

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EVIDÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM BASE NAS
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PUBLICADAS

Edilmar Arakaki Guskuma

Orientador: Prof. Dr. Bruno Meirelles Salotti

SÃO PAULO
2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

EDILMAR ARAKAKI GUSKUMA

**EVIDÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM BASE NAS
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PUBLICADAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Meirelles Salotti

**SÃO PAULO
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Guskuma, Edilmar Arakaki

Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas / Edilmar Arakaki Guskuma. -- São Paulo, 2009. 134 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.
Bibliografia.

1. Contabilidade financeira 2. Demonstração financeira 3. Satisfação no trabalho I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 657.48

AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pelas oportunidades na graduação e no Mestrado.

Ao meu orientador Professor Bruno Meirelles Salotti, pelas aulas, pelo PAE, por ter aceitado esse desafio, pelos conselhos, sugestões e dicas e pela valiosa contribuição para a realização e conclusão deste trabalho.

Aos Professores Ariovaldo dos Santos, Bruno Meirelles Salotti, Geraldo Barbieri, Gilberto de Andrade Martins, Luis João Corrar, Luis Nelson Guedes de Carvalho, Reinaldo Guerreiro, Valmor Slomski e Wellington Rocha por tudo que foi ensinado durante o curso.

À FIPECAFI, ao Professor Ariovaldo dos Santos e à Eliene Angela de Azevedo Silva, que viabilizaram a utilização dos dados e das informações das Melhores e Maiores.

À FIA e ao Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, na pessoa do Prof. André Fischer, que forneceram os dados e informações da pesquisa das 150 Melhores Empresas para Trabalhar.

Ao Professor Gilberto de Andrade Martins, pelo incentivo na busca por temas desafiadores e inovadores, obrigado pela inspiração nas aulas de Metodologia.

Aos Professores Luiz Paulo Fávero e Wilson Nakamura, membros da banca de qualificação, pelos comentários e sugestões que muito contribuíram para o resultado final do trabalho.

Aos colegas de mestrado e doutorado e aos funcionários da FEA, pela rica experiência e convivência acadêmica que vocês todos me proporcionaram.

Ao Banco Itaú S.A., ao Rodolfo Tsuboi e ao Miguel Burgos Neto pelo total apoio recebido durante todo o curso.

À todos aqueles que acreditam que o impossível é o possível que ninguém ainda tentou.

“O nosso destino é modificado pelos nossos pensamentos. Viremos a ser o que desejamos ser quando os nossos habituais pensamentos corresponderem aos nossos desejos.”

Machado de Assis

RESUMO

Atualmente, é cada vez maior a preocupação das empresas com motivação, clima organizacional e a satisfação no trabalho, pois tais aspectos podem representar verdadeiras vantagens competitivas, influenciando, inclusive o próprio desempenho da empresa. Por outro lado, a Contabilidade Financeira pouco ou nada tem contribuído para o desenvolvimento de instrumentos ou modelos para evidenciação ou mensuração de tais questões. Assim, o objetivo deste trabalho é verificar se a Contabilidade Financeira pode contribuir com a evidenciação da satisfação no trabalho dos funcionários, através das demonstrações financeiras publicadas das empresas. Nesse sentido, o presente estudo procura testar se as demonstrações financeiras publicadas podem ser fonte relevante de informações relativas à satisfação no trabalho, promovendo, desta forma, uma integração maior da Contabilidade Financeira com a gestão de pessoas. Os dados selecionados na pesquisa foram fornecidos pela FIA e pela FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), bases utilizadas para a elaboração das Revistas “150 Melhores Empresas para Trabalhar” e “Melhores e Maiores – as 500 Maiores Empresas do País”, respectivamente. O estudo considera 19 variáveis tanto quantitativas quanto qualitativas e é aplicado o modelo estatístico da regressão logística com a finalidade de apurar a probabilidade de determinada empresa pertencer ao grupo das companhias premiadas na pesquisa realizada pela FIA, adotando-se a premissa de que tais empresas possuíam um clima de satisfação no trabalho favorável. Os modelos considerando todas as variáveis simultaneamente e pelo método *stepwise* não foram aprovados em todos os pressupostos da regressão logística. Alternativamente, é demonstrado um modelo que obedece a todos esses pressupostos, considerando, porém, somente as variáveis (i) riqueza criada por funcionário, (ii) despesas com salário e encargos por funcionário, (iii) programa de *stock options*, (iv) prêmios conquistados pela empresa, (v) programas próprios de gestão ambiental e (vi) controle acionário. Apesar de seu baixo poder preditivo, de acordo com o referido modelo, há indícios de que as demonstrações financeiras podem ser fonte de informações relativas à questão da satisfação no trabalho dos funcionários de uma empresa.

ABSTRACT

Companies are becoming increasingly concerned about issues such as motivation, organizational climate and job satisfaction, as these aspects can represent true competitive advantages, also influencing the company's very performance. On the other hand, Financial Accounting has contributed little or nothing to the development of tools or models for the evidencing or measuring of these subjects. Accordingly, the aim of this study is to verify whether Financial Accounting, through the published financial statements of companies, can contribute in the evidencing of employees' job satisfaction. To this effect, the study seeks to test whether published financial statements can be a relevant source of information relating to job satisfaction, thus promoting greater integration of Financial Accounting with people management. The data used in the survey was provided by FIA and by FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), bases utilized for the preparation of the magazines "150 Melhores Empresas para Trabalhar" and "Melhores e Maiores – as 500 Maiores Empresas do País", respectively. The study considers 19 variables that are both quantitative and qualitative, and the statistical model of logistic regression is applied with the objective of determining the likelihood of a given company belonging to the group of companies awarded in the survey conducted by FIA, adopting the assumption that said award-winning companies had favorable organizational climate and job satisfaction. The models considering all the variables simultaneously and by the stepwise method were not approved in all the logistic regression assumptions. Alternatively, a model is shown that observes all these assumptions, but that only considered the variables (i) employee-created wealth, (ii) expenses with salary and charges by employee, (iii) stock option program, (iv) awards obtained by the company, (v) own environmental management programs and (vi) controlling interest. In spite of its low predictive power, the above mentioned model suggests that there are signs that financial statements can be a source of information relating to the issue of job satisfaction of company employees.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	3
LISTA DE QUADROS.....	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	7
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA	10
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	10
1.5 POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	11
1.5.1 A integração da contabilidade financeira com a gestão de pessoas	11
1.5.2 A questão da avaliação da empresa.....	12
1.5.3 O modelo de identificação da satisfação no trabalho como medida de mensuração de resultados de investimentos em gestão de pessoas.....	12
1.5.4 Satisfação no trabalho como vantagem competitiva	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2.1 CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.3 MOTIVAÇÃO.....	21
2.4 TEORIAS PSICOLÓGICAS DA MOTIVAÇÃO	25
2.4.1 A administração científica de Taylor	29
2.4.2 A Teoria das Relações Humanas.....	30
2.4.3 Teoria das Necessidades de Maslow	31
2.4.4 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer.....	34
2.4.5 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	35
2.4.6 Teoria X e Y de McGregor	36
2.4.7 Teoria Bifatorial de Herzberg	37
2.4.8 Teoria das Expectâncias / Expectativas de Vroom	38
2.4.9 Teoria da Equidade de Adams	39
2.4.10 Outras Teorias	40
2.4.11 Integração das Teorias Proposta por Robbins.....	41
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
2.7 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	52
2.8 A INTERAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL	53
2.9 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	54
3 PESQUISA DAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR.....	61
4 MÉTODO DA PESQUISA.....	67
4.1 REGRESSÃO LOGÍSTICA	67

4.1.1	Modelo da regressão logística	69
4.1.2	Pressupostos e vantagens do modelo da regressão logística	72
4.1.3	Testes de validação do modelo da regressão logística	74
4.1.4	Comparação da regressão logística com a regressão linear	77
4.2	OS INDICADORES DO MODELO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	78
4.2.1	EBITDA por funcionário	81
4.2.2	Riqueza criada por funcionário	82
4.2.3	Lucro líquido por funcionário	83
4.2.4	Rentabilidade.....	84
4.2.5	Vendas por funcionário	84
4.2.6	Despesa com salário e encargos por funcionário	85
4.2.7	Margem das vendas	85
4.2.8	Programas de incentivos salariais	86
4.2.9	Programa de stock options	86
4.2.10	Plano de previdência com patrocínio da empresa	87
4.2.11	Prêmios conquistados pela empresa.....	87
4.2.12	Programas próprios de educação e treinamento	88
4.2.13	Código de conduta formal da empresa.....	88
4.2.14	Programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho.....	88
4.2.15	Programas sociais com a comunidade.....	89
4.2.16	Programas próprios de gestão ambiental.....	89
4.2.17	Programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários	90
4.2.18	Tipo de capital.....	90
4.2.19	Controle acionário	90
5	CONSTRUÇÃO DO MODELO.....	91
5.1	SELEÇÃO E COLETA DE DADOS	91
5.2	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA AMOSTRA.....	96
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
5.4	TESTE DO MODELO	117
6	CONCLUSÃO	121
	REFERÊNCIAS.....	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN: Banco Central do Brasil

EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucro Antes de Descontar os Juros, os Tributos sobre o Lucro, a Depreciação e a Amortização)

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

FIA: Fundação Instituto de Administração

FIPECAFI: Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

IASB: International Accounting Standards Board

IDHO: Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional

IFT: Índice de Felicidade no Trabalho

IQAT: Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho

IQGP: Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas

PROGEP: Programa de Estudos em Gestão de Pessoas

ROC: *Receiver Operating Characteristic*

S&P500: Standard & Poor's 500

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

SUSEP: Superintendência de Seguros Privados

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mediadores entre Motivação e Desempenho	25
Quadro 2 – Teorias da Motivação	28
Quadro 3 – Outras Teorias da Motivação no Trabalho	41
Quadro 4– Histórico do Estudo da Cultura Organizacional.....	48
Quadro 5 – Modelos de Clima Organizacional	50
Quadro 6– Instrumentos para Aferição do Grau de Satisfação Global com o Trabalho.....	57
Quadro 7– Comparação da Regressão Logística com a Regressão Linear	78
Quadro 8– Grupo 0 (empresas premiadas mais de duas vezes na pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar e constituídas sob a forma de sociedade anônima)	93
Quadro 9– Interpretação da Área Abaixo da Curva ROC.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Tipo de Capital	96
Tabela 2– Tipo de Controle.....	97
Tabela 3 – Distribuição Geográfica	97
Tabela 4– Distribuição por Setor	98
Tabela 5 – Observações Inclusas no Modelo 1	99
Tabela 6– Classificação Anterior à Análise do Modelo 1.....	99
Tabela 7 – Teste de Significância dos Coeficientes do Modelo 1	101
Tabela 8– Ajuste do Modelo 1	101
Tabela 9– Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 1	102
Tabela 10- Contingência para o Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 1.....	102
Tabela 11- Resultados do Modelo 1.....	103
Tabela 12– Teste de Significância dos Coeficientes do Modelo <i>Stepwise</i> (modelo 2).....	106
Tabela 13– Ajuste do Modelo <i>Stepwise</i> (modelo 2)	106
Tabela 14– Contingência para o Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo <i>Stepwise</i> (modelo 2)	107
Tabela 15– Resultados do Modelo <i>Stepwise</i> (modelo 2) – somente último passo.....	107
Tabela 16– Observações Inclusas no modelo 3	109
Tabela 17– Teste de Significância dos Coeficientes do Modelo 3	109
Tabela 18– Ajuste do Modelo 3	110
Tabela 19- Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 3.....	110
Tabela 20- Contingência para o Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 3.....	111
Tabela 21- Classificação Final do Modelo 3.....	111
Tabela 22– Área Abaixo da Curva ROC do Modelo 3	112
Tabela 23– Resultados do Modelo 3	114
Tabela 24– Teste do Modelo 3 com as Empresas do Grupo 0 (premiadas).....	118
Tabela 25– Teste do Modelo 3 (% de empresas classificadas corretamente)	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão Geral do Estudo do Comportamento Organizacional.....	20
Figura 2 – Teoria das Necessidades de Maslow	32
Figura 3 – Teoria X e Y de McGregor	36
Figura 4 – Proposta de Modelo de Integração de Algumas Teorias de Motivação	43
Figura 5 – Impacto da Cultura Organizacional sobre o Desempenho e a Satisfação dos Funcionários	47
Figura 6 – Diferenças e Interfaces entre as Pesquisas de Clima e Cultura Organizacional.....	54
Figura 7 – Satisfação no Trabalho e suas interações.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

É cada vez maior a preocupação das empresas com o bem estar dos colaboradores e, dessa forma, questões como a gestão de pessoas, clima organizacional e satisfação do trabalhador estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das empresas, pois podem se converter em verdadeira vantagem competitiva para as empresas (FULMER *et al.*; 2003). Ainda mais em um mundo caracterizado por fenômenos como o *e-business*, globalização, elevados níveis de competitividade, rápida evolução de novas tecnologias, mudanças constantes das demandas dos clientes, bem como mudanças econômicas e políticas frequentes (MARR *et al.*; 2004).

Para confirmar tal tendência, entidades como o Great Place to Work Institute e a Fundação Instituto de Administração (FIA) organizam anualmente pesquisas para determinar quais seriam as melhores empresas onde trabalhar. No caso do Great Place to Work Institute, com fundação em 1991, as pesquisas são realizadas atualmente na América do Norte, América Latina, Ásia e Europa, incluindo 40 países, entre os quais se encontram Estados Unidos, Inglaterra e Brasil, e, neste, a pesquisa é realizada em parceria com a Revista Época. Já a pesquisa da FIA é realizada somente com empresas no Brasil, em parceria com as Revistas Você S/A e Exame.

Diversas pesquisas acadêmicas também têm sido realizadas nesse sentido, como por exemplo, os estudos de Coda (1986), Kangis (2000), Nardi (2004) e Lacombe (2005), que tratam, inclusive, da avaliação e mensuração das questões relacionadas à gestão de pessoas, bem como, em alguns casos, da própria relação das empresas com o desempenho organizacional.

O estudo de Tachizawa e Garrett (2008) é outro exemplo dessa tendência. Através de pesquisa realizada com as mil maiores empresas brasileiras, os autores desenvolveram o chamado Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional – IDHO, baseando-se em quatro dimensões, que, segundo os autores, seriam capazes de interpretar a realidade humana das organizações: cidadania corporativa, transparência, governança corporativa e capital humano. Ainda segundo os autores, enquanto os balanços contábeis evidenciarão os resultados

econômicos, por outro lado, o IDHO focalizaria o ser humano e a comunidade em geral como razão do desenvolvimento econômico.

Fulmer *et al.* (2003) também realizaram estudo empírico com as 100 melhores empresas para trabalhar nos Estados Unidos da América, utilizando a metodologia do *Great Place to Work Institute*, em parceria com a Revista Fortune. De acordo com os pesquisadores, relacionamentos positivos entre a empresa e seus colaboradores podem tornar-se ativos intangíveis e duradouros e, dessa maneira, representar fonte de vantagens competitivas para as empresas. Ainda nesse estudo, os autores apuraram que as empresas listadas entre as melhores para trabalhar também possuíam indicadores de *performance* superiores aos do mercado, embora não haja a discussão da mensuração ou evidenciação dos referidos relacionamentos positivos entre a empresa e seus colaboradores.

O conceito de empresa humanista, ou empresa mais querida, foi utilizado por Sisodia et al. (2008) para denominar aquelas empresas que são gerenciadas de tal forma que os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, sociedade, investidores e funcionários) desenvolvem um vínculo emocional com ela, ou seja, tais empresas procuram maximizar seu valor perante a sociedade como um todo, e não apenas diante de seus acionistas. Sendo assim, desenvolver vínculos emocionais entre a empresa e seus colaboradores pode influenciar no desempenho organizacional como um todo, de maneira que tais vínculos não possam ser estabelecidos sem um clima organizacional favorável. Resta analisar, novamente, a questão de como mensurar ou evidenciar tais vínculos aos tomadores de decisão.

Um dos objetivos da contabilidade é o fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que estas propiciem decisões racionais (IUDÍCIBUS, 2006, p. 25) e, assim, as demonstrações financeiras da empresa apareçam como um dos instrumentos utilizados pela contabilidade para atingir tal finalidade.

A gestão de recursos humanos faz parte dos vários elementos que compõem o chamado capital intelectual da empresa e, em muitos casos, está associada com a performance financeira da empresa, conforme Boudreau (1997). Por outro lado, segundo Antunes e Martins (2002a), muitos dos elementos caracterizadores do capital intelectual não são evidenciados nas Demonstrações

Contábeis divulgadas aos usuários externos da Contabilidade, por impedimento, tanto dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, quanto das normas balizadoras do registro dos fenômenos que afetam o patrimônio das entidades. Lacombe (2005, p. 7) ainda afirma que se reconhece a dificuldade de avaliar e mensurar a Gestão de Pessoas, apesar de sugerir alguns instrumentos, como por exemplo, a metodologia do *Balanced Scorecard* (KAPLAN, 1996).

