mas que na prática não implementem de fato políticas de benefícios e na manutenção de relações positivas com os empregados (SILVA e MIRANDA, 2009). A segunda hipótese postulada por Silva e Miranda (2009) seria a de que o modelo de avaliação e classificação das Melhores Empresas, talvez precise ser revisto, com a finalidade de afastar o máximo possível de subjetividade, aproximando o ranking do mundo corporativo.

Porém quando nos reportamos ao trabalho dos Professores Fulmer, Gerhart e Scott (2003), em seu artigo intitulado: “*Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance*”, os mesmos afirmam em suas conclusões que relações positivas com os empregados podem sim ser consideradas como uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. As análises deste

estudo sugerem que companhias listadas entre as 100 Melhores, *ranking* situado no cenário norte americano publicado anualmente pela revista *Fortune*, desfrutam não apenas de atitudes de trabalho estáveis e altamente qualificadas, mas também vantagens de *performance* acima das obtidas em empresas semelhantes a elas (SILVA e MIRANDA, 2009).

Berdejo e Guerreiro (2009) através do artigo intitulado “A Participação na Lista de Empresas com Melhores Práticas para com os Funcionários e seu Impacto na Performance: Um Estudo Empírico sob a Lógica da RBV (*Resource – Based View*)”, procuraram evidências na performance das empresas decorrente da participação da organização na lista de empresas com melhores práticas para com os seus empregados. O objetivo do trabalho citado é de verificar se a presença constante na lista de melhores praticas com os empregados no período de 2004 a 2006 proporciona uma performance financeira, medida pelo ROA e ROE, e de mercado, medida pelo Q de Tobin, superior em relação a um grupo de empresas comparáveis incluídas em um denominado grupo de controle.

Este último trabalho citado traz evidências que contribuem para demonstrar que a performance foi positivamente impactada pela sustentação de capacidades pessoais e socialmente complexas. A sustentação destas capacidades pode resultar em dificuldades de imitação pelos concorrentes, que não poderão no curto ou longo prazo adquirir competência no mercado, tornando a oferta de tais recursos pelo mercado inelástica. A competência da empresa em gerar rendimentos a partir de recursos e capacidades dependerá da eficácia em conduzir o contexto social. Neste caso, os recursos representados pelas boas práticas em relação ao empregado, sendo esta prática sustentada no nível individual dos funcionários e no nível da empresa, pela sua permanência na lista. Este estudo contribui para os controllers e gestores na performance dos sistemas contábeis de controle gerencial e mensuração de performance, aspectos relacionados à motivação e percepção tanto da estratégia quanto do papel na organização (BERDEJO e GUERREIRO, 2009).

Igualmente Santos, Coda e Mazzali (2010) elaboram um estudo sob o título “Clima Organizacional e Desempenho Financeiro”, sob a perspectiva de possível relação entre estes dois, ou seja, o clima organizacional e o desempenho organizacional valendo-se mais uma vez dos índices de clima organizacional das empresas que estão classificadas pelo guia Você S/A / Exame como excelentes para se trabalhar nos anos de 2004, 2005 e 2006 a diferentes indicadores de desempenho. A metodologia do estudo deteve-se nas dez empresas sorteadas em cada ano, dentre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar.

Como resposta ao estudo acima, não há como afirmar que as empresas que estão entre as dez Melhores Empresas para Você Trabalhar têm os melhores índices de desempenho financeiro do mercado quando comparados com as empresas que igualmente constam das respectivas listas, mas não entre as dez sorteadas. Fica evidente que as empresas apresentadas como as melhores para se trabalhar não apresentam desempenho financeiro superior, quando comparadas com as empresas de controle de acordo com a metodologia do estudo, fato que não significa dizer que não poderá existir uma relação entre clima organizacional e desempenho financeiro (SANTOS, CODA e MAZZALI, 2010).

Na perspectiva de Meleiro e Siqueira (2005) uma antiga e constante preocupação recai sobre a construção e a validação de medidas de satisfação no trabalho. Pelo fato de ser um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão, as análises dos índices de satisfação no trabalho passaram a ser constantes em diversas organizações. Os institutos de pesquisa que se dedicam a elaborar um *ranking* das melhores empresas para se trabalhar incluem os índices de satisfação no trabalho como um dos principais indicadores das melhores empresas. No Brasil, diversos estudos vêm sendo realizados com o objetivo de conhecer as tendências predominantes nas pesquisas sobre satisfação no trabalho, e foram identificadas análises sobre o *status* da satisfação como preditora e sua influência sobre divergentes aspectos expressivos do comportamento na situação do trabalho. Apesar de todos os levantamentos feitos no decorrer de alguns anos, as dimensões, os determinantes, os correlatos (conceitos semelhantes), as consequências (possíveis efeitos) e o desenvolvimento de técnicas de mensuração, ainda estão bem longe de se esgotarem as possibilidades de um maior entendimento desse fenômeno, bem como de se obter um consenso sobre o conceito satisfação no trabalho (MELEIRO e SIQUEIRA, 2005).

Ainda de acordo com Meleiro e Siqueira (2005), os relacionamentos que os indivíduos mantêm entre si e com a organização, obtendo uma breve leitura de “satisfeitos” são considerados como importantes na vida dos mesmos. Seria durante o trabalho que surgem oportunidades de relacionamento com pessoas que podem auxiliá-las em seu crescimento e desenvolvimento profissional, bem como no seu bem-estar.

No trabalho de Sorensen (1990) é alinhado sob um prisma inovador de que as pesquisas em contabilidade nos últimos anos passaram a aplicar achados das Ciências Sociais. Sendo capaz desta forma de identificar várias linhas de estudo, incluindo: controle gerencial; processamento da informação em contabilidade; reestruturação e criação de sistemas de informações inteligentes; processos de tomada de decisão e outras pesquisas que buscam

identificar fenômenos de interação social, como necessariamente o impacto sobre o uso da informação, como por exemplo, a associação entre relações de poder e controle da informação contábil.

É de conhecimento comum entre os pesquisadores de que a área de RH das empresas quase sempre e por muito tempo foi considerada uma área de tão somente apoio à gestão. Porém Sorensen (1990) alerta para o fato de que nas últimas décadas esta área foi alterando seu foco ao ponto de ser capaz de alinhá-la à própria “estratégia do negócio” a elevando a um patamar de grande relevância para as organizações. Em paralelo foi se desenvolvendo a “Economia do Conhecimento”, fato que coloca a informação como uma das mais relevantes fontes de competitividade e conseqüentemente valorizando cada vez mais as pessoas, o conhecimento que estas podem agregar e a necessidade de retê-las nas organizações. Sob esta perspectiva assuntos que haviam deixados de aparecer com frequência em ambientes corporativos, foram reavivados e temas incomuns passaram a fazer parte da realidade organizacional, como por exemplo: satisfação, motivação, liderança e estilos comportamentais (SORENSEN, 1990).

Dá-se início a outro desafio, a mensuração do desempenho da área de RH dentro da linha de pesquisa da contabilidade comportamental, pois exige dos profissionais da área de contabilidade, conhecimentos até então relacionados à gestão de pessoas. Pode-se utilizar como exemplo o que mais nos deparamos quando destas análises, a busca de indicadores para poder mensurar o potencial de inovação e criação de valor em uma área da empresa (SORENSEN, 1990).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo divide-se em quatro partes. A primeira identifica a população, amostra, período de análise, fonte dos dados e viabilidade dos setores analisados. A segunda descreve as variáveis, a terceira parte apresenta a hipótese a ser testada. A última parte relata o modelo econométrico a ser utilizado.

### 4.1 POPULAÇÃO/AMOSTRA, PERÍODO DE ANÁLISE, FONTE DOS DADOS E VIABILIDADE DOS SETORES.

No ano de 2010 a *Você S/A – Edição Especial* apresentou uma questão instigante do ponto de vista do pesquisador da presente dissertação, segue que, desde o ano de 2006 quando introduzido na pesquisa anual da revista *Você S/A* o item “satisfação e motivação” a ser respondido em questionário específico pelos funcionários das empresas que concorrem a uma posição no *ranking*, é posto que pelo quarto ano consecutivo a rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 150 melhores empresas, ultrapassou as que estão presentes no anuário *Melhores e Maiores*.