Para Antunes e Martins (2002b, p. 47) o capital intelectual é um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas. Dessa maneira, conforme essa definição ampla, o relacionamento positivo entre a empresa e seus colaboradores poderia ser incluso nesses ativos intangíveis, na medida em que poderia representar fonte de vantagem competitiva para a empresa (FULMER *et al*, 2003). Tal relacionamento positivo, por sua vez, nada mais é do que a materialização de um clima organizacional favorável, o qual acaba se refletindo no aumento da satisfação dos colaboradores.

Como o capital intelectual, que inclui o relacionamento positivo entre colaboradores e empresa, é de difícil mensuração, há uma incerteza sobre a contabilidade, se esta realmente cumpre o seu objetivo de refletir tal vantagem competitiva nas empresas. Antunes (2006, p. 22) aprofunda essa questão, discutindo “(...) se a Contabilidade das empresas está preparada para fornecer o suporte adequado em termos de disponibilizar as informações necessárias.” A autora sugere também que, dada a complexidade dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual, a Contabilidade Gerencial, por ser interna e não restrita às imposições legais, pode desenvolver modelos para identificação, registro e gestão dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual.

Restringir a mensuração ou controle da gestão de pessoas somente à Contabilidade Gerencial pode resolver a questão das imposições legais, mas, por outro lado, pode fazer com que a Contabilidade, como geradora de informações relevantes e objetivas para os vários usuários externos, não cumpra sua finalidade plenamente.

1.2 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa consiste em buscar resposta para a seguinte questão: As demonstrações financeiras publicadas podem contribuir como fonte de informações relevantes para a evidenciação da satisfação no trabalho dos funcionários de uma empresa ?

1.3 Objetivo da pesquisa

O presente estudo procura promover uma integração maior da contabilidade financeira com questões como clima organizacional, gestão de pessoas, motivação nas organizações, ou seja, a satisfação no trabalho como um todo. Tais aspectos estariam, até certo ponto, relacionados diretamente com a continuidade e crescimento das entidades.

Assim, o objetivo da pesquisa é verificar se a contabilidade financeira, através das demonstrações financeiras publicadas das empresas, consegue contribuir na evidenciação da satisfação no trabalho dos funcionários. Nesse sentido, o estudo procura, através da busca e do desenvolvimento de um modelo de identificação da satisfação no trabalho, testar se as demonstrações contábeis podem ser fonte relevante de informações relativas à questão da satisfação no trabalho e de gestão de pessoas.

1.4 Justificativas

A escolha do tema se justifica pela reduzida pesquisa sobre esse assunto existente na área das Ciências Contábeis. Principalmente na área de contabilidade financeira, pouco se tem contribuído no desenvolvimento de temas como satisfação no trabalho e gestão de pessoas, rejeitando-se tais questões, que são investigadas por outras áreas do conhecimento, como por exemplo, a administração e a psicologia.

Dessa forma, então, o tema em si já se justificaria pela procura de evidências por uma possível contribuição para promover uma integração entre a contabilidade e estas outras áreas já mencionadas.

A relevância do tema está baseada na preocupação, cada vez maior por parte das empresas, de desenvolver e manter uma gestão de pessoas eficiente e com qualidade, possibilitando a criação de valor para a empresa de maneira permanente e constante. Uma boa gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, colaboradores motivados, satisfeitos, orgulhosos e confiantes no ambiente de trabalho. Por esse motivo, a satisfação no trabalho, consequência direta da gestão de pessoas, está tornando-se cada vez mais importante e essencial para as empresas, de tal modo que a sua criação e manutenção mostram-se imprescindíveis para a continuidade de tais empreendimentos, por agregarem vantagem competitiva, conforme estudos de Fulmer et al. (2003), de Sisoda et al. (2008) e de Lima e Corrar (2006).

Assim, além de inserir as informações originadas da contabilidade como ferramenta de gestão na análise do clima organizacional e, conseqüentemente, contribuir também como suporte para tomada de decisões dos administradores, os resultados do estudo podem servir de base para novas pesquisas a fim de fortalecer a importância e relevância das informações contábeis para a gestão de pessoas como um todo.

1.5 Possíveis contribuições do estudo

1.5.1 A integração da contabilidade financeira com a gestão de pessoas

Conforme já mencionado, o presente estudo busca promover uma integração maior da contabilidade financeira com a questão da satisfação no trabalho como um todo, a qual está, até certo ponto, relacionada diretamente com a continuidade das entidades. Nesse sentido, o estudo visa, através da busca de um modelo de identificação da satisfação no trabalho, testar se as

demonstrações contábeis podem ser fonte relevante de informações relativas também à questão da satisfação no trabalho e de gestão de pessoas.

1.5.2 A questão da avaliação da empresa

A identificação de que uma empresa possui um alto grau de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, um ativo intangível não mensurável na contabilidade pode contribuir para uma melhor mensuração do real valor da empresa, como parte integrante do *goodwill* da mesma.

1.5.3 O modelo de identificação da satisfação no trabalho como medida de mensuração de resultados de investimentos em gestão de pessoas

Uma das grandes incógnitas quando são feitos significativos investimentos em gestão de pessoas é mensurar o retorno possível dos investimentos para a empresa, seja em curto ou em longo prazo.

Nesse sentido, um modelo de identificação da satisfação no trabalho poderia ser utilizado para a mensuração desses resultados, na medida em que a alta administração acompanharia, assim, a sua evolução, bem como adaptaria as suas políticas de gestão de pessoas de acordo com as variações do mesmo modelo.

A alta administração teria a possibilidade de empregar um eventual modelo de identificação da satisfação no trabalho como uma ferramenta adicional na tomada de decisões estratégicas com relação à política de gestão de pessoas da empresa.

1.5.4 Satisfação no trabalho como vantagem competitiva

Um modelo de identificação da satisfação no trabalho customizado para determinado segmento econômico possibilitaria a comparabilidade com concorrentes localizados em diferentes regiões geográficas, de tamanhos distintos ou com outras características.

Dessa forma, os tomadores de decisão poderiam obter mais informações para análise e eventual adaptação das políticas empresariais, principalmente se a satisfação no trabalho estiver relacionada com aspectos como produtividade, rentabilidade ou sustentabilidade da empresa ou do setor de atuação da mesma.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em duas partes distintas, uma conceitual e outra empírica.

No capítulo 2, é realizada uma revisão bibliográfica, com exploração e análise de concepções teóricas relacionadas ao objeto de estudo deste trabalho. São explorados conceitos como a Contabilidade de Recursos Humanos, motivação, teorias psicológicas da motivação, teorias da motivação no trabalho, comportamento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho.

O capítulo 3 contém a metodologia utilizada na pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, da Fundação Instituto de Administração (FIA), juntamente com as Revistas Você S/A e Exame.

Em seguida, no capítulo 4, aborda-se a metodologia empregada no presente estudo, com uma breve exposição sobre a regressão logística e suas medidas de ajuste e testes de validação, bem como uma análise das variáveis independentes consideradas.

No capítulo 5, são realizadas a descrição da construção dos modelos e a análise dos resultados.

Finalmente, o último capítulo traz as conclusões e considerações finais, e ainda sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir são explorados alguns conceitos teóricos relativos ao objeto de estudo deste trabalho. Primeiramente, analisa-se a chamada Contabilidade de Recursos Humanos, uma tentativa de criação de uma ferramenta gerencial para identificação, avaliação e mensuração de custos e resultados relacionados a recursos humanos.

Na sequência, são analisadas definições como motivação, teorias psicológicas da motivação, comportamento organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho.

2.1 Contabilidade de Recursos Humanos

A contabilidade de recursos humanos se desenvolveu mais fortemente a partir de 1960 até meados da década seguinte, ou seja, em meio a diversas mudanças tecnológicas, como, por exemplo, a computação e a automação industrial (STOVALL, 2001, p. 16). Segundo Flamholtz, Bullen e Hua (2002, p. 948), o histórico do desenvolvimento da contabilidade de recursos humanos pode ser dividido em cinco estágios:

1. 1960-1966: derivação dos conceitos da contabilidade de recursos humanos de partes relacionadas à teoria da contabilidade;
2. 1967-1970: pesquisas acadêmicas sobre o desenvolvimento de modelos de mensuração;
3. 1971-1977: crescimento do interesse na contabilidade de recursos humanos;
4. 1978-1980: período de declínio do interesse acadêmico e corporativo;
5. 1981-presente: renovação da atenção internacional quanto à teoria e prática da contabilidade de recursos humanos.

De acordo com Flamholtz, Bullen e Hua (2002), o primeiro estágio se iniciou, segundo alguns estudos, com a premissa de que as pessoas são recursos organizacionais valiosos. Por exemplo, as pesquisas de Rensis M. Likert, de 1961, e de Roger Hermanson, de 1964, já descreviam um modelo de mensuração do valor dos recursos humanos. A segunda fase foi caracterizada pelos

estudos acadêmicos, conduzidos principalmente por um grupo de pesquisadores da Universidade de Michigan, com a intenção de desenvolver conceitos e métodos da contabilidade de recursos humanos. Na fase seguinte, evidenciou-se a disseminação dos estudos, principalmente nos países ocidentais, Austrália e Japão, além dos trabalhos desenvolvidos pela American Accounting Association entre 1971 e 1973. Dentre os motivos do declínio do interesse no assunto, observado na quarta fase, estava a questão de que a maioria dos estudos preliminares já havia sido realizada e outras pesquisas mais complexas envolvendo a aplicação dos modelos em organizações exigiriam investimentos significativos, mas sem garantia de retorno. A partir de 1981, várias pesquisas foram realizadas na tentativa de aplicação dos conceitos da contabilidade de recursos humanos, com considerável interação entre a teoria e a prática. É importante destacar que é dessa época o primeiro projeto de escopo significativo referente à aplicabilidade do modelo em uma grande organização, no caso, a *US Office of Navy Research*.

A finalidade da contabilidade de recursos humanos, segundo Lee, Flamholtz e Pyle (1969), é servir como ferramenta gerencial, pois proporciona informações que facilitam o processo decisório entre alternativas de investimentos em recursos humanos. Assim, ela envolve os processos de identificar, mensurar e comunicar informações sobre recursos humanos. Ainda de acordo com os autores, esse tipo de contabilidade estaria focado em três amplos e inter-relacionados objetivos:

- identificar os tipos de informação necessários para facilitar o gerenciamento de recursos humanos;
- desenvolver um sistema para fornecer informações sobre os recursos humanos das entidades;
- analisar os impactos organizacionais da contabilidade de recursos humanos.

Para Flamholtz (1973), a contabilidade de recursos humanos visa prover mensurações válidas e confiáveis dos custos e do valor das pessoas, para a tomada de decisões pelos gestores e investidores.

Como custos das pessoas, podem-se mencionar os custos de recrutamento, seleção, contratação, salários, benefícios diretos e indiretos, treinamento, avaliação, gerência, etc. Nota-se que todos estes custos são, de certa forma, de fácil mensuração, pois há a possibilidade de, por exemplo, adotar como critério de mensuração o custo histórico incorrido.

Já o valor das pessoas é um conceito de maior subjetividade. Tinoco (1996, p. 52) comenta que: “Tal como aos ativos físicos (imobilizados), aos indivíduos ou grupos de indivíduos deve-se atribuir valor, pois possuem capacidade de gerar bens e serviços para uma entidade.” Ainda conforme Tinoco (2003, p. 68):

O conhecimento detido pelos recursos humanos que trabalham nas entidades representa um ativo. Ele é subjetivo, é invisível, não é transparente, mas está presente e é o agente motor de mudanças, porém não vem, ainda, sendo contabilizado e reconhecido pelas entidades.

Flamholtz, Bullen e Hua (2002, p. 947) constatam que a contabilidade financeira trata os custos com recursos humanos como despesas correntes redutoras do lucro líquido das empresas, ao contrário de investimentos que trarão benefícios futuros para a empresa e, por esse motivo, são então contabilizados nos ativos da empresa. Por outro lado, os autores também reconhecem os problemas na mensuração do ativo representado pelos recursos humanos, exatamente pelo grau de subjetividade.

Jauch e Skigen (1974), contrariamente, não concordam com a contabilização dos recursos humanos como ativos. Segundo eles, entre outros motivos, deve-se considerar a própria definição usual de que ativos são tudo aquilo de valor pertencente à empresa, ou seja, o conceito de contabilidade de recursos humanos pode ter algum valor teórico nas demonstrações financeiras, mas sua aplicação prática é bastante limitada.

Conforme o *International Accounting Standard 38* emitido pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* e o Pronunciamento Conceitual Básico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2008), um ativo é um recurso controlado por uma entidade, decorrente de eventos passados e dele se espera que resultem futuros benefícios econômicos para a entidade, ou seja, se não houver controle de fato sobre determinado ativo, este não poderia ser contabilizado, segundo as normas internacionais de contabilidade. Desse modo, “recursos humanos” seria um item não

totalmente controlado pelas empresas, pois os colaboradores teriam livre arbítrio para permanecer ou sair da empresa, rescindindo seus contratos de trabalho.

Apesar de ser possível o desenvolvimento de diversos modelos para mensuração do valor de um ativo humano, a sua validade e confiabilidade sempre poderão ser questionadas por conta do alto grau de subjetividade presente. Diferentemente dos custos das pessoas, no valor total de um ativo humano incluem-se também outros itens de mensuração subjetiva, como por exemplo, o valor gasto com programas de treinamento, o clima organizacional, a satisfação no trabalho etc.

2.2 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional se define como o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p. 6).

Para Robbins (2005, p. 6), o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e a estrutura sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Observa-se que a definição de Robbins (2005) já destaca a preocupação com a eficácia organizacional e, conseqüentemente, com o desempenho das empresas.

Para Tamayo (1998, p. 59), o comportamento organizacional é determinado, em parte, pelo contexto no qual ele acontece, dependendo da percepção e da avaliação feitas pelo empregado das dimensões relevantes da empresa, como os valores e as normas.

Robbins (2005, p. 8) ainda comenta que o estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada apoiada na contribuição das seguintes disciplinas comportamentais:

- Psicologia: mede, explica e modifica o comportamento dos seres vivos;

- Sociologia: estuda a relação das pessoas entre si;
- Psicologia Social: busca entender a influência de um indivíduo sobre o outro;
- Antropologia: analisa as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades;
- Ciência Política: estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político.

Robbins (2005, p. 12) apresenta ainda uma visão geral das mais importantes contribuições para o estudo do comportamento organizacional, conforme demonstrado na figura 1.

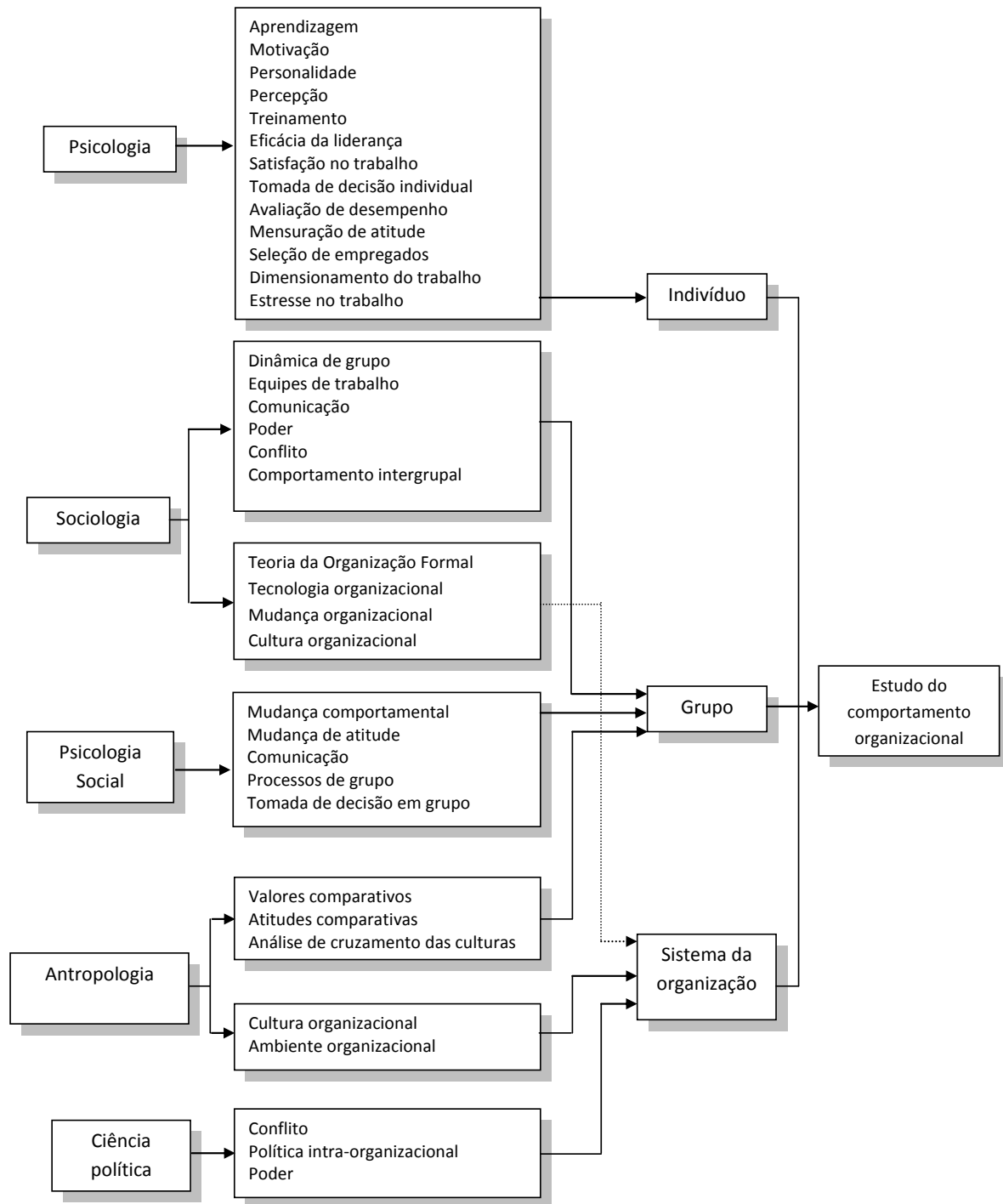


Figura 1 – Visão Geral do Estudo do Comportamento Organizacional

Fonte: Robbins (2005, p. 12)

O comportamento organizacional pode ser dividido em três áreas bem distintas (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p. 6):

- Comportamento micro-organizacional: ocupa-se do comportamento do indivíduo quando este trabalha sozinho;
- Comportamento meso-organizacional: concentra-se na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos;
- Comportamento macro-organizacional: diz respeito à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras.

O presente trabalho transita nos três campos, pois busca no comportamento micro-organizacional uma orientação mais psicológica do indivíduo, seu desenvolvimento, seu comportamento no ambiente de trabalho, motivação, entre outros aspectos. Já no comportamento macro-organizacional, o universo de análise passa a ser a empresa toda, fornecendo uma visão mais geral dos processos, abordando-se, necessariamente, aspectos como cultura, clima e estruturas organizacionais, e assim o comportamento meso-organizacional seria a ponte entre os dois primeiros campos.

2.3 Motivação

Veroff e Birch (1970, p. 3) consideravam a motivação um aspecto tão complexo que, para eles, o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações.

A motivação é um conceito em psicologia intensamente discutido há pelo menos um século, mas ainda é de difícil definição. Ela é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento (SPECTOR, 2006 p. 284).

Murray (1967, p. 20) define motivação como sendo um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa, ou seja, embora não seja diretamente observada, pode

ser inferida do comportamento, ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar o seu comportamento.

Outra definição de motivação é dada por Robbins (2005, p. 132), que a compreende como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, ou seja, a motivação seria o resultado da interação do indivíduo com a situação.

Castro (1994, p. 34) reforça o aspecto da persistência e da continuidade, afirmando que:

(...) a motivação é, na verdade, um processo contínuo, envolvendo elementos psicológicos e fisiológicos, individuais e ambientais, conscientes e inconscientes, que desempenha papel muito importante no comportamento das pessoas.

Coda (1997, p. 98) conceitua motivação como uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado.

Outra abordagem é dada por Archer (1997, p. 24). Segundo o autor, a motivação nasce somente das necessidades humanas e não do que satisfaz essas necessidades. Um motivo é definido como uma necessidade atuante sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Dessa maneira, a motivação é considerada uma inclinação para a ação, com origem em uma necessidade. O autor ainda comenta que:

Uma das razões pelas quais o mito da motivação se propagou tão facilmente diz respeito ao fato de que aquilo que satisfaz a uma necessidade humana, frequentemente, é visto como a própria necessidade. Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há uma tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede em si mesma. O motivador é a sede e não a água.

Archer (1997, p.28) ainda menciona que pesquisadores de renome, como Sigmund Freud e Douglas McGregor também concordam, afirmando, essencialmente que:

- A motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas;
- Somente as necessidades são os motivadores do comportamento;
- As necessidades são intrínsecas ao indivíduo;

- A administração não pode impor motivação aos indivíduos;
- A administração não pode infligir necessidades aos indivíduos;
- Os administradores não podem motivar;
- Os administradores só podem satisfazer ou contrassatisfazer as necessidades humanas.

Bergamini (1986, p. 111), concorda com Archer (1997) no que diz respeito à dicotomia existente entre motivação e satisfação. Segundo a autora:

(...) atendida uma necessidade, ela deixa de ser um gerador de comportamento, isto é, ela deixa de ser um motivador para a ação, pois uma vez satisfeita ela deixa de existir. É nesse sentido que muitos ficam perplexos quando descobrem que a satisfação nada mais é do que o oposto da motivação.

Ela ainda comenta que a motivação é um fenômeno contínuo, isto é, nunca definitivamente resolvido para o indivíduo.

Para Spector (2006, p. 284), motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades. Spector (2006, p. 372) ainda comenta que a motivação é uma característica individual, mas ela pode se desenvolver tanto a partir do funcionário como de condições ambientais.

Nesse mesmo sentido, para Silva e Rodrigues (2007, p. 8), a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, os quais são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, dirigindo-se para seus objetivos; fundamentalmente, os motivos ou necessidades são a mola da ação.

Para Lobos (1978, p. 102), o conceito de motivação pode ser sintetizado nos seguintes termos: a) está orientada para a consecução de um objetivo; b) constitui-se a partir de todos os fatores que incitam e dirigem o comportamento de um indivíduo, e, dessa forma, a motivação refere-se à maneira como a conduta se inicia, recebe energia, é freada etc., referindo-se à classe de reação subjetiva que apresenta o organismo enquanto tudo isso acontece.

Para Giuzi (1993, p. 18), independente da abordagem teórica, o processo motivacional é visto como um ciclo em que se estabelece uma relação entre as seguintes variáveis:

- Necessidades;
- Esforço;
- Metas;
- Variáveis organizacionais;
- Satisfação.

Kolb *et al* (1978, p. 76) fazem uma ponte entre a motivação e o clima organizacional, afirmando a importância de o administrador compreender o conceito de clima organizacional, pois é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados.

Gondim e Silva (2008, p.159) chamam de mediadores os fatores que se interpõem na relação entre a motivação e o desempenho. Segundo os autores, a identificação de tais fatores e a compreensão das mútuas influências exercidas na interação entre os conceitos de motivação e de desempenho no trabalho, são consideradas relevantes à obtenção de níveis considerados condizentes de satisfação, qualidade e produtividade na realização de tarefas na organização.

Ainda segundo Gondim e Silva (2008, p. 160), a alta performance sofre influência de alguns fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho, conforme resumido no quadro 1.

Quadro 1 – Mediadores entre Motivação e Desempenho

Mediadores	Comentários
Significado do trabalho	Natureza intrínseca das atividades realizadas pelas pessoas atua como fonte exponencial de motivação no trabalho, ou seja, diante de um trabalho considerado aprazível e atraente, o trabalhador tende a apresentar uma boa performance.
Sistema de recompensas e punições	O sistema de recompensas reforça os comportamentos desejados, através de premiações de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogios ou reconhecimentos públicos). Já o sistema de punições tem como finalidade suprimir comportamentos considerados indesejados.
Estilo gerencial e o ambiente psicossocial de trabalho	Utilização, pelo corpo gerencial, de procedimentos, os quais de fato viabilizem ou facilitem a satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores em relação à tarefa e aos aspectos sócio-emocionais.
Valores pessoais e organizacionais	A convergência entre valores pessoais e organizacionais eleva o comprometimento e o envolvimento com a empresa.

Fonte: adaptado de Gondim e Silva (2008)

2.4 Teorias psicológicas da motivação

Conforme citado no item anterior, apesar da complexidade do assunto, diversas definições e teorias podem ser encontradas na literatura sobre o tema motivação. Sobre isso, Schein (1982, p. 58) comenta:

São contraditórias as evidências a respeito do que é que motiva as pessoas; um dos motivos é que alguns teóricos falam em necessidades, impulsos ou instintos de origem biológica. Outros teóricos referem-se a motivos aprendidos na infância, padrões que provavelmente não são somente específicos de uma cultura, mas também variam de uma sub-cultura para outra. Ainda outros teóricos examinam os valores e objetivos mais imediatos que as pessoas têm em relação ao trabalho, valores que, em última análise, podem estar ou não vinculados às suas necessidades biológica ou socialmente aprendidas, mas que certamente variam enormemente de um indivíduo para outro e também em relação à idade ou à fase evolutiva da pessoa.

As primeiras suposições foram chamadas de teorias cognitivas e remontam aos antigos filósofos, como Platão e Aristóteles e outros mais modernos como Tomás de Aquino, René Descartes e Thomas Hobbes (MURRAY, 1967, p. 14). De acordo ainda com Schein, a mais antiga opinião sobre o homem é de que este se trata, essencialmente, de um ser racional, ou seja, tem desejos conscientes e usa as suas capacidades para satisfazê-los.

Lobos (1978, p. 102) complementa esse conceito, comentando que as teorias cognitivas se fundamentam na racionalidade do homem e no uso de sua vontade para atingir seus desejos e objetivos conscientes, apesar de não explicar a fonte de tais desejos nem seus motivos inconscientes.

Por volta dos séculos XVIII e XIX desenvolveu-se a teoria hedonista, cuja ideia principal é a de que o homem procura o prazer e evita a dor e o sofrimento (MURRAY, 1967, p. 15).

Com relação ainda a essa teoria, Bergamini (1983, p. 19) alega que:

(...) a concepção hedonista passa a considerar já não mais o ser humano como portador de uma atuação clarividente e voluntária, mas deixa-se guiar principalmente por um aspecto diverso, que é o da emoção. Os grandes norteadores do comportamento humano são aqueles que o levam a procurar o prazer e evitar o sofrimento; portanto, o prazer e a dor são os pólos entre os quais transita a ação motivacional.

Segundo Murray (1967, p. 15), o hedonismo foi rejeitado pelos psicólogos por dois motivos. A teoria hedonista não abordaria a influência do conhecimento privado das experiências íntimas de uma pessoa e tenderia para a chamada circularidade: o homem busca prazer; se buscar alguma coisa, portanto, deve ser aprazível ou agradável. Desse modo, Bergamini (1983, p. 19) cita outro motivo de rejeição: o relativismo envolvendo a busca de classificações para situações de prazer e dor.

Por volta do começo do século XX, surgiu a teoria do instinto, que se reportava diretamente à teoria da evolução de Charles Darwin. Os técnicos da psicologia, principalmente Sigmund Freud e William McDougall (LOBOS, 1978, p. 102) incorporaram a noção darwiniana dos instintos às explicações sobre o comportamento.

Segundo Bergamini (1983, p. 26), com Freud os esquemas puramente fisiológicos e neurológicos foram rompidos para se começar a considerar os instintos como um fator intrínseco à personalidade de cada um, passando-se a valorizar também os conteúdos psicológicos como fontes de energia do comportamento. A autora (2008, p. 132) comenta ainda que Freud deixa subjacente a ideia de que nem o próprio indivíduo consegue intervir no desencadeamento do seu processo motivacional.

De acordo com Murray (1967, p. 17), alguns teóricos deram enorme importância a um ou dois instintos, como Freud enfatizou os instintos sexual e agressivo e McDougall realçou, por exemplo, o instinto de fuga de algo, de repulsa, de curiosidade, de tenacidade, de degradação própria, de amor próprio, de paternidade, de reprodução, de fome, entre outros. Murray (1967, p. 17) comenta ainda que a teoria do instinto começou a apresentar dificuldades para ser estudada após comprovada uma tendência de um crescimento incomensurável da lista de instintos, sendo que, por volta de 1920, tal lista já totalizava cerca de 6.000 instintos diferentes.

Ainda na primeira metade do século XX surgiu a teoria do impulso, sobre a qual Murray (1967, p. 19) comenta que:

A lógica da teoria do impulso foi grandemente desenvolvida pelo conceito de homeostase, apresentado pelo fisiologista Walter B. Cannon em 1932. Segundo esse conceito, um estado de desequilíbrio instala-se no corpo sempre que as condições internas se desviam de um estado constante normal. Os impulsos psicológicos constituem um dos modos pelos quais o corpo procura recuperar o equilíbrio. Portanto, a motivação passou a definir-se de acordo com os impulsos que surjam do desequilíbrio, instabilidade ou tensão homeostáticos.

Lobos (1978, p. 103) complementa que, quando o corpo se desvia de seu estado de equilíbrio, devido a alguma privação, tem início um estado de tensão seguido de um acionamento para buscar aquilo que faria retornar o homem ao seu estado homeostático. Segundo o autor, o mesmo conceito poderia ser utilizado para explicar o aprendizado, considerando-o como uma resposta para se conseguir o equilíbrio através de uma recompensa derivada.

Por fim, a teoria comportamentalista (ou teoria do condicionamento, da aprendizagem ou behaviorista) prega a supremacia dos condicionantes ambientais na estruturação de um comportamento, menosprezando tudo aquilo interno ao indivíduo, havendo supremacia das puras

consequências dos condicionamentos sofridos pela ação de variáveis extrínsecas a ele, ou seja, o comportamento do homem pode ser controlado e manipulado através de adequado controle de estímulos ambientais (BERGAMINI, 1983, p. 42).

No quadro 2 apresenta-se um breve resumo das teorias sobre a motivação expostas neste item.

Quadro 2 – Teorias da Motivação

Período	Teorias	Representantes / influências
322 / 348 A.C Século XIII Século XV Século XVII	Cognitiva	Aristóteles e Platão Tomás de Aquino Thomas Hobbes René Descartes
Séculos XVIII e XIX	Hedonista	Diversos
Século XX	Instinto	Charles Darwin Sigmund Freud William McDougall
	Impulso	Robert S. Woodworth Walter B. Cannon Clark L. Hull
	Comportamentalista	Diversos

Após essa breve exposição sobre as teorias da motivação, serão analisadas as principais escolas e teorias sobre a motivação no trabalho.

2.4.1 A administração científica de Taylor

A chamada administração científica está diretamente relacionada à Revolução Industrial e à sua consequente evolução tecnológica, e um de seus grandes representantes foi Frederick Taylor, com a publicação da obra *Princípios da Administração Científica* em 1911.

Abboud (1980, p. 5) comenta que Taylor desenvolveu um sistema mecanicista de produção, a fim de tornar mais eficaz toda a operação fabril, propondo a racionalização do trabalho através de técnicas de eficácia de tempos e movimentos.

Dessa forma, para garantir o aumento de produção, Taylor propôs a fragmentação das tarefas, atribuindo a cada operário uma única e simples função a ser executada durante toda a jornada de trabalho (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 13). Acreditava-se, portanto, em que, quanto mais dividido fosse o trabalho em uma organização, mais eficiente seria a empresa (BERGAMINI, 1983, p. 65).

Para Silva e Rodrigues (2007, p. 12), de acordo com o princípio da divisão do trabalho, pode-se alcançar o máximo de eficiência no trabalho, se o mesmo for simplificado e especializado no mais alto grau em toda a extensão enquanto se realiza o trabalho. Segundo esse conceito, numa organização, tanto os empregados como os administradores trabalharão de forma mais eficiente se executarem tarefas mais especializadas e repetidas, sem dispensarem sua atenção e suas energias em tarefas complexas.

Conforme Ramos (1980, p. 39), a obra de Taylor tinha por base a suposição de que o homem é um ser “econômico racional” e seu desempenho no trabalho é limitado pela fadiga e melhorado pelos incentivos.

Bergamini (1983, p. 66) complementa que na administração científica:

(...) a motivação depende de fatores extrínsecos ao indivíduo, o qual por natureza, não está propenso a produzir, mas que selecionado e especialmente treinado poderá fazê-lo. As condições ambientais propícias e as recompensas pecuniárias a partir do trabalho feito são ingredientes indispensáveis.

Com relação às críticas à administração científica, Abboud (1980, p. 8) comenta que esse método contribuiu muito para promover entre os operários um grau considerável de alienação e desinteresse, pois eram considerados como meras extensões de uma máquina produtiva.