De acordo com a *Você S/A – Edição Especial* (2010) um dos aspectos mais difíceis de mensuração numa empresa é a rentabilidade, a contabilidade em termos gerais mede a diferença entre as receitas e lucros, desta forma os lucros correntes podem ser uma medida pobre de rentabilidade futura e ignora o risco. Sendo assim, se pode afirmar de acordo com Ross; Westerfield e Jaffe (2008) que uma empresa é rentável no sentido econômico somente quando sua rentabilidade é maior do que aquela que os investidores podem conseguir por si mesmos nos mercados de capitais, indo ao encontro do exposto pela revista *Você S/A*, ou seja, que a rentabilidade sobre o patrimônio líquido ultrapassou as empresas *Melhores e Maiores*. Neste momento Ross; Westerfield e Jaffe (2008) inter-relacionam de forma sucinta o sinônimo entre rentabilidade e desempenho econômico.

Para a realização deste estudo não foi possível a utilização de bases para coleta de dados contábeis usualmente utilizadas e reconhecidas no meio acadêmico, como por exemplo: *Economática®*, *BM&Fbovespa*. Isto se deve ao fato muito específico de que a presente dissertação utiliza o *ranking* da *Você S/A* como objeto de estudo, sendo incluídas neste

*ranking* empresas de diversos portes: pequenas, médias e grandes empresas. Aspirando responder ao problema de pesquisa adotou-se como base para a coleta dos dados contábeis e financeiros os que se encontram disponíveis no *website* das Melhores e Maiores.

No *website* das Melhores e Maiores são disponibilizadas informações anuais de empresas dos mais diversos portes, considerando que a presente pesquisa tenha sido realizada abrangendo o período de 2006 a 2010, tais achados é a população do trabalho. Na seleção das empresas para compor a amostra foram seguidos os seguintes critérios: não tratem-se de empresas financeiras; possuir consistência nos dados disponíveis no *website* das Melhores e Maiores e fazer parte de um dos 11 (onze) setores definidos como aptos para abrangerem a amostra. Após tais prerrogativas foi selecionada uma amostra de 452 empresas compatíveis com a determinação dos critérios que ao multiplicar pelos cinco anos analisados, de 2006 a 2010, obtém-se um total de 2260 observações.

Para realização dos testes empíricos se fez necessário metodologicamente separar as empresas de acordo com seus setores por terem sido identificados vieses nos dados das mesmas entre o objeto do estudo e a base para coleta dos dados como observado a seguir. Surgiu a necessidade de agrupamento por setor, sendo construído uma padronização a partir da convergência dos setores, considerando a priori a definição dos setores da base de coleta dos dados, *website* das Melhores e Maiores e os setores definidos na BM&Fbovespa. Desta forma foram identificados os setores que irão ser representados nesta dissertação.

Quadro 2: Viabilidade de Agrupamento por Setores

<b>Melhores e Maiores</b>	<b>150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar</b>
Auto-Indústria	Indústria de equipamentos aeroespaciais Indústria de autopeças Indústria de carrocerias e trailers
Bens de Consumo	Indústria de bebidas Outros serviços ambulatoriais de saúde Consultório Odontológico Moinho de grãos Indústria de fertilizantes e pesticidas Serviços de processamento de dados Comércio atacadista de bens não duráveis variados Indústria de fumo
Bens de Capital	Indústria de motores Indústria de turbinas Indústria de transmissores de energia
Eletroeletrônico	Indústria de eletrodomésticos
Energia	Geração Transmissão Distribuição de energia elétrica
Indústria Digital	Editoras de software
Química e Petroquímica	Indústria química
Serviços	Processamento de dados
Siderurgia e Metalurgia	Transformação de aço em produtos de aço
Telecomunicações	Telecomunicações
Transporte	Transporte ferroviário Atividades auxiliares ao transporte
Varejo	Loja de roupas Loja de departamentos

Fonte: Elaborado pelo Autor

Foram identificados onze dos doze setores das Melhores e Maiores que corroboram para definir a amostragem: autoindústria; bens de capital; bens de consumo; eletroeletrônico; energia; indústria digital; química e petroquímica; serviços; siderurgia e metalurgia; telecomunicações e varejo. Os setores estão devidamente harmonizados com os definidos pelo *ranking* da Você S/A – Exame, sendo este *ranking* objeto da presente pesquisa.

Segue demonstrado no quadro 3, a definição dos setores utilizados na pesquisa.

Quadro 3 – Definição dos Setores

	<b>Setores</b>
1	Auto – Indústria
2	Bens de Consumo
3	Bens de Capital
4	Eletroeletrônico
5	Energia
6	Indústria Digital
7	Química e Petroquímica
8	Serviços
9	Siderurgia e Metalurgia
10	Telecomunicações
11	Varejo

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo a definição dos setores um dos critérios para construção da amostra, no tratamento dos dados em um primeiro momento foi seguido o critério do período que abrange o trabalho, iniciando em 2006 e findando em 2010, logo após foram devidamente agrupadas as empresas de cada setor.

## 4.2 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Este subcapítulo apresenta os indicadores que identificam as variáveis explicativas, como igualmente os índices das variáveis a explicar o desempenho econômico das empresas testadas pelo trabalho.

### 4.2.1 Variáveis a Explicar

Dá-se início, reportando-se ao resultado sobre o patrimônio líquido (RSPL), pois por meio do agrupamento de indicadores, formam-se os índices. Assim as evidências qualitativas foram exploradas pela análise de conteúdo e, por meio da inferência do pesquisador, que por sua vez geraram evidências quantitativas. Uma das variáveis a explicar, ou variável

dependente, é o RSPL. O RSPL é considerado o principal quociente de rentabilidade utilizado pelos analistas, representa a medida geral de desempenho da empresa.

“O índice do Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) mede a taxa de retorno para os acionistas. Os analistas de mercado de capitais, tanto quanto os acionistas, estão especialmente interessados nesse índice. Em geral, maior o retorno, mais atrativa é a ação (GRAPELLI, 1998).”

Ainda de acordo com Grapelli (1998) até 8% é considerada rentabilidade baixa, de 8 a 14% é considerada rentabilidade normal, de 14 a 20% é postulado uma boa rentabilidade e acima de 20% trata-se de uma rentabilidade excelente. A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido é uma medida de muita importância para os analistas financeiros, pois demonstra a rentabilidade em torno dos recursos dos acionistas em relação aos recursos totais da empresa. No quadro 4 é demonstrado de forma resumida quais as variáveis a explicar, fórmulas e a hipótese a ser testada.

Quadro 4 – Variáveis a Explicar

Hipótese a ser testada	Variáveis a Explicar	Fórmula
$H_0: B_{10} = 0$	RSPL	$RSPL = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$
$H_1: B_{10} > 0$	ML <i>Ebitda/LL</i>	$ML = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita}$ <i>Ebitda / Lucro Líquido</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

A Margem Líquida (ML) de acordo com Sandroni (2008) é a porcentagem de lucro líquido em relação ao total de faturamento. É a diferença entre o faturamento total e os custos diretos e indiretos necessários para obtê-lo. Ou ainda, medida em porcentagem, a divisão do resultado líquido pela receita líquida, representando a medida de lucratividade usual da empresa e evidenciando o resultado depois do pagamento de todas as despesas, sejam elas operacionais ou não, e após o pagamento de todos os impostos, quanto maior for a ML, melhor (LAMEIRA, 2005).

Já o *Ebitda* consiste num poderoso indicador de desempenho financeiro, posto que reflita o potencial de geração de recursos decorrentes eminentemente das operações da empresa. Note que são excluídos do cálculo toda e qualquer despesa escritural, ainda que operacional, a exemplo da depreciação sendo que, não representa saída de recursos. Porém o valor informativo do indicador *Ebitda* é maior quando usado de forma combinada com outras

técnicas de análise ou outros indicadores. Esta afirmação repousa no embasamento que embora uma empresa apresente em determinado exercício um *Ebitda* positivo, parte desse resultado pode estar comprometido com um passivo, ou ainda, grande parte pode ser composta de receitas a prazo, com o risco do não recebimento. Em outro extremo, uma determinada empresa pode apresentar um *Ebitda* negativo e, no entanto, quando analisados os números em uma linha temporal, podemos constatar uma tendência de recuperação. Portanto, é preciso dimensionar o indicador de forma realista, para que sirva de parâmetro para leitura do potencial de geração de caixa assim como o desempenho operacional do negócio, sendo o que o credencia como elemento base para avaliação de empresas. Partindo do exposto, ou seja, desempenho e avaliação de empresas é incorporado ao *Ebitda* outro indicador: o lucro líquido (ICÓ, e BRAGA, 2001).

#### 4.2.2 Variáveis Explicativas: Explicam os Índices de Desempenho Econômico

As variáveis explicativas descritas no quadro 5 podem explicar o desempenho econômico das empresas. Em outras palavras, são determinadas características contábeis devidamente agregadas que se deduz capaz de explicar o desempenho econômico das empresas que fazem parte do estudo.