Ainda de acordo com Silva e Rodrigues (2007, p. 17), além de afastar do empregado a autonomia profissional e separar as funções de concepção e controle de trabalho, o modelo de administração científica provocou forte reação de insatisfação no empregado e a falta de recompensa psicológica resultou em absenteísmo, redução de velocidade de produção, mau relacionamento entre empregado e empregador, sabotagem, rotatividade e greves.

2.4.2 A Teoria das Relações Humanas

Essa teoria parte da concepção do homem como um ser social, enfatizando-se a importância do relacionamento humano no ambiente de trabalho. Teve sua origem nas pesquisas realizadas nos Estados Unidos em Hawthorne, a partir de 1924, tendo como principal representante Elton Mayo.

Ramos (1980, p. 43) comenta que a concepção do homem como ser social já difere daquela defendida pela administração científica do homem como “econômico racional”. Segundo o mesmo autor, o trabalhador é visto como um ser ativo e participante, enfatizando-se a importância dos fatores sociais do ambiente de trabalho e a influência da dinâmica dos grupos como condicionantes da satisfação e da produtividade.

Para Light (1990, p. 26), a principal conclusão das pesquisas de Mayo é que fatores psicológicos e não apenas fisiológicos influenciam a produtividade, além do desenvolvimento de um relacionamento interpessoal entre os operários, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, proporcionando um auxílio mútuo entre os trabalhadores.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007, p. 19), a Teoria das Relações Humanas pregava que a melhor maneira de motivar os empregados seria dar ênfase ao comportamento social dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho. Para

isso, deveria ser impulsionado o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de se possibilitar um conhecimento mais amplo da organização.

Para Bergamini (1983, p. 69), segundo a filosofia central da Teoria das Relações Humanas, sobretudo dentro das organizações sociais, os indivíduos podem vir a satisfazer suas necessidades, principalmente, de reconhecimento como pessoa, de aceitação pelo grupo e de valorização profissional, ou seja, enfatiza-se o caráter social como a mais importante vocação do homem.

Como crítica, encontra-se na literatura, principalmente, a questão da falta de uma investigação mais profunda sobre o efeito gerado pela organização formal nos indivíduos no que tange à motivação (ABBOUD, 1980, p. 27) e à metodologia de pesquisa utilizada por Mayo (RAMOS, 1980, p. 45).

2.4.3 Teoria das Necessidades de Maslow

Apesar de desenvolvida entre 1940 e 1950, a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham H. Maslow ainda é discutida quando o assunto é motivação e comportamento humano, baseando-se em uma hierarquia de necessidades.

A hierarquia de necessidades de Maslow (1954) pode ser representada pela figura 2, que compreende cinco níveis (GIUZI, 1993, p. 25):

1. Necessidades fisiológicas (habitação, alimentação);
2. Necessidades de segurança (proteção contra ameaças ambientais);
3. Necessidades sociais e afetivas (amizade, filiação a grupos);
4. Necessidades de estima (dos outros e de si mesmo);
5. Necessidades de auto-realização (obter o máximo de suas aptidões).

Segundo a hierarquização proposta por Maslow (1954), as necessidades fisiológicas e de segurança estão em níveis mais baixos, sendo as mais essenciais, e as necessidades de estima e realização, as de níveis mais altos, mais dispensáveis.

Para Maslow (1954), os indivíduos se motivam a atender primeiro as necessidades fisiológicas, como por exemplo, alimentação, vestuário, habitação, etc. Enquanto estas não são satisfeitas, não haverá muita motivação do indivíduo para satisfazer as outras necessidades. Somente depois de superadas as necessidades fisiológicas, os indivíduos, inconscientemente, buscarão a satisfação das necessidades de segurança e, em sequência, de todas as outras.

Cloninger (2003, p. 488) comenta ainda que Maslow considerava a possibilidade de as pessoas se desenvolverem ao longo de vários níveis até atingir seu pleno potencial. Poucos, denominados auto-realizados, alcançam o nível mais elevado de desenvolvimento, mas a maioria segue para um nível inferior ao longo do caminho.

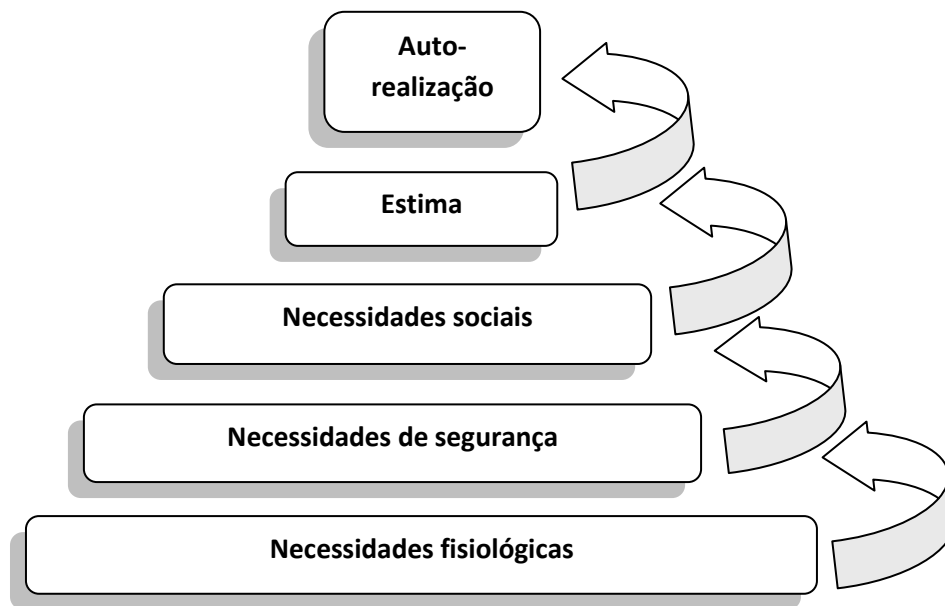


Figura 2 - Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: adaptado de Cloninger (2003, p. 491)

Conforme Silva e Rodrigues (2007, p. 19), Maslow partiu da premissa de que as necessidades humanas são de origem biológica e o homem tem uma predisposição para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para tal desenvolvimento ocorrer, é preciso que as necessidades

inferiores sejam pelo menos em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana.

Para Light (1990, p. 28), Maslow estruturou sua hierarquia de necessidades em forma de pirâmide não só para caracterizar o aspecto efetivamente hierárquico, mas também para demonstrar que as necessidades de nível superior só surgem depois de satisfeitas aquelas dos níveis mais inferiores, além de serem estas mais comuns ou numerosas e as de nível superior, em menor número.

Bergamini (1983, p. 80) acrescenta ainda que Maslow concebe o homem como um ser com necessidades, as quais surgem e desaparecem sequencialmente, isto é, tão logo uma delas seja atendida ou satisfeita surge outra em seu lugar, fazendo com que o processo não tenha fim, sendo contínuo desde o nascimento até a morte de cada um.

Apesar da hierarquização proposta por Maslow em cinco diferentes níveis, de acordo com Giuzi (1993, p. 26), estudos desenvolvidos para testar a Teoria das Necessidades Humanas sugerem a existência de apenas dois níveis de necessidade – o nível biológico e o nível mais global, que abrange todas as demais necessidades.

Hofstede (1984, p. 396) menciona que a Teoria das Necessidades Humanas desenvolvida por Maslow estava fundamentada somente nos valores representativos de uma classe média existente nos Estados Unidos em meados do século vinte, ou seja, em uma sociedade capitalista ocidental. Dessa maneira, tal teoria poderia não se aplicar, por exemplo, em uma sociedade que possuísse uma cultura voltada mais para o coletivismo (GAMBREL; CIANCI, 2003).

Becker (2006, p. 26) sustenta ainda que a Teoria das Necessidades Humanas, como atestado teórico, tem grande popularidade, porém pouca comprovação científica, pois as necessidades não se manifestam nas pessoas nessa hierarquia, de forma sistemática e generalizada.

2.4.4 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer

A Teoria de Alderfer ou Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) foi desenvolvida por Clayton P. Alderfer no final da década de 1960.

Conforme Schein (1982, p. 68), Alderfer analisa as necessidades de Maslow e as agrupa em três categorias mais básicas:

- Necessidades de existência, incluindo as necessidades fisiológicas e de segurança;
- Necessidades de relacionamento, os quais reúnem as necessidades sociais e de estima;
- Necessidades de crescimento, equivalentes às necessidades de auto-realização.

Alderfer afirmou, ao contrário de Maslow, que a motivação da conduta humana não obedeceria a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, descendente; a frustração, ao tentar satisfazer necessidades mais elevadas ou abstratas e não obter êxito, poderia acarretar a regressão a um nível anterior (GONDIM; SILVA, 2008, p. 151).

Silva e Rodrigues (2007, p. 19) concordam com tais considerações, pois, de acordo com eles, a teoria ERG mostra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, dessa maneira, se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer a outra de nível mais baixo aumenta.

De acordo com Schein (1982, p. 68), a abordagem de Alderfer reconhece a possibilidade de que nem toda pessoa tem igual quantidade de cada uma das necessidades básicas, como se subentende na teoria de Maslow.

Neste sentido, Silva e Rodrigues (2007, p. 19) reforçam a idéia de Schein, observando que:

(...) a teoria ERG é mais coerente, pois considera que as diferenças entre as pessoas são causadas por variáveis como a educação, antecedentes familiares e ambiente cultural que têm uma grande influência e podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades têm para cada pessoa.

2.4.5 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A Teoria de McClelland desenvolvida em 1953, embora também aborde as necessidades como sendo de origem biológica, não as considera pela perspectiva de hierarquia (GONDIM; SILVA, 2008, p. 151).

Ainda segundo Gondim e Silva (2008, p. 151), a Teoria de McClelland está baseada em três necessidades humanas que motivam o comportamento do homem, interrelacionando-se e se apresentando em níveis variados de intensidade nas pessoas, ou seja, a motivação no trabalho depende da qualidade dos seus arranjos, conforme se demonstra a seguir:

- Necessidade de realização: desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas;
- Necessidade de associação: vontade de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas;
- Necessidade de poder: anseio de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por eles.

Silva e Rodrigues (2007, p. 51) ainda comentam que essas três necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e representam as experiências de vida de cada pessoa, ou seja, as mesmas podem ser aprendidas, desenvolvidas ou ensinadas.

Schein (1982, p. 68) ratifica tal entendimento, pois, para ele, o ponto importante a assinalar nessa teoria é o fato de assumir que a motivação é passível de mudanças, mesmo na idade adulta.

Nesse ponto, segundo Giuzi (1993, p. 26), a Teoria de McClelland está intimamente ligada aos conceitos de aprendizagem, pressupondo que muitas necessidades são adquiridas da cultura.

2.4.6 Teoria X e Y de McGregor

Conforme Bergamini (1983, p. 81), a grande contribuição de Douglas McGregor, durante a década de 1960 foi, sem dúvida, a aplicação da hierarquia das necessidades de Maslow ao contexto de trabalho.

McGregor apresentou dois modelos teóricos que se contrapõem, a Teoria X e a Teoria Y, de acordo com o resumo na figura abaixo.

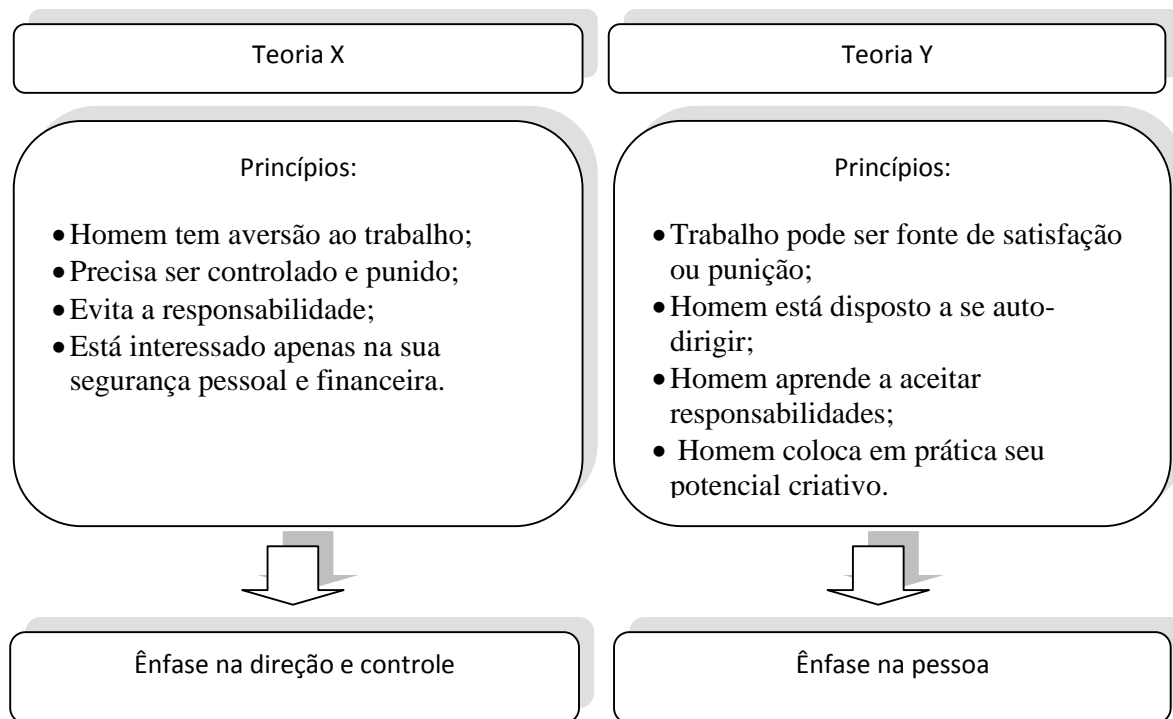


Figura 3 – Teoria X e Y de McGregor

Fonte: adaptado de Gondim e Silva (2008, p. 152)

Segundo Bergamini (1983, p. 81), o pressuposto básico da Teoria X descreve o ser humano como indolente por natureza, com aversão intrínseca ao trabalho, evitando-o sempre que possível, preferindo ser dirigido e evitando responsabilidades, pois trabalha não por ambição, mas por simples garantia de segurança pessoal. Para esse indivíduo, a melhor orientação a ser seguida pela empresa seria a da direção e do controle.

Já para a Teoria Y, o trabalho constitui-se numa vocação natural para cada um, não havendo necessidade de controle externo, pois o próprio empregado seria capaz de auto controlar-se e procurar ser responsável, ou seja, cada pessoa buscaria seu próprio amadurecimento motivacional, percorrendo por iniciativa própria todos os níveis hierárquicos das necessidades (BERGAMINI, 1983, p. 82).

2.4.7 Teoria Bifatorial de Herzberg

A Teoria de Herzberg foi desenvolvida no final da década de 1950, resultante de pesquisas conduzidas por Frederick Herzberg, Bernard Mausner e Barbara Snyderman.

Gondim e Silva (2008, p. 151) afirmam que, segundo essa teoria, os fatores relacionados à satisfação localizam-se na pessoa ou nas próprias tarefas, e os fatores relacionados à insatisfação localizam-se externamente à pessoa.

Abboud (1980, p. 75) resume os resultados da pesquisa de Herzberg, a qual serviu de base para formulação da referida teoria:

(...) os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho não estão na mesma escala dos fatores responsáveis pelo descontentamento no trabalho. Na verdade, eles parecem agir de forma independente. Desta forma, o oposto de satisfação no trabalho não seria necessariamente descontentamento em relação ao mesmo, mas sim a não-satisfação no trabalho. O oposto de descontentamento no trabalho não deveria ser satisfação em relação ao mesmo, mas sim o não-descontentamento em relação ao trabalho. Existiria, pois, um ponto neutro de que à direita estariam os fatores de satisfação e à esquerda os fatores que geram descontentamento.

Gondim e Silva (2008, p. 152) sintetizam a conclusão, afirmando que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas sim a não-satisfação, e, do mesmo modo, o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não-insatisfação.

Por exemplo, segundo a Teoria de Herzberg, melhorias nas condições ambientais de trabalho poderiam contribuir para reduzir a insatisfação no trabalho, mas não garantiriam o surgimento ou aumento nos níveis de satisfação no trabalho. Por outro lado, fatores intrínsecos ao trabalho, tais

como realização, reconhecimento e desafios seriam fatores capazes de satisfazer e motivar as pessoas, sendo que a sua ausência não necessariamente geraria insatisfação.

De acordo com Light (1990, p. 31), a teoria de Herzberg então classificaria os fatores motivadores e higiênicos da seguinte forma:

- Motivadores: satisfação no trabalho efetuado por um indivíduo provém do conteúdo ou das atividades desafiadoras e estimulantes deste trabalho, ou seja, fatores internos;
- Higiênicos: insatisfação no trabalho executado por um indivíduo deriva do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do trabalho realizado, ou seja, fatores externos.

Ramos (1980, p. 53) comenta ainda que:

Ambos os grupos de fatores se interrelacionam, no sentido de que os fatores de higiene servem para fundamentar o desenvolvimento dos motivadores. Embora os primeiros não proporcionem satisfação positiva, podem atuar na prevenção do aparecimento da insatisfação. Tendem a evitar a insatisfação, mas pouco fazem para motivar o indivíduo a sentir-se satisfeito no trabalho. Por outro lado, os motivadores possibilitam a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho eficaz do empregado.

Segundo Abboud (1980, p. 92), diversas críticas foram realizadas à Teoria de Herzberg, como por exemplo, em relação à sua metodologia aplicada, aos resultados não sustentados em outras pesquisas, à confusão dos conceitos de satisfação e motivação. Ramos (1980, p. 55) cita ainda a rejeição, a partir de outras pesquisas, da ideia de grupos independentes de fatores de motivação e de higiene.

2.4.8 Teoria das Expectâncias / Expectativas de Vroom

Para Silva e Rodrigues (2007, p. 43), foi Victor Vroom em 1964 o primeiro a mostrar de maneira clara o modelo cognitivo da motivação no trabalho e a aplicar a análise de escolha profissional e do esforço dispensado para realização de uma tarefa.

Gondim e Silva (2008, p. 153) afirmam que a Teoria da Expectância de Vroom concebe a motivação como uma força de natureza emocional e consciente, ativada no momento em que a pessoa é induzida a escolher entre diversos planos de ação. Nesse sentido, supõe-se que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas.

Na mesma linha, de acordo com Bergamini (2008, p. 79), a referida teoria propõe que o indivíduo, por meio do conhecimento adquirido, escolha determinado curso de ação, o qual lhe proporcione o maior grau possível de prazer, e conseqüentemente, produza o menor grau possível de sofrimento.

A Teoria da Expectância de Vroom fundamenta-se na interação de três fatores cognitivos. Bergamini (2008, p. 75) assim resume tais fatores:

- Valência: nível de atração pelos fatores do meio ambiente, constituindo-se na importância ou desejo que o indivíduo atribui a determinado objetivo a ser atingido;
- Expectância: atitude ligada à probabilidade de se chegar ao resultado desejado, correspondente à estimativa da relação entre a ação e seu resultado;
- Instrumentalidade: referente àquilo que acontecerá depois de se atingir o resultado, se este permitir a consecução de objetivos posteriores antes desejados.

2.4.9 Teoria da Equidade de Adams

Conforme Silva e Rodrigues (2007, p. 48), J. Stacy Adams, em 1965, formulou uma teoria para mostrar como, a partir das relações humanas entre as trocas sociais, o comportamento do indivíduo é influenciado.

Para Light (1990, p. 38), a Teoria da Equidade sustenta que:

(...) o indivíduo se satisfaz com os êxitos obtidos, à medida que a relação insumos/êxitos se iguala à do indivíduo-referência. Isto significa que um indivíduo terá seu desempenho melhorado ou piorado em

função de como percebe a recompensa que recebe comparativamente a outros indivíduos que lhe servem de referência: o desempenho do indivíduo melhorará quando perceber que é mais recompensado do que os demais que lhe servem de referência; piorará, por outro lado, quando perceber que é menos recompensado do que os demais, para a mesma porção de insumo que traz ao trabalho que executa.

Ainda segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 49), a Teoria da Equidade pressupõe que os trabalhadores tem consciência da situação uns dos outros, e também capacidade de comparar a sua situação com a dos outros.

2.4.10 Outras Teorias

Além das teorias mais conhecidas na literatura, exploradas superficialmente neste trabalho, diversas outras teorias foram desenvolvidas. Desse modo, apresenta-se no quadro 3 um resumo dessas outras teorias.

Quadro 3 – Outras Teorias da Motivação no Trabalho

Teorias	Descrição
Aprendizagem Social de Bandura (1971)	Conta como principais componentes: auto-observação, auto-avaliação, auto-reação e auto-eficácia, influenciadas por fatores contextuais e de personalidade.
Auto-Regulação de Kanfer (1977)	Complemento da Teoria da Aprendizagem Social, em que se descreve o fluxo por meio do qual a pessoa obtém informações no ambiente, como as processa e as finaliza em ações controladas.
Avaliação Cognitiva de Deci (1971)	As pessoas tendem a avaliar as suas ações com base nas atribuições a respeito de suas causas ou razões.
Estabelecimento de Metas de Locke e Latham (1990)	Metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivacionais da conduta humana.
Fluxo de Csikszentmihalyi (1996)	Considera a motivação como um estado emocional de curta duração e de alta ativação, intensa concentração e percepção de total controle da atividade que está sendo realizada.
Imaturidade – Maturidade de Argyris (1964 e 1973)	Desenvolvimento e crescimento do indivíduo no trabalho dependem das condições oferecidas pela organização.
Organização Humanizada de Likert (1961)	Organização eficiente é a que administra com propriedade seus recursos humanos. Os estilos de administração são classificados em quatro e a metodologia deu origem às chamadas escalas tipo Likert.
Pragmática de Wofford (1982)	Enfoque nos seguintes elementos: programas de incentivos, promoções, competitividade, conhecimento de resultados, participação, elogios e críticas.

Fonte: Light (1990), Gondim e Silva (2008) e Ramos (1980)

2.4.11 Integração das Teorias Proposta por Robbins

Robbins (2005, p. 120) comenta que as teorias de motivação não estão todas competindo entre si, e, assim, algumas são até complementares e interrelacionadas. Nesse sentido, o autor formulou um exemplo de modelo de integração de algumas das referidas teorias (figura 4).

Começando por reconhecer explicitamente a possibilidade de ajuda ou prejuízo ao esforço individual, proporcionada pelas oportunidades, o autor comenta que, coerentemente com a teoria de determinação de metas, o circuito metas-esforço demonstra que as metas dirigem o comportamento.

A teoria da expectativa prevê que um empregado usará um elevado nível de esforço se perceber a existência de uma relação forte entre os aspectos esforço, desempenho, recompensas e satisfação de metas pessoais. Para o esforço levar ao bom desempenho, o sistema de avaliação medidor do desempenho do indivíduo deve ser percebido como justo e objetivo. A relação desempenho-recompensa será forte se o indivíduo perceber que é o desempenho que é recompensado.

O último elo da teoria da expectativa é a relação recompensa-metas, para a qual seria adequada a teoria ERC, pois a motivação é alta até o grau em que as recompensas recebidas por um indivíduo devido ao seu desempenho satisfaçam as necessidades dominantes compatíveis com suas metas individuais.

O modelo também considera a necessidade de realização e a teoria de equidade. O realizador não é motivado pela avaliação de seu desempenho ou por recompensas organizacionais, mas pelo esforço relativo a suas metas pessoais, apresentando uma alta necessidade de realização. Como as recompensas também têm um papel importante na teoria da equidade, os indivíduos farão comparações entre suas recompensas recebidas e a de outros indivíduos e eventuais injustiças podem influenciar o esforço empregado.

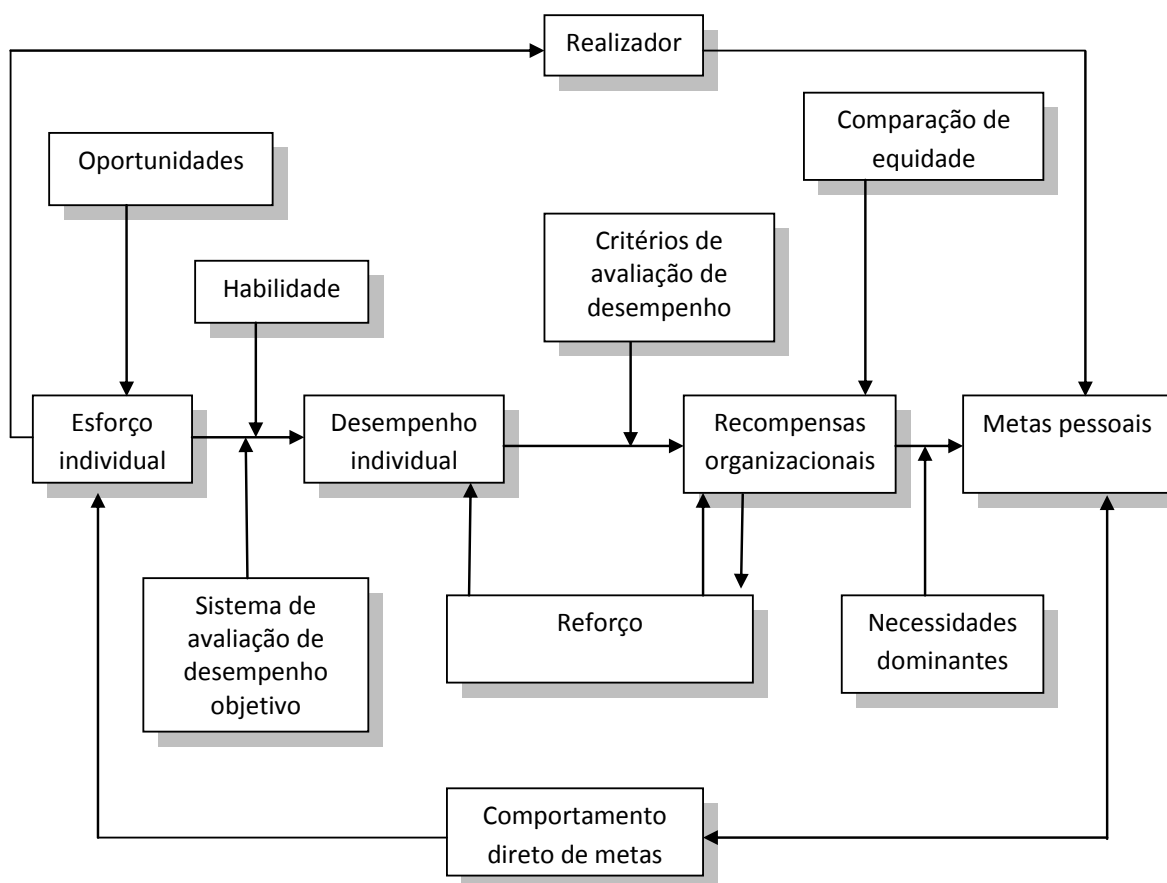


Figura 4 – Proposta de Modelo de Integração de Algumas Teorias de Motivação

Fonte: Robbins (2005, p. 121)

2.5 Cultura organizacional

A cultura organizacional tem sido o domínio de antropólogos analistas da estrutura básica dos símbolos, mitos, dramas sociais e rituais que tornam manifestos os valores compartilhados, normas e significados dos membros de um grupo (NARDI, 2004, p. 129).

Conforme Robbins (2005, p. 375), cultura organizacional é um sistema de valores compartilhado pelos membros, o qual permite diferenciar uma organização das demais, ou seja, refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa.

Outra abordagem é dada por Fleury (1989, p.6). Segundo essa autora,

Cultura Organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Santos (2000, p.38), cultura organizacional pode ser definida como:

(...) os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Santos (2000, p. 36) afirma ainda que, embora muitas vezes o uso das palavras crença e valores seja intercambiável, existe diferença entre elas. Crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes. Valor representa o que é importante para elas.

De acordo com Moran e Volkwein (1992, p. 28), cultura organizacional é uma característica altamente duradoura de uma organização. Ela se desenvolve lentamente, sendo, de certo modo, uma interpretação de sua história e por este motivo, dependente da existência de um passado conhecido de duração considerável.

Souza (1981, p. 9) define cultura organizacional como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Ainda segundo essa autora, tais manifestações podem ser agrupadas em três categorias:

- Aquelas que envolvem preceitos, regulamentos, normas, valores, autoridade, tradições, isto é, aspectos normativos;
- As que abarcam tecnologia, processamento, modos de fazer e aparelhos, isto é, aspectos instrumentais (também incluindo-se o modo como a organização transaciona com seu ambiente);
- As que envolvem o caráter emocional, ou seja, as manifestações de agressão, afeto, bom humor, ansiedade etc.

Robbins (2005, p. 375) menciona sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e assunção de riscos: o grau de estímulo aos funcionários para inovar e assumir riscos;
- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera dos funcionários a demonstração de precisão, análise e atenção aos detalhes;
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Para Sisodia *et al* (2008, p. 240), a cultura de uma empresa é como se fosse o seu DNA:

O que o DNA significa para um organismo, a cultura empresarial significa para uma organização. O DNA de um organismo necessita ter resistência genética para poder ser também adaptável. Similarmente, a cultura corporativa necessita ser resistente a influências esporádicas de curto prazo, e ainda ter a capacidade de se adaptar quando necessário.

Com relação ao impacto da cultura sobre o desempenho organizacional, de acordo com Freitas (2008, p. 58), o assunto ainda é controverso, pois existem pesquisas empíricas sobre o impacto positivo da cultura sobre a performance da empresa, enquanto outras duvidam ou negam que a cultura possa exercer impacto sobre a performance.

Em pesquisa realizada por Santos (1992, p. 177), analisa-se o impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, mensurado por indicadores contábeis e, a partir disso, a autora conclui que a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional, ou seja,

empresas com cultura forte evidenciaram melhor desempenho do que aquelas com cultura fraca. Nesse caso, Santos (1992, p. 27) define força cultural como a extensão em que os valores da organização e crenças na mesma são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros.

A figura 5 (ROBBINS, 2005, p. 384) mostra a cultura organizacional como uma variável de interferência, ou seja, os funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores objetivos, como por exemplo, grau de tolerância a riscos, o apoio e respeito ao desenvolvimento das pessoas, perfil agressivo das empresas ou de seus empregados. Essa percepção genérica torna-se efetivamente a cultura ou a personalidade da organização, pois os fatores objetivos são percebidos e assimilados ao longo dos anos pelos seus empregados. As aceções favoráveis ou desfavoráveis afetam, então, o desempenho e a satisfação dos funcionários. Nesse sentido, quanto mais marcante for a cultura, maior será o seu impacto no desempenho e na satisfação dos funcionários.

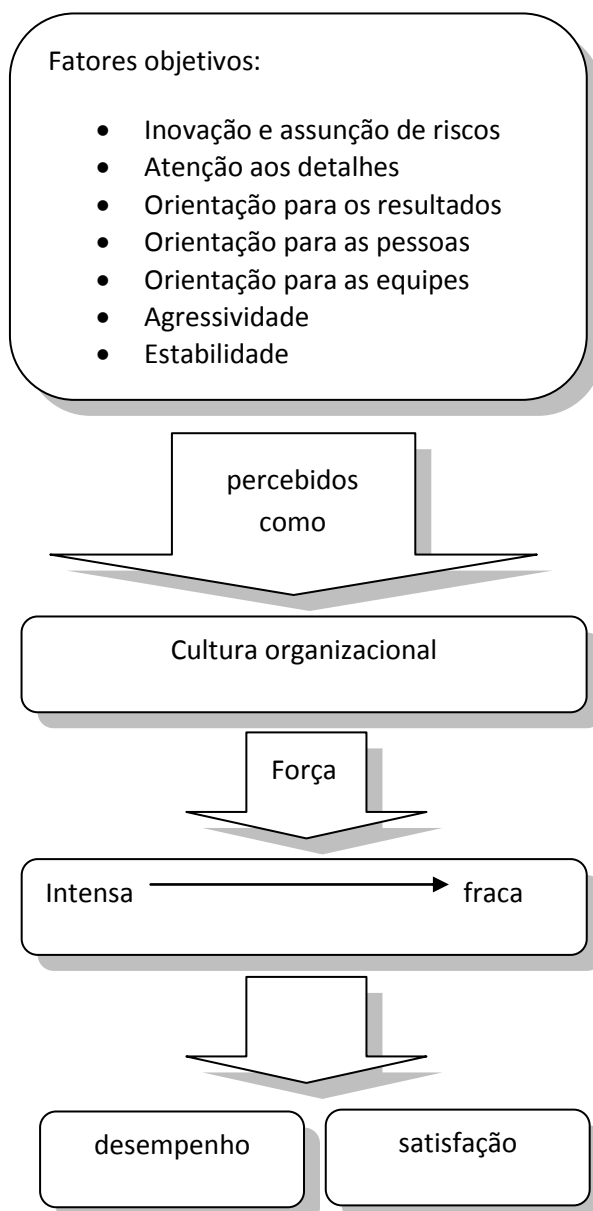


Figura 5 – Impacto da Cultura Organizacional sobre o Desempenho e a Satisfação dos Funcionários

Fonte: adaptado de Robbins (2005, p. 392)

Enquanto para Robbins (2005), a cultura organizacional exerce impacto sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários, outros como Barney (1986) defendem que a cultura organizacional somente pode ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis caso a empresa tenha uma cultura rara e imperfeitamente imitável. Este autor comenta ainda que a cultura apresenta a possibilidade de ser alterada de forma planejada, portanto, ela pode ser perfeitamente imitável por outras empresas concorrentes.