Quadro 5 – Origem das Variáveis Explicativas

Variáveis Explicativas	Fórmula / Apresentação
Crescimento de Vendas	$CV = V(t) - V(t-1)/v$
Despesas com RH	Folha de Pagamento (+) Outros despesas RH
<i>Ebitda</i>	<i>Ebitda</i> = lucro antes IR (+) desp.finan.(+) deprec.(+) amortiz.
Endividamento Geral	EG = Passivo Circ.(+) Exigível a LP / Ativo Total
Endividamento a Longo Prazo	Endividamento em Longo Prazo = Passivo em longo prazo
Lucro Líquido	LL = Lucro Bruto (-) Impostos e Taxas
Riqueza	Riqueza = Bens (+) Direitos (-) Obrigações
Número de empregados	Quantidade de funcionários por empresa
Receita	Receita = Preço (x) Quantidade vendida
Salário Total	Valor total pago aos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora tenha ocorrido diversidade de variáveis necessárias para explicar o desempenho econômico, foi possível utilizar somente uma fonte de dados para obter as variáveis explicativas. Portanto, para estas variáveis foram utilizadas informações publicadas sobre as empresas no *website* das Melhores e Maiores.

Quadro 6 – Variáveis Explicativas

<b>Hipótese a ser testada</b>	<b>Variáveis Explicativas</b>	<b>Interpretação</b>
$H_0: B_{10} = 0$  $H_1: B_{10} > 0$	Crescimento de Vendas Despesas de RH <i>Ebtida</i> Endividamento Geral Endividamento Longo Prazo Lucro Líquido  Riqueza_Empregado Riqueza_Receita Salário_Receita  $D_{MT}$	Crescimento das Vendas no período Total Despesas em Recursos Humanos Lucro Operacional Ajustado Endividamento Geral no Período Endividamento em Longo Prazo Lucro Líquido no Período Riqueza dividida pelo nº de empregados Riqueza dividida pela receita Total do salário dividido pela receita <i>Dummy</i> Melhores para Trabalhar – Se “0” não presente no <i>ranking</i> da Você S/A, se “1” está presente no <i>ranking</i> da Você S/A – Edição Especial.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da revisão dos estudos empíricos sobre desempenho econômico, foi formulada uma única hipótese a ser testada e definidas as variáveis representativas. A não rejeição das variáveis como significativamente explicativas foi obtido por meio de estimações de modelos estatísticos. No quadro 6 foram apresentadas as variáveis utilizadas, passíveis de explicar as variáveis dependentes.

### 4.3 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

Nesta seção, apresenta-se a hipótese deste estudo. Ela foi elaborada a partir de uma revisão dos estudos empíricos sobre o tema, os quais também oportunizaram identificar as variáveis representativas de rentabilidade, conseqüentemente de desempenho econômico e suas possíveis relações com o comportamento organizacional.

#### 4.3.1 Hipótese

A satisfação e motivação dos funcionários é um dos fatores mais estudados e não rejeitados para explicar o desempenho econômico, March e Simon (1958), Lawler (1986), Meyer e Allen (1991), Micco (1998), Santos (1999), Rowley e Berman (2000), Richers (2000), Mcwilliams e Siegel (2001), Neves (2001), Schaltegger e Synnestvedt (2002), Cunha et. al., (2003), Aragón-Correa e Sharma (2003), Ramlall (2004), Caravantes et. al. (2004), Cavalcanti, (2005) e Cascio e Boudreau (2010) não rejeitam a hipótese satisfação e motivação como um dos fatores explicativos ao desempenho econômico das empresas. Entende-se que quanto mais consolidada a satisfação, esta gera a motivação em todos os níveis empresariais, buscando um comportamento organizacional ótimo e desencadeando inegavelmente um excelente desempenho econômico.

De acordo com o trabalho dos Professores Fulmer, Gerhart e Scott (2003), em seu artigo intitulado: *“Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance”*, os mesmos afirmam em suas conclusões que relações positivas com os empregados podem sim ser consideradas como uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (SILVA e MIRANDA, 2009).

Berdejo e Guerreiro (2009) procuraram evidências na performance das empresas decorrente da participação da organização na lista de empresas com melhores práticas para com os seus empregados. O objetivo do trabalho foi verificar se a presença constante na lista de melhores praticas com os empregados proporciona uma performance financeira, medida pelo ROA e ROE, e de mercado, medida pelo Q de Tobin, superior em relação a um grupo de empresas comparáveis incluídas em um denominado grupo de controle.

A partir destes pressupostos, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese do estudo:** É identificado que da amostra, as 150 melhores empresas da revista Exame o grupo que participa do *ranking* da revista Você S/A apresentam um desempenho econômico superior às demais, ou seja, as empresas não listadas entre as 150 melhores para trabalhar.

$D_{MT}$  = Hipótese a ser testada:

$H_0: B_{10} = 0$

$H_1: B_{10} > 0$

#### 4.4 MODELO DE REGRESSÃO

Nesta parte da pesquisa, foram testados os fatores que poderiam explicar a relação do desempenho econômico das empresas e a presença destas no guia da Você S/A como as 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. A abordagem utilizada foi quantitativa, por meio da análise confirmatória dos dados. Esta análise utiliza dados quantitativos coletados em uma amostra para chegar a conclusões sobre uma população (COLLIS; HUSSEY, 2005). A técnica de análise confirmatória dos dados, utilizada nesta investigação, foi a regressão linear múltipla, com dados em painel.

“A análise de regressão se ocupa do estudo da dependência de uma variável, a variável dependente, em relação a uma ou mais variáveis, as variáveis explanatórias, com vistas a estimar e/ou prever o valor médio (da população) da primeira em termos dos valores conhecidos ou fixados (em amostragens repetidas) das segundas (GUJARATI, 2006, p.13).”

Muitas são as vantagens da utilização de dados em painéis, de acordo com Hsiao, (1986), destacam-se quatro: uso de mais observações; controle da heterogeneidade dos indivíduos; aumento dos graus de liberdade e redução da colinearidade entre as variáveis explicativas. Nesta pesquisa, as observações são de 452 empresas em um período de 5 anos, totalizando 2260 observações. A estimação do modelo estatístico serviu para verificar se a hipótese apresentada está condizente com a teoria.

Para esse fim, estimou-se o modelo de regressão com dados em painel, apresentado a seguir, e o modelo de estimação do nível de relação do desempenho econômico das empresas e a presença destas no guia da Você S/A – 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar.

$$DE^x_{it} = \beta_0 + \beta_1Cresc\_Ven_{it} + \beta_2Desp\_Rh_{it} + \beta_3Ebitda_{it} + \beta_4End\_G_{it} + \beta_5End\_Lp_{it} + \beta_6Lucro\ Líquido_{it} + \beta_7Riqueza\_Empr_{it} + \beta_8Riqueza\_Receita_{it} + \beta_9Sal\_Rec_{it} + \beta_{10}DMT_{it} + \square_{it} \quad (1)$$

Sendo:

*DE* = desempenho econômico a partir da categoria “*x*”

*x* = [1,3], sendo: 1 = resultado sobre o patrimônio líquido; 2 = margem do *ebitda*; 3 = margem líquida;

$\beta_i$  = parâmetros a serem estimados;

*Cresc\_Ven<sub>it</sub>* = crescimento de vendas da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*Desp\_Rh<sub>it</sub>* = despesas de recursos humanos da empresa “*i*” no ano “*t*”

*Ebitda<sub>it</sub>* = *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* em português: lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*End\_G<sub>it</sub>* = endividamento geral da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*End\_Lp<sub>it</sub>* = endividamento a longo prazo da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*Lucro Líquido<sub>it</sub>* = lucro líquido da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*Riqueza\_Empr<sub>it</sub>* = riqueza dividida pelo número de empregados da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*Riqueza\_Receita<sub>it</sub>* = riqueza dividida pela receita da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*Sal\_Rec<sub>it</sub>* = salário dividido pela receita da empresa “*i*” no ano “*t*”;

*DMT<sub>it</sub>* = *dummy* para presentes ou não no *ranking* das melhores empresas para trabalhar da empresa “*i*” no ano “*t*”;

$\square_{it}$  = erro aleatório que capta o efeito das variáveis omitidas sobre a empresa “*i*” no ano “*t*”;

*i* = empresas, de 1 a 452;

*t* = anos, de 2006 a 2010.