Nenhum campo de conhecimento se constitui sem um referencial anterior, em que se apoiam alguns de seus pressupostos, conceitos, métodos e instrumentos de pesquisa e análise, sendo arriscado determinar sua data de nascimento. Apesar disso, Freitas (2008) procura traçar um histórico do assunto, conforme demonstrado no quadro 4.

Quadro 4– Histórico do Estudo da Cultura Organizacional

Data	Estudos
1951	The changing culture of a factory (Elliot Jaques)
1963	A business and its beliefs – the ideas that helped built IBM (Tom Watson Jr.)
1976	Understanding organization (Charles Handy)
1979	On studying organizational cultures (Andrew Pettigrew)
1980	Culture's consequences: International differences in work-related values (Geert Hofstede)
1982	In Search of excellence (Thomas J. Peters e Robert H. Waterman)
1982	Corporate Cultures – the rites and rituals of corporate life (Terrence E. Deal e Allan A. Kennedy)
1983	Diversos artigos publicados nas revistas Administrative Science Quartely e Organization Dynamics
1984	Coming to a new awareness of organizational culture (Edgard Schein)
1985	Gaining control of the corporate culture (Ralph Kilman <i>et al.</i>)
1985	Organizational culture (Peter Frost)
1985	Organizational culture and leadership (Edgard Schein)
1987	Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work (Matts Alvesson)

Fonte: adaptado de Freitas (2008)

2.6 Clima organizacional

O clima organizacional passou a ser estudado com enfoque científico no século XX, mais precisamente nos anos 70, com o intuito de identificar suas propriedades através de categorias, componentes e indicadores (TORRES; OLIVEIRA, 2007, p.1).

O conceito de clima organizacional ilustra um dilema comum na tentativa de descrever e entender o comportamento humano. O problema é essencialmente operacionalizar o conceito para, então, mensurá-lo de forma confiável e válida (WOODMAN; KING, 1978, p. 816).

Para Ramos (1980, p. 90), o clima organizacional refere-se às condições internas da organização, às práticas organizacionais e principalmente, ao modo pelo qual o ambiente de trabalho é percebido pelo empregado.

A construção de um clima organizacional favorável possibilita eficiência ao sistema das organizações. Conforme Kolb *et al* (1978, p. 76), pode-se desenvolver melhor a eficiência através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

De acordo com Santos (2000, p. 41), o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, sendo capaz de afetar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho. É um conceito abrangente e global por retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.

Esse clima relaciona-se a atributos organizacionais e a uma descrição coletiva de um ambiente, usualmente acessado através das percepções médias dos membros da organização (ZIMBERG, 1991, p.4).

Santos (1999, p. 22) menciona ainda sua importância:

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse mesmo sentido, Rizzatti (2002, p.15) comenta que:

(...) a questão do clima organizacional não é de responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar dela, desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais, na busca da melhoria do clima organizacional.

Para Coda (1997, p. 99), clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre até que ponto estariam efetivamente sendo atendidas as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte.

Dessa maneira, esse clima pode ser analisado através de diversos fatores distintos, estudados por vários autores, dentre os quais se destacam os seguintes, conforme quadro 5 elaborado por Rizzatti *et al* (2008, p.3):

Quadro 5 – Modelos de Clima Organizacional

Autores	Fatores estudados
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura; Responsabilidade; Riscos; Recompensa; Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo; Responsabilidade; Padrões; Recompensas; Clareza organizacional; Calor e apoio; Liderança.
Sbragia (1983)	Estado de tensão; Conformidade exigida; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude frente a conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico proporcionado; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle.

Autores	Fatores estudados
Schneider (1975)	Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores; Independência dos servidores; Conflitos internos; Satisfação geral.
Campbell et al. (1970)	Autonomia; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor humano e apoio.
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão.
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicação; Motivação; Satisfação; Similaridade; Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal.

Fonte: Rizzatti *et al* (2008, p. 3)

2.7 Pesquisa de Clima Organizacional

Uma pesquisa sobre clima organizacional, de acordo com Coda (1992, p. 32), é um levantamento realizado através de um processo amplo segundo o qual os empregados têm a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou de insatisfação em relação a seus cargos, ambiente de trabalho e outras variáveis de interesse da alta administração, contribuindo igualmente para a formação desse clima.

Coda (1997, p. 99) complementa ainda que tal pesquisa é o instrumento pelo qual é possível atender melhor às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, pois caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Para Torres *et al* (2007, p.1), essa pesquisa auxilia a análise da percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho, sendo que seu objetivo consiste em compreender como estão as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas também em relação a aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.

O estudo de clima organizacional é um levantamento de opiniões, o qual caracteriza uma representação da realidade consciente sobre a empresa, por retratar o que está acontecendo, segundo a expectativa das pessoas envolvidas, em determinado momento na organização enfocada (CODA, 1997, p. 99).

Nesse mesmo sentido, conforme Nakata *et al* (2007, p. 12):

(...) pode-se dizer que as pesquisas de clima organizacional conseguem apurar as percepções que as pessoas tem sobre uma realidade num determinado momento. E o clima organizacional depende dos estímulos que a própria organização transmite aos seus empregados. Para que a empresa consiga efetivar esses estímulos, tais pesquisas tornam-se ferramenta gerencial fundamental.

Santos (1999, p. 22) concorda com a importância do assunto, pois, apesar do estudo de clima organizacional ser particularmente útil, por fornecer um diagnóstico geral e auxiliar no

entendimento da dinâmica organizacional, o estudo desse tipo de clima também evidencia várias dificuldades e desafios:

- Assunto complexo;
- As organizações nem sempre estão dispostas a revelar seus procedimentos internos;
- O processo demanda disponibilidade de tempo e recursos;
- Os próprios objetivos de indagações, não raros, mostram-se resistentes a responder os questionários.

Em outro estudo, ainda para Santos (1992, p. 31):

O que realmente o clima mede é a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados. Se os empregados adotam os valores da cultura, o clima é “bom”; se isto não acontece, o clima é “ruim” e provavelmente a motivação e o desempenho vão ser influenciados. Um exemplo clássico desta situação é a Teoria X e a Teoria Y de McGregor, que partem de certos pressupostos básicos com respeito à natureza humana. A partir daí, podemos enfatizar a cultura com normas e controles coercitivos (Teoria X) ou a cultura mais participativa (Teoria Y).

2.8 A interação entre cultura organizacional e clima organizacional

Os conceitos de clima e cultura organizacional, apesar de interligados, são distintos entre si. O clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo; a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo (SANTOS, 2000, p. 42).

Para Rizzatti (2002, p. 34), o clima organizacional é uma medida das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização, enquanto a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional.

Com relação às pesquisas, Santos (2000, p. 42) afirma que os estudos de cultura organizacional estão centrados nas crenças, valores e pressupostos básicos compartilhados, enquanto as pesquisas de clima procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores do ambiente interno organizacional, conforme demonstrado na figura 6.

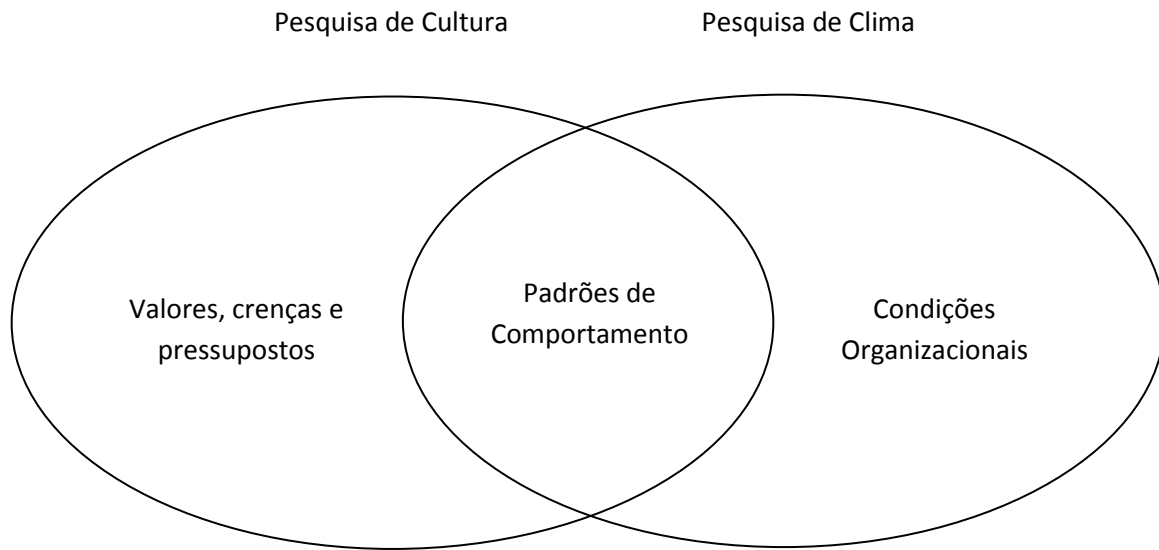


Figura 6 – Diferenças e Interfaces entre as Pesquisas de Clima e Cultura Organizacional

Fonte: Santos (2000, p.43).

2.9 Satisfação no trabalho

Ramos (1980, p. 21) afirma que a satisfação no trabalho constitui uma construção hipotética ainda não definida de maneira adequada devido, principalmente, à vulnerabilidade do conceito de satisfação e às limitações dos instrumentos empregados para sua avaliação.

Nesse mesmo sentido, de acordo com Light (1990, p. 75), entender o mecanismo da satisfação no trabalho requer o auxílio de vários conceitos e teorias e mesmo assim estes não são capazes de envolver as múltiplas variáveis que afetam o indivíduo, tanto em seu ambiente de trabalho quanto fora dele.

No entanto, alguns autores tentaram delimitar a sua definição, sendo a satisfação no trabalho uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho constitui o quanto as pessoas gostam de seu trabalho, enquanto a insatisfação no trabalho estabelece o quanto não gostam (SPECTOR, 2006, p. 321).

Robbins (2005, p. 23) conceitua satisfação no trabalho como o conjunto de sentimentos de uma pessoa com relação ao seu trabalho, equivalendo mais a uma atitude do que a um comportamento.

Ainda conforme Wagner e Hollenbeck (1999, p. 121), a satisfação no trabalho é uma função de valores e não de necessidades, pois estas são mais bem concebidas como “exigências objetivas” do corpo, essenciais à manutenção da vida, enquanto aqueles são “exigências subjetivas”, existentes na mente da pessoa.

Por outro lado, Light (1990, p. 58) comenta que autores como Maslow e Herzberg consideravam a presença de satisfação no trabalho quando também houvesse satisfação ao se atenderem as necessidades do indivíduo que executa o trabalho. Locke (*apud* CODA 1986, p. 8) propõe a seguinte definição:

Satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Apesar dos autores concordarem com o conceito de satisfação no trabalho como sendo uma atitude do indivíduo, ou seja, inerente à própria personalidade do mesmo, Coda (1986, p. 13) enumera alguns fatores que podem afetar o grau de satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo:

- Características do próprio trabalho;
- Características do próprio indivíduo;
- Características do ambiente de trabalho;
- Características do ambiente social;
- Características do ambiente organizacional.

Wagner e Hollenbeck (1999, p. 124) apontam ainda custos organizacionais decorrentes da insatisfação, como por exemplo:

- Despesas de assistência médica, decorrentes de estresse e impactos na saúde e no bem-estar dos funcionários;

- Absenteísmo ou não comparecimento do funcionário ao trabalho;
- Rotatividade, que leva a empresa, em muitos casos, a perder todo o investimento aplicado no funcionário;
- Baixo compromisso organizacional, ou seja, baixo grau de identificação das pessoas com a organização que as emprega.

Ainda sobre a questão dos efeitos e consequências da insatisfação no trabalho, segundo Coda (1986, p. 32):

Quando os empregados julgam que um determinado aspecto do trabalho, ou alguns aspectos não estão adequados, podem ter diferentes reações frente à situação de trabalho. Podem procurar outros empregos, fazendo com que seja necessário repor esta mão-de-obra, trazendo custos adicionais de procura, seleção e treinamento. Podem começar a chegar freqüentemente atrasados ou apresentarem baixo envolvimento, realizando somente o necessário e com pouco interesse ou iniciativa. Isto vem caracterizá-los como funcionários insatisfeitos no trabalho, insatisfação esta que apresenta não somente custos financeiros, mas também representa um desperdício dos recursos humanos da organização.

A satisfação no trabalho, por ser baseada em atitudes, valores e sentimentos (aspectos subjetivos), acaba tornando-se de difícil mensuração. Becker (2006, p. 24) concorda, afirmando que a avaliação de um funcionário sobre sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, complicando sua mensuração.

Apesar da dificuldade de mensurar a satisfação, Coda (1986, p. 51) menciona diversos instrumentos desenvolvidos para a aferição do grau de satisfação global com o trabalho para indivíduos atuando em organizações, mas todos com utilização de pesquisas diretas com os funcionários ou aplicação de questionários, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6– Instrumentos para Aferição do Grau de Satisfação Global com o Trabalho

INSTRUMENTO	AUTOR	ANO
Job Description Index	Smith	1965
Fatores de Insatisfação e Satisfação no Trabalho	Dunnette	1966
Inventário de Levantamento de Atitudes de Empregados	Attitude Survey	1966
Escalas de Atitudes de Empregados	Carlson	1962
Índice de Satisfação de Empregado	Morse	1953
Escala de Satisfação no Trabalho	Johnson	1955
Questionário sobre Dimensões do Trabalho	Schletzer	1965
Índice de Satisfação no Trabalho	Brayfield e Rothe	1951
Satisfação no Trabalho	Hoppock	1935
Escala de Moral dos Empregados	Woods	1944
Satisfação no Trabalho e Felicidade Pessoal	Noll e Bradburn	1968
Escala de Satisfação no Trabalho	Warr, Cook e Wall	1979
Escala de não Satisfação de Necessidade	Cook e Wall	1980

Fonte: Coda (1986)

Com relação à satisfação no trabalho e a performance, diversas pesquisas apontam que as melhores empresas para trabalhar têm melhores indicadores financeiros se comparados ao mercado.

Em estudo realizado por Fulmer *et al* (2003), com as empresas abertas inclusas na pesquisa das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar na América, coordenada pelo Great Place To Work Institute, os autores concluíram que tais empresas possuíam índices de rentabilidade superiores aos do mercado e, em alguns casos, superiores aos do chamado grupo de controle, constituído por empresas do mesmo ramo de atuação.

Para Levering (1997), os bons locais de trabalho tendem a ser mais produtivos e lucrativos; dessa forma, evidências mostram consistentemente que as empresas com práticas progressistas tendem a ter desempenho melhor do que os concorrentes sem políticas de recursos humanos similares.

Em sintonia com as referidas pesquisas, é válido mencionar a concepção de vida interior no trabalho, a qual está ligada ao desempenho, segundo Amabile e Kramer (2007, p.50). De acordo

com os autores, o desempenho da pessoa é melhor quando seu dia de trabalho inclui mais emoções positivas, motivação intrínseca mais forte (gosto pelo trabalho) e percepções mais favoráveis da ocupação, da equipe, dos líderes e da organização.

Sendo assim, o alto desempenho, refletido em melhores indicadores financeiros, estaria ligado à vida interior no trabalho, a qual seria tanto melhor quanto melhor fosse a satisfação percebida pelo funcionário.

Como se percebe, a satisfação no trabalho é um conceito complexo e subjetivo e por isso mesmo, de difícil mensuração, ainda mais se considerada como um ativo intangível, um objeto de registro pela contabilidade.

A satisfação no trabalho, apesar de ainda ser uma construção complexa e de difícil mensuração, envolve a interação de diversos outros aspectos, como a motivação, o clima e a cultura organizacional. Os estudos e o desenvolvimento das teorias psicológicas sobre a motivação contribuíram para o desenvolvimento das diversas teorias sobre o assunto. A motivação no trabalho também pode ser influenciada por fatores externos como o ambiente de trabalho, a própria cultura da empresa e o clima organizacional. Essa interação entre tais fatores é exemplificada na figura 7, que mostra também as principais teorias sobre os assuntos e alguns dos principais pesquisadores.