Por meio da estimação de três modelos, um para cada índice, foi testado se a hipótese, representada por distintas variáveis, poderiam ser fatores significativos que explicasse a presença das empresas no *ranking* da Você S/A.

Destaca-se que não há um modelo teórico que especifique as variáveis que devam compor o modelo (1) nem tão pouco sua forma funcional. Logo, o processo de estimação é de um modelo exploratório, então, para não cometer o erro denominado de viés de especificação, o modelo (1) foi estimado com todas as variáveis e fez-se o teste da razão de máxima verossimilhança (LR) para avaliar variáveis redundantes e retirava-se a variável cujo resultado indicasse que ela era redundante no modelo. Após a retirada dessa variável, estimava-se novamente a equação e realizava-se novamente esse procedimento até que o modelo não contivesse nenhuma variável redundante. O teste LR é dado por  $LR = 2(l_{ir} - l_r) \sim \chi^2$ , onde LR é o teste da razão de máxima verossimilhança; *l* é o logaritmo da função de verossimilhança

restrita (r) e irrestrita(ir). LR segue uma distribuição qui-quadrado com o número de graus de liberdade igual ao número de restrições impostas ao modelo (GUJARATI, 2006). Na próxima seção é apresentada a análise dos resultados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo divide-se em quatro partes. A primeira aborda a análise descritiva da relação entre o número de observações e sua distribuição por setores, como também das variáveis dependentes e independentes. A segunda analisa a existência de correlação entre as variáveis explicativas do desempenho econômico. A terceira identifica qual o efeito mais adequado para a regressão com dados em painel da amostra deste estudo. A quarta analisa os resultados obtidos por meio da regressão linear múltipla com dados em painel. A quinta analisa os resultados obtidos na hipótese testada.

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA

As empresas da amostra foram divididas em onze setores: autoindústria; bens de capital; bens de consumo; eletroeletrônico; energia; indústria digital; química e petroquímica; serviços; siderurgia e metalurgia, telecomunicações e varejo. A tabela 1 demonstra a distribuição das 2260 observações em seus respectivos setores, o que permite constatar que a quantidade de observações por setor não está equilibrada.

Tabela 1 - Representação das Observações por Setor

<b>Setor</b>	<b>Número de observações</b>	<b>% Observações por setor</b>
Autoindústria	337	14,91
Bens de Consumo	728	32,21
Bens de Capital	180	7,97
Eletroeletrônico	65	2,88
Energia	515	22,79
Indústria Digital	100	4,42
Química e Petroquímica	175	7,74
Serviços	70	3,10
Siderurgia e Metalurgia	30	1,33
Telecomunicações	10	0,44
Varejo	50	2,21
<b>Total de observações</b>	<b>2260</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O setor bens de consumo é o mais representativo, com um percentual de participação de 32,21%. O segundo setor em representatividade é o de energia, com uma participação de 22,79%. Estes dois setores somam 55% das observações, o setor de autoindústria demonstrou-se bem representada com 14,91% de inferência. Sendo o de menor participação o de telecomunicações, com apenas 0,44% de presença.

Conclui-se, portanto, que tanto a amostra de 452 empresas, como as 2260 observações são suficientemente representativas das empresas listadas no *website* das Melhores e Maiores, como no *ranking* da Você S/A, mas com a ressalva de que a individualização da análise por setores pode não ser tão adequada, em virtude das relações de predominância de setores na amostra e consequente observações. Entretanto, a análise foi desenvolvida com dados em painel, tendo por corte as empresas e não os setores, logo a concentração amostral por setores não deverá gerar distorções relevantes na análise. Com o objetivo de compor uma melhor compreensibilidade da amostra, a tabela 2 demonstra alguns dados descritivos, representando as variáveis dependentes utilizadas, ou seja, o RSPL; ML e *Ebitda/LL*, acompanhadas do período, média, moda e desvio padrão com seus respectivos resultados quando do tratamento da amostra.

Tabela 2 – Estatística Descritiva das Variáveis Dependentes

Ano	Variáveis Dependentes	Média	Mínimo	Máximo	Moda	Desvio Padrão
2006	RSPL	9,3	-79,9	40,3	13,2	19,4
	Margem Líquida	_*	_*	_*	_*	_*
	<i>Ebitda/LL</i>	10,1	-11,7	53,8	3,9	11,5
2007	RSPL	12,8	-70,4	49,7	16,8	16,3
	Margem Líquida	_*	_*	_*	_*	_*
	<i>Ebitda/LL</i>	10,1	-39,8	61,3	9,9	11,1
2008	RSPL	6,5	-85,9	76,8	19,2	24,2
	Margem Líquida	0,7	-90,0	60,9	2,9	12,8
	<i>Ebitda/LL</i>	11,6	-12,6	76,5	16,4	10,9
2009	RSPL	9,8	-99,8	58,2	19,7	23,5
	Margem Líquida	2,1	-69,9	69,4	1,4	13,1
	<i>Ebitda/LL</i>	10,8	-26,3	85,5	16,9	11,3
2010	RSPL	12,9	-57,5	66,7	10,0	16,7
	Margem Líquida	3,9	-87,5	44,9	5,4	11,3
	<i>Ebitda/LL</i>	11,4	-90,0	84,1	9,2	13,0

Fonte: Elaborado pelo autor

\* Nestes casos não foram disponibilizados na base de dados das Melhores e Maiores valores que permitissem a construção dos índices utilizados na dissertação.

Em 2006 a variável dependente, RSPL com 9,3% apresentou a menor média na capacidade de análise a cerca do desempenho econômico, a variável dependente com a média mais robusta para a referida finalidade ficou a cargo da margem *ebitda*. Já em 2007 com o mesmo percentual de 2006, sendo 10,1% a mesma margem *ebitda* foi a que apresentou a menor média, sendo que nos dois períodos a variável dependente margem líquida não forneceu quaisquer índices, pela indisponibilidade de valores contábeis na base de dados.

A partir de 2008 a variável dependente margem líquida passa a apresentar suas respectivas médias, embora com percentuais permanentemente inferiores às demais variáveis dependentes, em 2008 com 0,7%, 2,1% em 2009, e no ano de 2010 com a melhor média de margem líquida, sendo de 3,9%. No ano de 2007, a variável dependente margem *ebitda* apresentou a média idêntica da mesma variável em 2006, porém, a variável dependente, RSPL obteve um aumento na média de 37,6% em relação ao ano de 2006.

Em 2008 ocorreu a menor média da variável dependente RSPL, sendo de 6,5%. A variável dependente margem *ebitda* manteve uma regularidade entre 2008 e 2010, com percentuais variando de 10,8 a 11,6. Foi no ano de 2010 que identificamos a média mais alta de todas as variáveis dependentes, neste caso foi o RSPL com uma média de 12,9%. A tabela 3 apresenta da forma descritiva idêntica a tabela 2, porém, das variáveis explicativas ou independentes.

Tabela 3 – Estatística Descritiva das Variáveis Independentes

Ano	Variáveis Independentes	Média	Mínimo	Máximo	Moda	Desvio Padrão
2006	Crescimento de Vendas	6,20	-39,20	90,90	-11,70	17,80
	Despesas com RH	-	-	-	-	-
	<i>Ebitda</i>	432,74	-1.273,66	7.534,03	143,62	909,00
	Endividamento Geral	55,59	16,30	98,20	67,80	17,28
	Endividamento em Longo Prazo	23,89	0,30	65,30	37,40	14,93
	Lucro Líquido	597,47	-1.054,36	43.960,41	39,78	4.160,48
	Riqueza_Empregado	319,89	-905,15	1.044,26	46,23	294,03
	Riqueza_Receita	28,06	-8,03	79,59	-	17,53
	Salário_Receita	-	-	-	-	-
2007	Crescimento de Vendas	13,00	-29,00	123,70	0,50	20,27
	Despesas com RH	354,49	0,89	2.771,99	111,15	489,87
	<i>Ebitda</i>	367,43	-1.393,68	6.825,27	115,08	788,60
	Endividamento Geral	56,40	11,90	98,30	61,70	17,51
	Endividamento em Longo Prazo	23,48	0,50	65,70	23,20	14,18
	Lucro Líquido	457,60	-782,88	28.661,16	112,76	2.596,78
	Riqueza_Empregado	252,15	-1.023,95	943,71	55,58	268,81
	Riqueza_Receita	27,48	-9,45	81,82	-	18,03
	Salário_Receita	9,44	0,09	61,11	3,59	8,72
2008	Crescimento de Vendas	8,60	-78,80	117,30	11,10	20,29
	Despesas com RH	347,18	1,44	23.157,49	84,65	1.574,01
	<i>Ebitda</i>	311,58	-289,92	7.039,81	82,01	726,14
	Endividamento Geral	57,98	5,10	99,10	66,70	20,10
	Endividamento em Longo Prazo	23,65	0,10	87,10	12,10	17,02
	Lucro Líquido	257,08	-3.985,96	57.985,32	6,71	3.384,67
	Riqueza_Empregado	272,27	-78,65	999,01	166,18	228,15
	Riqueza_Receita	31,36	-20,89	220,75	-	23,09
	Salário_Receita	22,61	0,05	2.751,28	17,79	181,33
2009	Crescimento de Vendas	0,80	-55,00	207,10	1,40	23,90
	Despesas com RH	173,93	0,18	2.661,52	60,23	326,01
	<i>Ebitda</i>	152,22	-1.665,03	3.118,36	111,54	398,85
	Endividamento Geral	56,46	5,40	98,90	79,40	20,92
	Endividamento em Longo Prazo	23,70	0,10	89,10	5,40	17,17
	Lucro Líquido	217,15	-543,34	32.625,51	61,29	1.883,44
	Riqueza_Empregado	173,99	-1.661,87	853,79	83,00	216,71
	Riqueza_Receita	32,46	-27,08	451,02	46,27	33,69
	Salário_Receita	12,13	0,06	211,05	12,20	15,98
2010	Crescimento de Vendas	11,20	-42,60	403,30	1,40	29,70
	Despesas com RH	195,46	-0,17	6.037,59	35,09	466,43
	<i>Ebitda</i>	180,87	-570,20	4.536,33	23,22	454,72
	Endividamento Geral	55,44	2,30	99,00	55,90	19,43
	Endividamento em Longo Prazo	25,21	0,10	94,20	8,90	17,32
	Lucro Líquido	235,42	-335,44	35.641,61	20,51	2.047,09
	Riqueza_Empregado	194,90	-98,82	978,69	70,68	187,23
	Riqueza_Receita	31,33	-9,05	80,42	27,30	17,38
	Salário_Receita	12,16	-0,03	188,92	8,65	14,69

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a abordagem exposta na tabela 3 em se tratando da evolução da média das variáveis independentes, algumas observações são salutares, no caso da variável crescimento das vendas, somente em 2009 que a média ficou bem abaixo dos demais períodos. Ocorreu um leve equilíbrio na média das despesas de recursos humanos, exceto em 2006 que a base de dados não disponibilizou essa informação, em 2009 e 2010 uma queda da média é bem visível.

A variável independente *ebitda* manteve-se equilibrada até o ano de 2008, nos seguintes igualmente a média apresenta uma queda. O que realmente manteve um equilíbrio permanente em todo período analisado foi a média da variável endividamento total, o mesmo observado no endividamento em longo prazo. O lucro líquido a partir de 2008 apresenta uma queda substancial em sua média, o que não foi observado na riqueza por empregado, o que indica apesar de uma leve queda na média em 2009 e 2010, é que as empresas buscaram manter um equilíbrio entre sua riqueza e a quantidade de empregados. No tocante a variável riqueza/receita a média manteve-se estável em alguns períodos, sendo que em 2006 as informações contábeis necessárias não foram disponibilizadas na base de dados, em 2008 ocorreu um salto na média e em 2009 e 2010 sim se percebe a estabilidade.

O que não poderíamos deixar de observar é o fato de que diversas discrepâncias nas médias das variáveis independentes ocorrem no período de 2008, nos trazendo a lembrança da crise mundial ocorrida neste ano. Vale destacar de que todos os valores utilizados na apresentação ou construção das variáveis independentes foram explorados no formato de milhares de reais.

## 5.2 ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS

A tabela 3 apresenta os coeficientes de correlação entre as variáveis explicativas. É de suma importância construir este teste antes de iniciar as regressões, pois o modelo não pode conter duas ou mais variáveis significativamente correlacionadas. Se ocorrer variáveis altamente correlacionadas, estar-se-ia incorrendo em problemas de multicolinearidade. A existência deste problema poderia levar a estimativas cujos parâmetros sejam insignificantes. O principal objetivo da análise de correlação entre as variáveis é medir o grau de associação linear entre elas (GUJARATI, 2006).

Tabela 4 – Matriz de Correlação das Variáveis Explicativas

	Cres Ven	Desp. RH	<i>Ebit</i> <i>Da</i>	Endiv. Geral	Endiv. LP	Lucr Líqu	RIQ_ EMP	RIQ_ REC	SAL_ REC	D <sub>MT</sub>
Crescim. de vendas	1,00									
Despesas de RH	-0,01	1,00								
<i>EBTIDA</i>	0,04	0,56	1,00							
Endividamento Geral	-0,01	0,03	0,01	1,00						
Endividamento. LP	-0,07	0,14	0,13	0,51	1,00					
Lucro Líquido	-0,04	0,08	0,20	-0,02	0,08	1,00				
RIQ_EMP	0,12	0,11	0,46	-0,05	0,08	0,02	1,00			
RIQ_REC	0,10	0,17	0,09	-0,20	0,04	0,05	0,27	1,00		
SAL_REC	-0,07	0,28	0,12	-0,03	0,03	0,05	-0,26	0,57	1,00	
D <sub>MT</sub>	0,01	0,15	0,28	-0,01	0,01	0,04	0,11	-0,01	-0,08	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que as maiores correlações são: variável *Ebtida* com Despesas com RH; variável Endividamento em Longo Prazo com Endividamento Geral; Riq\_Emp com *Ebtida* e Sal\_Rec com a Riq\_Rec. Observando as demais variáveis, identificam-se outras correlações, de menor ou maior significância. Todas essas correlações não são elevadas, porém, como fora definido que o valor máximo aceitável seria até 0,59, é aceitável utilizar estas variáveis no modelo. Após a análise das correlações entre as variáveis, o próximo passo foi a realização dos testes para definir o efeito mais adequado para cada modelo de regressão linear múltipla com dados em painel.

### 5.3 ANÁLISE DO EFEITO FIXO OU ALEATÓRIO PARA DADOS EM PAINEL

Na realização de uma regressão com dados em painel, deve-se escolher entre dois efeitos: aleatório ou fixo. O principal determinante para decidir entre o modelo de efeito aleatório ou fixo é a correlação entre variáveis e o efeito não observado. Se as variáveis forem não correlacionadas com o efeito não observado, o efeito aleatório é o mais indicado. Entretanto, se uma ou mais variáveis estiver correlacionada com o efeito não observado, então é mais indicado utilizar o efeito fixo (WOOLDRIDGE, 2010).

A diferença básica entre os dois modelos é que o efeito fixo trata os interceptos como parâmetros fixos. O efeito aleatório trata os interceptos como aleatórios (DUARTE; LAMOUNIER; TAKAMATSU, 2007). Para conferir sobre a existência de correlação entre as

variáveis explicativas e o efeito não observado, Greene (1996) sugere o teste de Hausman. Os resultados deste teste podem ser vistos na tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Escolha do efeito fixo ou aleatório

<b>Modelo</b>	<b>Prob. (Teste de Hausman)</b>
<i>Ebitda</i> /Lucro Líquido	0.0000
Resultado sobre o Patrimônio Líquido	0.0334
Margem Líquida	0.0000

Fonte: Elaborado pelo autor

Na interpretação, como a Prob. < 0,10 então o efeito é fixo. O teste de Hausman foi realizado nos três modelos, no momento em que foi estimado o modelo final, ou seja, em que permaneceram apenas as variáveis significativamente explicativas. Como se observou na tabela 5, a escolha adequada para os três modelos é do efeito fixo.

A seguir, os três modelos são apresentados e analisados. A utilização, neste estudo, da regressão com dados em painel, mais especificamente devido à utilização do efeito fixo, fez com que o grau de ajuste da estimação (R-quadrado e R-quadrado ajustado) tende a ser mais elevado em relação à utilização do efeito aleatório. Conclui-se que não se podem comparar indistintamente os R-quadrados ou os R-quadrados ajustado de um modelo de regressão com dados em painel de efeito fixo com um modelo de regressão sem dados em painel, ou com dados em painel, mas com efeito aleatório.

## Modelo 1 - RSPL

O Modelo 1 levou em consideração o desempenho econômico tendo como variável dependente o resultado sobre o patrimônio líquido contida (RSPL). Os resultados desta estimação podem ser observados na tabela 6.