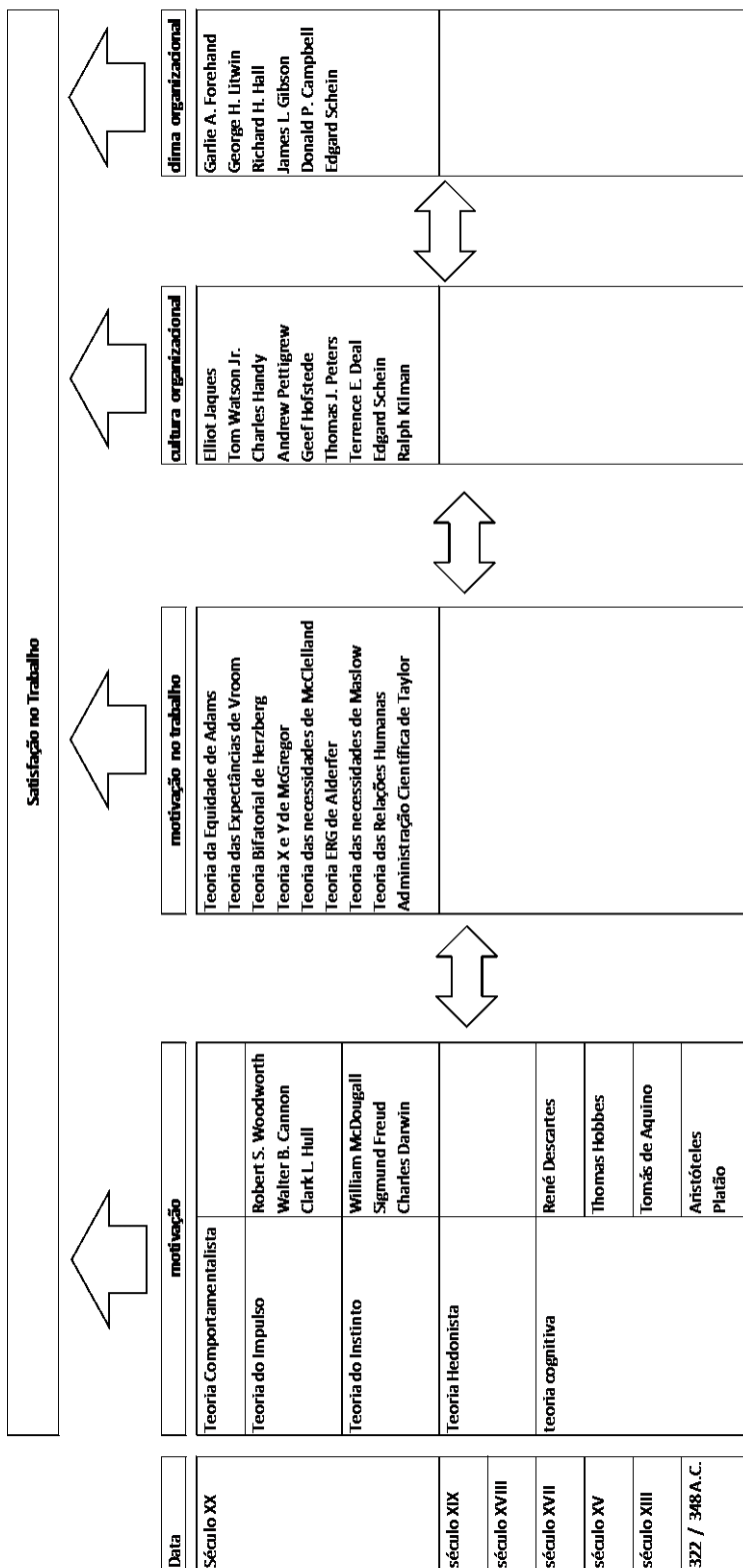


Figura 7 - Satisfação no Trabalho e Suas Interações

3 PESQUISA DAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

Nessa seção é apresentada a metodologia utilizada pela FIA para a realização da pesquisa anual das 150 melhores empresas para se trabalhar no País, em parceria com a Revista Você S/A e a Revista Exame.

A referida pesquisa realizada pela FIA aborda diversos fatores, como o clima organizacional, a satisfação, a identidade e a motivação dos colaboradores, temas analisados na revisão bibliográfica apresentada no item anterior. Os seus resultados fornecem um panorama da presença e da qualidade daqueles fatores nas empresas participantes da pesquisa.

Por esse motivo, adota-se o resultado da pesquisa da FIA como parâmetro para identificação das empresas com uma eventual vantagem competitiva representada pela existência de um clima organizacional favorável e de altos níveis de satisfação no trabalho.

Segundo a FIA, a equipe técnica da pesquisa busca quatro diretrizes:

- Os métodos e procedimentos adotados são transparentes e simplificados, preservando-se a legitimidade científica e estatística da investigação;
- A análise é adequada ao máximo à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- A metodologia é suscetível a processos periódicos de atualização;
- Todos os conteúdos e critérios adotados pela pesquisa se sustentam em uma base teórica sólida e atualizada sobre Gestão de Pessoas.

Segue abaixo a sequência do levantamento de dados que dá origem ao guia da pesquisa:

- Primeiramente, as inscrições, feitas pelas empresas e gratuitas, começam em fevereiro. A própria companhia define como os funcionários vão responder ao questionário; pelo cartão de leitura óptica ou pela internet;

- De acordo com a data de inscrição de cada empresa, os funcionários (escolhidos aleatoriamente) têm um prazo para responder a pesquisa e o responsável pelo departamento de recursos humanos preenche outro questionário, em que declara os métodos para gerir pessoas. Além disso, toda empresa deve enviar um documento de evidências, descrevendo tais práticas por escrito. Se a empresa não envia o relatório, é desclassificada;
- A seguir, todos os questionários respondidos são processados pela FIA e então, são definidas as empresas pré-classificadas, aquelas que atingem um mínimo de respostas aos questionários estabelecendo-se uma nota de corte mínima. Em 2008, por exemplo, houve 143.227 questionários;
- Entre os meses de junho e julho, uma equipe de jornalistas visita as empresas pré-classificadas. Eles checam as instalações das companhias, entrevistam profissionais do departamento de recursos humanos e participam de reuniões com o nível operacional e gerencial;
- Em meados do mês de julho, os jornalistas da Revista Você S/A e a equipe da FIA comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas definindo as 150 melhores empresas do ano. A FIA gera, a partir dessas verificações, a análise técnica dos dados;
- Na primeira semana de setembro é realizada a premiação das melhores empresas e dos destaques em gestão do ano, reunindo, entre outros, os presidentes e os principais executivos das companhias.

As empresas são classificadas de acordo com uma nota final, chamada também de índice de felicidade no trabalho, composto por três indicadores. O primeiro é o índice de qualidade do ambiente de trabalho, que são as impressões do funcionário, com o valor de 70% do total de pontos. O segundo é o índice de qualidade na gestão de pessoas, o qual se constitui na percepção da empresa, refletida através de questionário respondido pela mesma, valendo 25%. O último índice é a nota dada pela equipe de jornalistas da Revista Você S/A, equivalendo a 5%.

O índice de qualidade do ambiente de trabalho é formado por dados relativos à visão do empregado sobre a corporação, sendo obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados da empresa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional, abrangendo quatro

categorias: liderança, desenvolvimento, identidade e satisfação e motivação. As notas vão de zero a cem e são calculadas com base nos formulários respondidos. Conforme já mencionado, o índice de qualidade do ambiente de trabalho equivale a 70% do total de pontos na apuração do índice de felicidade no trabalho.

O índice de qualidade da gestão de pessoas é constituído por informações relacionadas ao que a empresa oferece aos seus empregados. É obtido por meio de dados fornecidos pela empresa através de um questionário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, composto por quatro categorias, sendo que uma delas (políticas e práticas) é dividida em quatro subcategorias. Cada categoria vale 20% e cada subcategoria, 10%. São elas:

- a. Estratégia e Gestão: diz respeito aos mecanismos utilizados pela empresa para disseminar sua estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio;
- b. Liderança: avalia como as organizações vêm lidando com seu time de gestores; analisa também os treinamentos para liderança, a preocupação com a sucessão e as competências objetivadas pela companhia para a formação de novos líderes;
- c. Cidadania Empresarial: verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas, assim como em relação a seu público interno e externo.
- d. Políticas e Práticas:
 - Carreira: identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para seu crescimento profissional;
 - 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;
 - Remuneração e Benefícios: expressa a valorização atribuída aos empregados, sendo que os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal;
 - Saúde: mais do que verificar se aos empregados é oferecido um bom plano de saúde, essa subcategoria busca avaliar a preocupação da organização com a

prevenção de doenças e acidentes de trabalho e o cuidado com a qualidade de vida de seus colaboradores.

O índice de qualidade da gestão de pessoas equivale a 25% do total de pontos na apuração do índice de felicidade no trabalho.

Por último, a nota da visita é calculada através de dados obtidos por meio de visitas dos jornalistas da revista Você S/A às empresas pré-qualificadas através do resultado do índice de qualidade do ambiente de trabalho. Esse último quesito equivale a 5% do total de pontos na apuração do índice de felicidade no trabalho.

Portanto, a nota final ou o índice de felicidade no trabalho possui a seguinte fórmula de cálculo:

$$IFT = (IQAT \times 0,70) + (IQGP \times 0,25) + (\text{visita} \times 0,05)$$

Em que:

IFT: Índice de Felicidade no Trabalho

IQAT: Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho

IQGP: Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas

O IQGP é:

$$IQGP = (EG \times 0,2) + (LI \times 0,2) + (CE \times 0,2) + (CA \times 0,1) + (DE \times 0,1) + (RB \times 0,1) + (SA \times 0,1)$$

Em que:

EG: estratégia e gestão

LI: liderança

CE: cidadania empresarial

CA: políticas e práticas – carreira

DE: políticas e práticas – desenvolvimento

RB: políticas e práticas – remuneração e benefícios

SA: políticas e práticas - saúde

As melhores empresas são consideradas segundo as suas notas finais do índice de felicidade no trabalho e, assim, a pesquisa classifica as empresas em grandes (acima de 1.500 funcionários), médias (de 501 a 1.500 funcionários) e pequenas (de 100 a 500 funcionários), mas não faz distinção da região geográfica onde a empresa está situada e nem do seu setor de atuação.

Tal critério de classificação pode gerar distorções quando se analisam setores específicos. Por exemplo, uma empresa poderia ter recebido a melhor nota final no índice de felicidade no trabalho em comparação com todas as empresas de seu setor de atuação ou mesmo da sua região geográfica, mas ter sido excluída se comparada a todas as empresas que participaram da pesquisa.

Outro aspecto não considerado na metodologia da pesquisa é a percepção dos colaboradores que deixaram a empresa, pois aspectos como a rotatividade média da empresa ou a quantidade ou valor de processos trabalhistas movidos por ex-colaboradores contra a empresa poderiam também sugerir um nível de qualidade no relacionamento entre empresa e colaboradores.

4 MÉTODO DA PESQUISA

Para a busca e a construção de um modelo de satisfação no trabalho, são considerados os dados das edições da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” – Revista Você S/A e Exame, dos anos de 2006, 2007 e 2008, fornecidos pela FIA, por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), e através da base de dados da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), sendo esta utilizada para a elaboração da Revista Melhores e Maiores – as 500 maiores empresas do País – Revista Exame (atual Revista Melhores e Maiores – as 1000 Maiores Empresas do Brasil).

A busca e o desenvolvimento de um modelo de identificação da satisfação no trabalho e a confirmação e a validação dos resultados são realizadas a partir da técnica estatística da regressão logística.

4.1 Regressão logística

A análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. Dessa maneira, qualquer verificação simultânea de mais de duas variáveis, de certo modo, pode ser considerada análise multivariada (HAIR *et al*, 2005, p. 26).

Rodrigues e Paulo (2007, p. 3) complementam que:

(...) a análise multivariada pode ser definida como o conjunto de métodos que permitem a análise simultânea dos dados recolhidos para um ou mais conjuntos de indivíduos (populações ou amostras) caracterizados por mais de duas variáveis correlacionadas entre si, sendo que as variáveis podem ser quantitativas (discretas ou contínuas) ou qualitativas (ordinárias ou nominais). Somente as técnicas de estatística multivariada permitem que se explore a performance conjunta das variáveis e se determine a influência ou importância de cada uma, estando as demais presentes.

No caso de situações de pesquisa nas quais se encontram variáveis dependentes não métricas, as técnicas de análise multivariada apropriadas para tal situação são a análise discriminante e a regressão logística.

Para Hair *et al* (2005, p. 208), a análise discriminante e a regressão logística são as técnicas estatísticas apropriadas quando a variável dependente é categórica (nominal ou não métrica) e as variáveis independentes são métricas.

A análise discriminante é uma técnica estatística que auxilia a identificar quais as variáveis que diferenciam os grupos e quantas dessas variáveis são necessárias para se obter a melhor classificação dos indivíduos de uma determinada população (MÁRIO, 2007 p. 234). Segundo Hair *et al* (2005, p. 209), a análise discriminante envolve a determinação de uma variável estatística, a qual se constitui na combinação linear das duas (ou mais) variáveis independentes que discriminarão melhor os grupos definidos *a priori*.

No entanto, a análise discriminante depende de diversas suposições rígidas expostas por Hair *et al* (2005, p. 217), como por exemplo:

- a normalidade de variáveis independentes;
- a linearidade de relações;
- a falta de multicolinearidade entre variáveis independentes;
- matrizes de dispersão iguais.

Hair *et al* (2005, p. 231) comentam ainda que, quando a variável dependente apresenta apenas dois grupos, o uso da regressão logística pode ser mais adequado do que o uso da análise discriminante, por diversas razões. A regressão logística é equivalente à análise discriminante, pois ambas possuem testes estatísticos diretos, a habilidade de incorporar efeitos não lineares e uma vasta gama de diagnósticos. Além disso, a regressão logística não depende das suposições rígidas de normalidade multivariada e de iguais matrizes de variância-covariância nos grupos e é muito mais robusta quando tais pressupostos não são satisfeitos, ou seja, a sua aplicação é mais apropriada em mais situações.

De acordo com Fávero *et al* (2009, p. 440), a grande vantagem da regressão logística diante de outras técnicas, como a análise discriminante, reside na flexibilidade de seus pressupostos, o que amplia sua aplicabilidade.

Para Hair *et al* (2005, p. 210), a regressão logística é uma forma especializada de regressão, formulada para prever e explicar uma variável categórica binária (dois grupos), e não uma medida dependente métrica.

Conforme Dias Filho (2003, p. 194), tal regressão é um recurso que permite estimar a probabilidade associada à ocorrência de determinado evento em face de um conjunto de variáveis explanatórias e seria particularmente recomendada para situações em que a variável dependente é de natureza dicotômica ou binária.

Já para Fávero *et al* (2009, p. 440), ela é uma técnica estatística utilizada para descrever o comportamento entre uma variável dependente categórica binária e variáveis independentes métricas ou não métricas e, desse modo, destina-se a investigar o efeito das variáveis pelas quais os indivíduos, objetos ou sujeitos estão expostos sobre a probabilidade de ocorrência de determinado evento de interesse.

4.1.1 Modelo da regressão logística

A regressão logística prevê diretamente a probabilidade de um determinado evento ocorrer ou não, ao contrário da regressão linear múltipla, que também antecipa a relação de variáveis explicativas com uma variável dependente.

Segundo Stevenson (1981, p. 55), utilizam-se as probabilidades para exprimir a chance de ocorrência de determinado evento, sendo fornecidas por um número que pode variar de zero a um.

De acordo com Hair *et al* (2005, p. 210):

Os valores de probabilidade podem ser qualquer valor entre zero e um, mas o valor previsto deve ser limitado, de modo a recair no intervalo de zero a um. Para definir uma relação delimitada por zero e um, a regressão logística usa uma relação assumida entre as variáveis independentes e dependentes que lembram uma curva em forma de S. Em níveis muito baixos da variável independente, a probabilidade tende a zero. Quando a variável independente aumenta, a probabilidade aumenta para cima da curva, mas em seguida a inclinação começa a diminuir, de forma que, em qualquer nível da variável independente, a probabilidade irá tender a um, mas jamais excederá a esse valor.

Ou seja, a função logística deve atender a necessidade de restringir o resultado no intervalo entre zero e um, sem nunca ser inferior ao primeiro e nunca superior ao último, conforme se demonstra no gráfico a seguir.