Tabela 6 – Resultados da estimação do Modelo 1

Variável Dependente: RSPL				
Método: Dados em Painel por Mínimos Quadrados			Efeito: Fixo	
Amostra: 452 Empresas	Período: 2006 – 2010		Total de Observações: 2260	
Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	Probabilidade
Crescimento das vendas	0,114757	0,037541	3,056852	0,0024
Despesas com RH	-0,005057	0,002863	-1,766336	0,0779
<i>Ebitda</i>	0,003475	0,001380	2,518205	0,0121
Endividamento em LP	-0,136631	0,053800	-2,539615	0,0114
Riq_Rec	0,135272	0,030298	4,464767	0,0000
<b>D<sub>MT</sub></b>	0,057284	2,687417	0,021316	<b>0,9830</b>
Constante	1,100471	1,706734	6,447819	0,0000
R-quadrado		0,083599	Estatística F	7,890994
R-quadrado ajustado		0,073005	Prob (Estatística F)	0,000000

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se observar os p-valores apresentados na tabela 8 pode-se observar que Crescimento das vendas, Riq\_Rec e a constante foram significativas a 1% e as demais variáveis de controle a 5%. Já a variável de interesse, D<sub>MT</sub>, não foi significativa. Ou seja, por este modelo não há diferença de retorno entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais, sendo as empresas que não constam no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar, mas que fazem parte da amostra por apresentarem seus dados contábeis disponíveis no *website* das Melhores e Maiores que serviu para o presente trabalho como a base de fornecimento de tais dados.

A próxima estimação possui como variável dependente a margem líquida, sendo esta definida como uma medida em porcentagem de lucro líquido em relação ao total de faturamento. Lameira (2005) define a margem líquida como sendo a divisão do resultado líquido pela receita líquida, representando a medida de lucratividade usual da empresa e evidencia o resultado após o pagamento de todas as despesas e impostos.

## Modelo 2 - ML

No modelo 2 a variável utilizada para medir o desempenho econômico foi a partir da margem líquida. Os resultados da estimação encontram-se na tabela 7.

Tabela 7 – Resultados da estimação do Modelo 2

Variável Dependente: ML				
Método: Dados em Painel por Mínimos Quadrados			Efeito: Fixo	
Amostra: 452 Empresas		Período: 2006 – 2010	Total de Observações: 2260	
Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	Probabilidade
Lucro Líquido	0,000651	0,000205	3,173269	0,0016
Riq_Rec	0,120924	0,018847	6,416130	0,0000
Salário_Receita	-0,168480	0,046203	-3,646502	0,0003
<b>D<sub>MT</sub></b>	1,916833	1,663369	1,152380	<b>0,2497</b>
Constante	1,038328	0,797216	1,302442	0,1933
R-quadrado		0,098330	Estatística F	1,398615
R-quadrado ajustado		0,091300	Prob (Estatística F)	0,000000

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo 2 teve como variáveis explicativas, significantes ao nível de 1% o Lucro Líquido, Riq\_Rec, Salário\_Receita. Já a variável de interesse, isto é, D<sub>MT</sub> e a constante não foram significativas. Estes resultados confirmam o anterior, de que controlados determinados fatores, as empresas consideradas melhores para trabalhar não apresentam desempenho econômico superior às demais. Quando novamente, por este modelo não há diferença de retorno entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais, sendo as empresas que não constam no *ranking* das 150 melhores, mas que fazem parte da amostra por apresentarem seus dados contábeis disponíveis no *website* das Melhores e Maiores que serviu para o presente trabalho como a base dos dados.

A próxima estimação possui como variável dependente *Ebitda/LL*, que se parte do *Ebitda* que consiste num poderoso indicador de desempenho financeiro, porém o resultado desta afere o potencial de ingresso para cada unidade monetária de investimento importante, um indicador de desempenho que permita monitorar elementos de gestão estratégica ou não, sendo *Ebitda* (/) Lucro Líquido.

Modelo 3 – *Ebitda/LL*

Por fim, o último modelo, denominado de modelo 3, considerou como medida de desempenho econômico o *Ebitda/LL*. Os resultados da estimação encontram-se na tabela 8.

Tabela 8 – Resultados da estimação do Modelo 3

Variável Dependente: <i>EBITDA/LL</i>				
Método: Dados em Painel por Mínimos Quadrados			Efeito: Fixo	
Amostra: 452 Empresas	Período: 2006 – 2010		Total de Observações: 2260	
Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística t	Probabilidade
Crescimento das vendas	0,043998	0,015178	2,898728	0,0039
Despesas com RH	-0,004975	0,001171	-4,249543	0,0000
<i>Ebitda</i>	0,002426	0,000630	3,848545	0,0001
Endividamento Geral	-0,069990	0,020266	-3,453640	0,0006
Endividamento em LP	0,090887	0,025181	3,609375	0,0003
Lucro Líquido	0,000759	0,000129	5,908027	0,0000
Riq_Empr	0,005988	0,001878	3,187843	0,0015
Riq_Rec	0,230584	0,019041	1,211007	0,0000
<b>D<sub>MT</sub></b>	1,003283	1,082879	0,926496	<b>0,3546</b>
Constante	3,935340	1,253664	3,139071	0,0018
R-quadrado		0,418570	Estatística F	4,223399
R-quadrado ajustado		0,408659	Prob (Estatística F)	0,000000

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se analisar a tabela 8 pode-se verificar que variáveis de Crescimento das vendas; Despesas com RH; *Ebitda*; Endividamento Geral; Endividamento em Longo Prazo; Lucro Líquido; Riq\_Rec e a constante foram significantes a 1%, mas novamente a  $D_{MT}$  não foi significativa. Assim, por qualquer uma das medidas adotadas para quantificar o desempenho econômico, não se obteve significância estatística de desempenho entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais.

Sendo que mais uma vez, agora no último modelo não há diferença de retorno entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais, sendo as empresas que não constam no *ranking* das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, mas que fazem parte da amostra por apresentarem seus dados contábeis disponíveis no *website* das Melhores e Maiores que se utilizou como base de dados.

#### 5.4 ANÁLISE DA HIPÓTESE DOS FATORES EXPLICATIVOS DO DESEMPENHO ECONÔMICO.

Com isso rejeita-se a hipótese H1 de que o beta estimado para a variável  $D_{MT}$  seria positivo, isto é,  $H1: \beta_{10} > 0$  e não se pode rejeitar  $H0: \beta_{10} = 0$ . Este resultado vai de encontro ao exposto pela própria revista *Você S/A – Exame*, como as “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”. Na *Você S/A – Edição Especial (2011)* foi afirmada que, desde o acréscimo do item satisfação e motivação em 2006, no questionário feito aos funcionários das empresas que se propõem a participar do *ranking* é pelo quarto ano seguido que a média da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 150 Melhores Empresas supera à média das 500 companhias listadas no anuário *Melhores e Maiores*. No entanto a hipótese testada nesta dissertação contradiz totalmente o que foi publicado pela revista, ou seja, a relação entre desempenho econômico superior, motivação e satisfação nas empresas presentes no *ranking* da *Você S/A*. Sendo assim a variável de interesse,  $D_{MT}$ , não foi significativa em nenhum dos testes. Pelos modelos não há diferença de retorno entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais, sendo as empresas que não constam no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar, mas que fazem parte da amostra por apresentarem seus dados contábeis disponíveis no *website* das *Melhores e Maiores* que serviu para o presente trabalho como a base de fornecimento de dados.

Em pesquisas nacionais foram identificados diversos trabalhos correlatos ao presente estudo, porém, não foi localizado nenhum estudo que expressasse de forma definitiva a proposta aqui apresentada, ou seja, quaisquer pretensões de confrontar de forma irrevogável alteração dos resultados econômicos corporativos com o que foi evidenciado na revisão de literatura.

Em se tratando de estudos empíricos correlatos ao presente trabalho, Silva e Miranda (2009) apresentam em seu estudo, uma replicação do trabalho dos professores Fulmer, Gerhart e Scott (2003), comparando o desempenho das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil com uma amostra de empresas das Melhores e Maiores. Estes objetivaram verificar se existem evidências nas demonstrações contábeis em geral, que tratar bem o empregado seria capaz de apresentar benefícios econômicos à empresa. De acordo com Silva e Miranda (2009) as demonstrações contábeis das empresas analisadas não apresentaram indícios de que empresas que investem na satisfação e motivação dos empregados obtêm maiores retornos do que as que não priorizam tais questões.

Porém quando nos reportamos de forma direta ao trabalho dos Professores Fulmer, Gerhart e Scott (2003), em seu artigo intitulado: “*Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance*”, os mesmos afirmam em suas conclusões que relações positivas com os empregados podem sim ser consideradas como uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. As análises deste estudo sugerem que companhias listadas entre as 100 Melhores, *ranking* situado no cenário norte americano publicado anualmente pela revista *Fortune*, desfrutam não apenas de atitudes de trabalho estáveis e altamente qualificadas, mas também vantagens de performance acima das obtidas em empresas semelhantes a elas (SILVA e MIRANDA, 2009).

A satisfação e motivação dos funcionários não são rejeitadas para explicar o desempenho econômico, por diversos autores. Entre estes autores March e Simon (1958), Lawler (1986), Meyer e Allen (1991), Micco (1998), Santos (1999), Rowley e Berman (2000), Richers (2000), Mcwilliams e Siegel (2001), Neves (2001), Schaltegger e Synnestvedt (2002), Cunha et. al, (2003), Aragón-Correa e Sharma (2003), Ramlall (2004), Caravantes et. al. (2004), Cavalcanti, (2005) e Cascio e Boudreau (2010) não rejeitam a hipótese satisfação e motivação como um dos fatores explicativos ao desempenho econômico das empresas. Estes explicitam em seus trabalhos que quanto mais consolidada a satisfação, é gerada a motivação em todos os níveis empresariais, desencadeando um excelente desempenho econômico.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar a possível existência de relação entre desempenho econômico superior das empresas e o fato destas estarem presentes entre as “150 melhores empresas para você trabalhar”, *ranking* construído anualmente pela Você S/A – Exame. As teorias motivacionais em seus pressupostos evidenciam informações cruciais de quanto a satisfação e motivação representam o clima organizacional dentro das corporações. Concomitantemente foi realizado um estudo empírico, valendo-se de informações contábeis e financeiras coletadas na base de dados utilizada, sendo esta o *website* das Melhores e Maiores e o constructo de variáveis econômicas.

O estudo amparou-se, portando, no reconhecimento de que as empresas possuem diferentes níveis motivacionais provenientes da satisfação de diversos fatores na tentativa de descobrir se tais sentimentos intrínsecos a cada funcionário poderia refletir em resultados econômicos superiores nas organizações. O objetivo do trabalho foi alcançado em parte, quando da possibilidade de mensurar variáveis dependentes e outras tantas independentes com o intuito de explicar as primeiras. E considera-se como objetivo frustrado a rejeição da hipótese testada, que de acordo com as variáveis econômicas utilizadas no trabalho, foi de encontro ao exposto pela revista Você S/A. Observou-se que a variável de interesse,  $D_{MT}$ , não foi significativa em nenhum dos testes. Pelos três modelos testados não há diferença de retorno entre as empresas classificadas como as melhores para trabalhar e as demais, sendo as empresas que não constam no *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar, mas que fazem parte da amostra por apresentarem seus dados contábeis disponíveis no *website* das Melhores e Maiores que serviu para o presente trabalho como base de coleta dos dados. É plausível considerar que ao menos com as variáveis testadas, não foram encontradas evidências de que constar no *ranking* das 150 melhores empresas, a satisfação e posterior motivação se traduza em melhor resultado econômico.

Neste momento iremos nos apropriar do exposto pelos autores Silva e Miranda (2009) relatando que devido à ausência de evidências da relação entre as Melhores Empresas Para Você Trabalhar e os benefícios econômicos, surgem no mínimo duas possíveis hipóteses. A primeira hipótese relata que empresas classificadas como Melhores Empresas Para Trabalhar possam estar apresentando uma imagem para se legitimar perante a sociedade, mas que na prática não programem as devidas políticas de benefícios e relações positivas com os empregados. A segunda hipótese que Silva e Miranda (2009) sugerem é a de que o modelo de

avaliação e classificação das Melhores Empresas precise ser revisto, com a finalidade de afastar a subjetividade, aproximando o *ranking* do mundo corporativo.

A partir da amostra construída e os devidos testes econométricos realizados com o balizamento de três modelos, estes apresentaram evidências contrárias ao que foi postulado pela Você S/A, em termos de desempenho econômico superior. Acredita-se que este estudo seja um trabalho “embrionário”, com amplas possibilidades para serem testadas e amplamente difundidas no universo acadêmico, ao retratarmos e analisar questões como desempenho econômico, clima organizacional e retenção de talentos.

Ao analisarmos em revistas de negócios como a Você S/A – Exame, Melhores e Maiores igualmente da Revista Exame e tantas outras, tendo como público alvo gestores, empresários de dos mais variados níveis e uma variação infinita de tipicidade de empreendimentos abordados nas publicações, pode-se afirmar que existe muito a ser revisto em termos de transparência nas metodologias utilizadas em suas pesquisas, *rankings*, afirmações, postulados e evidenciações.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. **Advances in Experimental Social Psychology**. Academic Press. v.2, p. 267-299, 1965.
- ALDERFER, C.P. **Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings**. New York. Free Press, 1972.
- AMABILE, T. M., KRAMER, S. J., INNER W. Understanding the Subtext of Business Performance. **Harvard Business Review**, 2007.
- ANTUNES, M. T.; CESAR A.; PEREZ, G.; FORMIGONI, H. **Análise Empírica da Percepção dos Gestores de Controladoria e de Recursos Humanos sobre a Contribuição do Capital Humano para a Criação de Vantagem Competitiva em Empresas Brasileiras** In: XXXIII ENCONTRO ANPAD. São Paulo. Anais... São Paulo: ENANPAD, 2009.
- ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. A. Contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 71 - 88, 2003.
- BARRICK, M.; MOUNT, M. **Select on conscientiousness and emotional stability**. In E. Locke, Handbook of principles of organizational behavior. Malden, MA: Blackwell, p. 15–28, 2000.
- BERDANI, M. **Efetividade das equipes de trabalho: Clima organizacional como variável preditora de desempenho**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, ANPAD. 2007. Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.anpad.org.br/evento.php?cod\\_evento\\_edicao=58](http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=58)>. Acesso out/2011.
- BERDEJO, A., GUERREIRO, R. **A Participação na Lista de Empresas com Melhores Práticas para os Funcionários e seu Impacto na Performance: Um Estudo Empírico sob a Lógica da RBV (Resource – Ased View)**. Sistema de Informação Científica – Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Revista de Administração FACES Journal, vol.8, nº 3, Julio-septiembre, 2009, PP.87-101.
- CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. C. **Gestão estratégica dos resultados: construindo o futuro**. Porto Alegre: 2ª ed. Age, 2004.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em Pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAVALCANTI, V. L. (Org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini – 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. RH, p. 101-123, 2003.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. 2º. Tiragem. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUARTE, P. C.; LAMOUNIER, W. M.; TAKAMATSU, R. T. **Modelos Econométricos para Dados em Painel: Aspectos Teóricos e Exemplos de Aplicação à Pesquisa em Contabilidade e Finanças**. Anais Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 4ª ed. 2007.

FAMÁ, R.; MELHER, S. **Estrutura de Capital na América Latina: Existiria uma Correlação com o Lucro das Empresas**. Anais do IV SemeAD - Seminários em Administração. FEA-USP. Outubro, 1999. CD ROM.

FERNANDES, B. H.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. **Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional**. RAE – Out – Dez/2006.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron Books. 4ª ed., 2006.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 11º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GRAPELLI, A.; NIKBAKHT E. **Administração Financeira**. 3º ed. São Paulo: Saraiva 1998.

GREENE, W. H. **Análisis Econométrico**. 3ª ed. Prentice Hall, 1996.

GUSKUMA, E. **Evidência da Satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas**. Dissertação. Disponível em: <http://www.usp.br/>. Acesso em 20 de novembro de 2011.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. **Work Redesign, Reading, Mass**: Addison-Wesley, 1980.

HERZBERG, F. **Work and Nature of Man, Ohio**. World Publishing Cleveland, 1966.

HSIAO, Cheng. **Analysis of panel data**. Cambridge University Press, 1986.

ICÓ, J. A. **EBITDA: Lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional**. Revista Pensar Contábil. Novembro de 2000/janeiro de 2001.

FULMER, Ingrid Smithey; GERHAT, Barry; SCOTT, Kimberly S. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “Great place to work” and firm performance. **Personnel Psychology**, 2003, 56, 965-993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KREITNER, R. **Organizational Behavior**, 4ª ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

- LAMEIRA, V. (Coord.). **Negócios em Bolsa de Valores**. São Paulo: Alaúde Editorial, 2005.
- LAWER, E. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo, Makron. 1994.
- \_\_\_\_\_. **High Involvement Management**. San Francisco. Jossey-Bass, 1986.
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. **Work Motivation and Satisfaction Light at The End on The Tunnel**. *Psychological Science*, p. 240-246, 1990.
- LOCKE, E. The motivation to work: What we know. In: LOCKE, E.; LATHAM, E. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, vol. 29. n. 3, p. 388-403, 2004.
- LUNELLI, R. **EBITDA – Como calcular?** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/calculodoebitda.htm>>. Acesso em 10 de Outubro. 2010.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MARSH, P. The Choice Between Equity and Debt: an empirical study. **Journal of Finance**, v. 37, n. 1, p. 121-144. Disponível em: <<http://links.jstor.org/>>. Acesso em 17 outubro. 2011.
- MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York, Harper e Row, 1951.
- MELEIRO, A. R.; SIQUEIRA, M. **Os Impactos do Suporte do Supervisor e de Estilos de Liderança sobre Bem-estar no Trabalho**. In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, v. 29, Brasília. Anais...: Anpad. 2005.
- MELHORES e MAIORES. Disponível em: <<http://mm.portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em Julho de 2011.
- MELHORES EMPRESAS PARA VOCE TRABALHAR. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/static/melhoresempresas/>>. Acesso em: novembro de 2011.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p.61-89. 1991.
- MICCO, L. “**Study: Homesickness of foreign born executives too often is overlooked**”, HR News, 12º ed., 1998.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, D.J.C. **Melhores Empresas para se Trabalhar: Uma Investigação sobre a Rentabilidade das Empresas Listadas no Guia Anual das Revistas Você S/A/Exame**. Disponível em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/456.pdf>>. Acesso em agosto de 2012.
- MCCLELLAND, D.C. **The Achieving Society**. Van Nostrand. Princeton, 1961.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL D. “Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?” **Strategic Management Journal**. p. 603-609, 2001.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A.; FISCHER, A. L. **A Motivação do Homem para o Trabalho: um Estudo sobre o Impacto da Crise Econômica Mundial**. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 34. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad. 2010.

NEVES, J. “**Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais**”. In: Ferreira, J.M.C, 2001.

OSTROFF, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational Level Analysis. **Journal of Applied Psychology**, p. 963-974, 1992.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, M. E., What Is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996.

QUEIROZ, A. et. al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RAMLALL, S. – A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, p. 52-63, 2004.

RASCA, L.; PREYER, H. **From Satisfied Employees to Dedicated High Performers**, Human Resources Club. Cariere, 2008.

RICHERS, R. **Marketing: Uma visão brasileira**. 12ª ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROSS, WESTERFIELD e JAFFE. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ROWLEY, T.; **A brand new brand of corporate social Performance**. **Business and Society**, p. 397 – 418, 2000.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. Rio de Janeiro – São Paulo: Record, 2008.

SANTOS, G. G.– **Teorias da Motivação em Contexto Organizacional**. Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Braga, Universidade do Minho, 1999.

SCHALTEGGER, S.; SYNNESTVEDT, T. The link between “green” and economic success: Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. **Journal of Environmental Management**, p. 339-346, 2002.

SORENSEN, **The behavioral study of accountants: a new school of behavioral research**. Accounting. Managerial and Decision Economics. v.11. n. 5. p. 327-341, 1990.

SKINNER, B.F. **About Behaviorism**. New York, Knopf. 1974.

VOCÊ S/A – EDIÇÃO ESPECIAL, p.34; 54; 55. 2010.

\_\_\_\_\_. 2011.

VROOM, V.H. – **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons. 1964.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à Econometria: Uma Abordagem Moderna**. Tradução José Antônio Ferreira – São Paulo: Cengage Learning, 2010.

APÊNDICE A: INFORMAÇÃO EVIDENCIADA A PARTIR DO MÉTODO DE DADOS  
EM PAINEL POR MÍNIMOS QUADRADOS RESULTADOS DE ESTIMAÇÃO –  
VARIÁVEL DEPENDENTE *EBITDA/LUCRO LÍQUIDO*

Dependent Variable: **EBITDA/LL**

Method: Panel Least Squares

Date: 06/10/12 Time: 15:46

Sample (adjusted): 2007 2010

Periods included: 4

Cross-sections included: 240

Total panel (unbalanced)

observations: 538

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CRES_VENDAS	0.043998	0.015178	2.898.728	0.0039
DESP_RH	-0.004975	0.001171	4.249.543	0.0000
EBTIDA	0.002426	0.000630	3.848.545	0.0001
END_G	-0.069990	0.020266	3.453.640	0.0006
ENG_LP	0.090887	0.025181	3.609.375	0.0003
LUCRO_LIQUIDO	0.000759	0.000129	5.908.027	0.0000
RIQUEZA_EMPREGADO	0.005988	0.001878	3.187.843	0.0015
RIQUEZA_RECEITA	0.230584	0.019041	1.211.007	0.0000
DMT	1.003.283	1.082.879	0.926496	0.3546
C	3.935.340	1.253.664	3.139.071	0.0018
R-squared	0.418570	Mean dependent var	1.049.214	
Adjusted R-squared	0.408659	S.D. dependent var	9.349.055	
S.E. of regression	7.189.300	Akaike info criterion	6.801.477	
Sum squared resid	27290.23	Schwarz criterion	6.881.177	
Log likelihood	-1.819.597	Hannan-Quinn criter.	6.832.653	
F-statistic	4.223.399	Durbin-Watson stat	0.757490	
Prob(F-statistic)	0.000000			

APÊNDICE B: INFORMAÇÃO EVIDENCIADA A PARTIR DO MÉTODO DE DADOS  
EM PAINEL POR MÍNIMOS QUADRADOS RESULTADOS DE ESTIMAÇÃO –  
VARIÁVEL DEPENDENTE RSPL

Dependent Variable: **RSPL**  
Method: Panel Least Squares  
Date: 06/10/12 Time: 15:40  
Sample (adjusted): 2006 2010  
Periods included: 5  
Cross-sections included: 239  
Total panel (unbalanced)  
observations: 526

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CRES_VENDAS	0.114757	0.037541	3.056.852	0.0024
DESP_RH	-0.005057	0.002863	1.766.336	0.0779
EBTIDA	0.003475	0.001380	2.518.205	0.0121
ENG_LP	-0.136631	0.053800	2.539.615	0.0114
RIQUEZA_RECEITA	0.135272	0.030298	4.464.767	0.0000
DMT	0.057284	2.687.417	0.021316	0.9830
C	1.100.471	1.706.734	6.447.819	0.0000
R-squared	0.083599	Mean dependent var	1.295.456	
Adjusted R-squared	0.073005	S.D. dependent var	1.828.123	
S.E. of regression	1.760.127	Akaike info criterion	8.587.038	
Sum squared resid	160788.7	Schwarz criterion	8.643.801	
Log likelihood	-2.251.391	Hannan-Quinn criter.	8.609.263	
F-statistic	7.890.994	Durbin-Watson stat	1.411.974	
Prob(F-statistic)	0.000000			

APÊNDICE C: INFORMAÇÃO EVIDENCIADA A PARTIR DO MÉTODO DE DADOS  
EM PAINEL POR MÍNIMOS QUADRADOS - RESULTADOS DE ESTIMAÇÃO –  
VARIÁVEL DEPENDENTE MARGEM LÍQUIDA

Dependent Variable: **ML**

Method: Panel Least Squares

Date: 06/10/12 Time: 15:52

Sample (adjusted): 2008 2010

Periods included: 3

Cross-sections included: 250

Total panel (unbalanced)

observations: 518

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LUCRO_LIQUIDO	0.000651	0.000205	3.173.269	0.0016
RIQUEZA_RECEITA	0.120924	0.018847	6.416.130	0.0000
SAL_RIO_RECEITA	-0.168480	0.046203	3.646.502	0.0003
DMT	1.916.833	1.663.369	1.152.380	0.2497
C	1.038.328	0.797216	1.302.442	0.1933
R-squared	0.098330	Mean dependent var	3.213.320	
Adjusted R-squared	0.091300	S.D. dependent var	1.080.498	
S.E. of regression	1.029.993	Akaike info criterion	7.511.756	
Sum squared resid	54423.40	Schwarz criterion	7.552.779	
Log likelihood	-1.940.545	Hannan-Quinn criter.	7.527.829	
F-statistic	1.398.615	Durbin-Watson stat	1.006.979	
Prob(F-statistic)	0.000000			

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL DE MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, DIVA CLÁUDIA CORRÊA FERNANDES, inscrita no CPF sob nº 644.827.400-63, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **RELAÇÃO ENTRE AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR E O DESEMPENHO ECONÔMICO**, orientada pelo professor doutor João Zani, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais: Todos

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, 12 de setembro de 2012.

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)