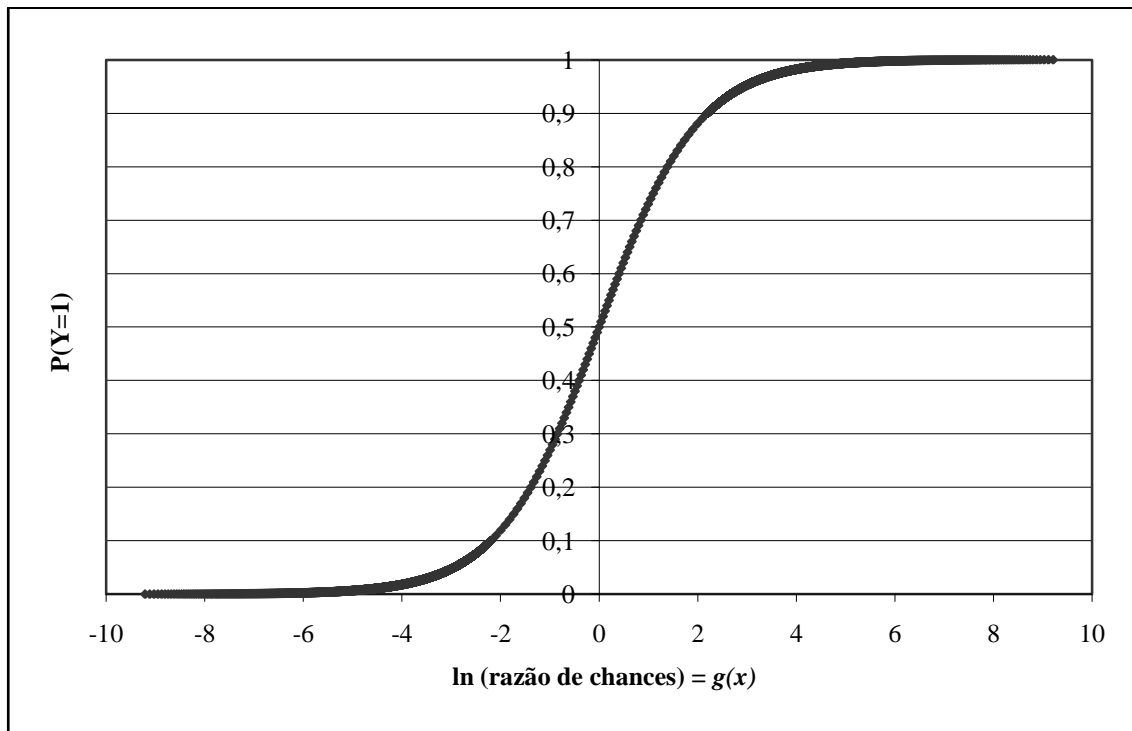


Gráfico 1- Comportamento Probabilístico da Curva Logística

Fonte: Salotti (2005, p. 78)

Considerando-se um modelo de regressão linear múltipla, tem-se:

$$Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Onde:

Y_1 é a variável dependente;

b_0 é o intercepto da reta;

x são as variáveis independentes; e

b são os parâmetros desconhecidos.

O modelo de regressão linear múltipla não seria adequado para estimar probabilidades, pois a variável dependente pode assumir valores fora do intervalo de zero e um e, dessa maneira, é necessário efetuar uma transformação logística na variável dependente.

Como os resultados da regressão logística são expressos em termos de probabilidade, tem-se:

$$\text{Razão de chance} = \frac{P(\text{sucesso})}{1-P(\text{sucesso})}$$

Na sequência, converte-se a razão de chance em uma variável de base logarítmica, conforme segue:

$$\ln\left(\frac{P(\text{sucesso})}{1-P(\text{sucesso})}\right) = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_nx_n$$

Observa-se que do lado esquerdo da equação há o chamado logaritmo natural da razão de chance ou *logit*, e do lado direito as variáveis independentes do modelo (x), bem como seus parâmetros ou coeficientes estimados (b).

O modelo então pode ser reescrito da seguinte forma:

$$\left(\frac{P(\text{sucesso})}{1-P(\text{sucesso})}\right) = e^{(b_0+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4+\dots+b_nx_n)}$$

Ou em função da probabilidade associada à ocorrência de determinado evento, pode ser considerado assim:

$$P(\text{evento}) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots + b_nx_n)}}$$

Enquanto o modelo de regressão linear múltipla emprega o método dos mínimos quadrados, o qual minimiza a soma de diferenças quadradas entre os valores reais e os previstos para a variável dependente (Y), o modelo de regressão logística, para a estimação dos parâmetros, utiliza o método da máxima verossimilhança.

Dias Filho (2003, p. 196 e 205) descreve o método da máxima verossimilhança como um recurso iterativo que facilita a identificação dos coeficientes necessários ao cálculo da probabilidade máxima associada a determinado evento, isto é, buscam-se coeficientes para estimar a maior probabilidade possível de um evento acontecer ou de uma certa característica se fazer presente.

Em outras palavras, Sartori (2003, p. 182) resume que:

O princípio da estimação por máxima verossimilhança é o seguinte: se soubermos qual é a distribuição de probabilidade da população, os valores dos parâmetros a serem estimados serão aqueles que maximizarão a chance (a probabilidade, a verossimilhança) de que os valores obtidos na amostra sigam, de fato, a distribuição em questão.

4.1.2 Pressupostos e vantagens do modelo da regressão logística

Apesar da regressão logística não depender de suposições rígidas da análise discriminante, como por exemplo, a normalidade dos resíduos e a homogeneidade de variância (FÁVERO *et al* , 2009, p. 444), recomenda-se a observação de um pequeno número de pressupostos (DIAS FILHO, 2003, p. 200):

- incluir todas as variáveis preditoras no modelo para que ele obtenha maior estabilidade;
- o valor esperado do erro deve ser zero;
- inexistência de autocorrelação entre os erros;
- inexistência de correlação entre os erros e as variáveis independentes;
- ausência de multicolinearidade perfeita entre as variáveis independentes.

Outro pressuposto a ser observado é a determinação do tamanho da amostra para se utilizar no modelo. Segundo Dias Filho e Corrar (2007, p. 292), como não há consenso na literatura sobre a quantidade de observações necessárias à realização de inferências de boa qualidade, uma regra razoável seria obter um número de observações equivalente a pelo menos trinta vezes a quantidade de parâmetros que se deseja estimar. Nesse mesmo sentido, Akaiama (2008, p. 70) explica que a regra prática é considerar uma amostra com pelo menos trinta elementos para cada parâmetro.

Além das vantagens sobre outras técnicas, como a análise discriminante, já comentada anteriormente, a regressão logística tornou-se popular também por possuir outros benefícios operacionais, a partir de seu desenvolvimento por volta de 1960, principalmente em áreas como a biologia e a economia. Conforme Dias Filho e Corrar (2007, p. 292):

- comparada a outras técnicas de dependência, a regressão logística acolhe com mais facilidade variáveis categóricas;
- ela se mostra mais adequada à solução de problemas que envolvem estimação de probabilidades, por trabalhar com uma escala de resultados que vai de zero a um;
- requer um menor número de suposições iniciais, se comparada com outras técnicas utilizadas para discriminar grupos;
- admite variáveis independentes métricas e não métricas, simultaneamente;
- facilita a construção de modelos destinados à previsão de riscos em diversas áreas do conhecimento;
- considerando a flexibilidade do modelo quanto às suposições iniciais, tende a ser mais útil e a apresentar resultados mais confiáveis;
- os resultados da análise podem ser interpretados com relativa facilidade, já que a lógica do modelo é muito semelhante à de outras técnicas bem conhecidas, como a regressão linear;
- apresenta facilidade computacional, por ter sido inclusa em vários pacotes estatísticos amplamente difundidos em todo o Mundo.

4.1.3 Testes de validação do modelo da regressão logística

Assim como outras técnicas, a regressão logística também requer a avaliação do ajuste do modelo de diferentes maneiras. A referida avaliação pode ser realizada mediante adoção de diferentes testes, como o Likelihood Value, o Step, Block e Model, o Cox-Snell R^2 , o Nagelkerke R^2 , o Hosmer e Lemeshow e o Wald.

4.1.3.1 Likelihood Value

O *Likelihood Value* é representado pela expressão $-2LL$ e, segundo Dias Filho (2003, p. 205), trata-se de um indicador que busca aferir a capacidade de o modelo estimar a probabilidade associada à ocorrência de determinado evento.

De acordo com Hair *et al* (2005, p. 234), um modelo bem ajustado terá um valor pequeno para o *Likelihood Value*, ou seja, como o valor mínimo para o mesmo é zero, quanto mais próximo de zero, maior o significado do modelo como um todo. Ainda segundo os autores, o $-2LL$ também pode ser comparado entre equações nas quais a diferença represente a mudança no ajuste preditivo de uma equação para outra.

4.1.3.2 Testes Step, Block e Model

Os testes Step, Block e Model avaliam a hipótese nula (H_0) de que todos os coeficientes da equação são nulos, por intermédio da distribuição Qui-quadrado, dado um determinado nível de significância. Desse modo, espera-se um *valor-P* inferior ao nível de significância da pesquisa para, desta forma, rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há pelo menos um coeficiente diferente de zero no nível de significância da pesquisa.

Ainda conforme Dias Filho e Corrar (2007, p. 307), os valores das estatísticas dos testes Step, Block e Model:

- correspondem à diferença entre o valor *Likelihood Value* obtido quando se inclui apenas a constante no modelo e o valor após a inclusão de todas as variáveis independentes;
- podem ser interpretados de forma análoga e serão coincidentes sempre que a análise for realizada sob o método *enter*, ou seja, com a inclusão simultânea de todas as variáveis independentes.

4.1.3.3 Testes Cox-Snell R^2 e Nagelkerke R^2

A identificação da proporção da variação total ocorrida na variável dependente em função das independentes no modelo logístico é de responsabilidade dos chamados pseudos R^2 .

Um desses pseudos- R^2 é o teste Cox-Snell R^2 , cuja escala começa no zero, mas não possui o um como seu limite máximo.

Segundo Dias Filho (2003, p. 206), esse é um mecanismo que pode ser utilizado para comparar o desempenho de modelos concorrentes. Assim, a princípio, entre duas equações logísticas igualmente válidas, deve-se preferir a que apresente o Cox-Snell R^2 mais elevado.

O teste Nagelkerke R^2 possui a mesma finalidade do teste Cox-Snell R^2 , mas com interpretação mais direta e compreensível, pois seus valores estão limitados em uma escala que vai do zero em seu limite inferior até um em seu limite superior.

Também há a possibilidade de se empregar o teste Nagelkerke R^2 para comparação entre dois modelos concorrentes, bem como para refletir a capacidade explicativa do modelo. Nesses casos, quanto maior o Nagelkerke R^2 , maior é a capacidade do modelo de explicar as modificações ocorridas na variável dependente.

4.1.3.4 Teste Hosmer e Lemeshow

O teste Hosmer e Lemeshow mede o grau de acurácia do modelo logístico, ou seja, se existem diferenças significativas entre as classificações realizadas pelo modelo e a realidade observada. Trata-se de um teste Qui-quadrado, que consiste em dividir o número de observações em cerca de dez classes e, em seguida, comparar as frequências previstas com as observadas (DIAS FILHO; CORRAR, 2007, p. 296).

Nesse caso, o objetivo é aceitar a hipótese nula de que as frequências previstas e observadas da tabela de contingência são semelhantes, dado um determinado nível de significância. Espera-se, dessa maneira, um *valor-P* superior ao nível de significância da pesquisa.

4.1.3.5 Teste Wald

A finalidade do teste Wald é verificar se cada um dos coeficientes da equação logística, inclusive a constante, é significativamente diferente de zero.

Conforme Dias Filho e Corrar (2007, p. 297), a estatística Wald segue uma distribuição Qui-quadrado e, quando a variável dependente tem um único grau de liberdade, esta pode ser calculada elevando-se ao quadrado a razão entre o coeficiente testado e o respectivo erro-padrão, conforme segue:

$$\text{Wald} = \left(\frac{B}{S.E.}\right)^2$$

onde:

B é o coeficiente de uma variável independente inclusa no modelo;

S.E. é o erro-padrão (*standard error*).

Nessa situação, objetiva-se rejeitar a hipótese nula de que o coeficiente de regressão da variável independente é igual a zero, dado um determinado nível de significância. Espera-se, assim, que

cada coeficiente da equação apresente um *valor-P* do teste Wald inferior ao nível de significância considerado na pesquisa.

Outra forma de testar se realmente o coeficiente apurado é significativamente diferente de zero é através do intervalo de confiança. Se cada coeficiente da variável independente elevado à constante matemática e resultar em um valor situado dentro do intervalo de confiança é possível afirmar que cada variável independente pode ser utilizada na estimação das probabilidades.

4.1.4 Comparação da regressão logística com a regressão linear

Assim como o modelo de regressão linear múltipla, a regressão logística também faz uso de diversas medidas para avaliação do modelo, mas com métodos estatísticos distintos. Enquanto na primeira os parâmetros são estimados com o método dos mínimos quadrados, na regressão logística é utilizado o método da máxima verossimilhança.

Salotti (2005, p. 83) apresenta quadro comparativo das referidas medidas, conforme quadro 7.

Quadro 7– Comparação da Regressão Logística com a Regressão Linear

	Regressão Logística	Regressão Linear
Método de estimação	Máxima verossimilhança	Mínimos Quadrados
Fórmula	$P(Y=1) = \frac{1}{1+e^{-(b_0+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4+\dots+b_nx_n)}}$	$Y = a + b_0x_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$
Poder explicativo	Coefficiente Cox-Snell R^2 ou Nagelkerke R^2	Coefficiente de Determinação- R^2
Ajustamento geral do modelo	<i>-2 Log Likelihood Value (-2LL)</i>	Soma dos quadrados dos Resíduos
Avaliação da hipótese de nulidade de todos os coeficientes	Testes Step, Block e Model	Teste F
Avaliação da hipótese de nulidade de cada coeficiente	Teste Wald	Teste t

Fonte: Salotti (2005, p. 83)

4.2 Os indicadores do modelo de satisfação no trabalho

Para a busca e a construção de um modelo de regressão logística que evidencie a satisfação no trabalho, são considerados alguns indicadores ou variáveis nas demonstrações financeiras divulgadas das empresas, conforme relacionados abaixo:

1. EBITDA por funcionário;
2. Riqueza criada por funcionário;
3. Lucro líquido por funcionário;
4. Rentabilidade;
5. Vendas por funcionário;
6. Despesas com salário e encargos por funcionário;
7. Margem das vendas;
8. Programas de incentivos salariais;
9. Programa de *stock options*;
10. Plano de previdência com patrocínio da empresa;
11. Prêmios conquistados pela empresa;
12. Programas próprios de educação e treinamento;
13. Código de conduta formal da empresa;
14. Programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho;
15. Programas sociais com a comunidade;
16. Programas próprios de gestão ambiental;
17. Programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários;
18. Tipo de capital;
19. Controle societário.

Foram selecionados indicadores tanto quantitativos quanto qualitativos, pois, segundo Sisodia *et al.* (2008, p. 43), as empresas que têm grandes perspectivas com base em seus índices financeiros num determinado ano podem apresentar um retrato bem menos positivo alguns anos mais tarde. Por outro lado, os indicadores qualitativos, diferentemente, tendem a ser mais estáveis.

Os próprios autores também sugerem que as melhores empresas para trabalhar possuem melhores indicadores financeiros (SISODIA *et al.* 2008, p. 36), assim como recomendam outras pesquisas, como por exemplo, a de Fulmer *et al.* (2003) e de Lima e Corrar (2006).

Os referidos indicadores selecionados são testados, por meio da técnica estatística da regressão logística, para se determinarem as variáveis relevantes para a busca e a construção de um modelo de identificação da satisfação no trabalho.

Vale ressaltar que os referidos indicadores foram selecionados pelo autor do presente estudo, pois não foram encontrados na literatura trabalhos sobre a eventual relação de indicadores contábeis com o clima ou a satisfação no trabalho.

No item 2.9 comenta-se a existência da relação entre o desempenho da empresa e a satisfação no trabalho. Dessa forma, a inclusão das variáveis quantitativas se justifica pela premissa de que também haveria relação entre tais valores e a satisfação no trabalho. Assim, as variáveis quantitativas poderiam contribuir para estimar a probabilidade de identificar as melhores empresas para trabalhar, pois, neste estudo, a satisfação no trabalho seria uma qualidade encontrada nestas empresas.

As variáveis (i) despesas com salários e encargos por funcionário, (ii) programas de incentivos salariais, (iii) programa de *stock options*, (iv) plano de previdência com patrocínio pela empresa, (v) programas próprios de educação e treinamento, (vi) programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho e (vii) programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários representam os benefícios oferecidos pelas empresas e a inclusão destas no estudo é justificada pelo fato de que tais variáveis são vantagens diretas ou indiretas e suprem parte das necessidades fisiológicas e de segurança previstas na hierarquia da Teoria das Necessidades de Maslow e na Teoria ERG de Alderfer e, assim, poderiam contribuir de forma positiva para a satisfação dos funcionários de uma empresa.

Com exceção das variáveis de controle (tipo de capital e controle societário), a inclusão das outras variáveis qualitativas restantes, que são (i) prêmios conquistados pela empresa, (ii) código de conduta formal da empresa, (iii) programas sociais com a comunidade e (iv) programas próprios de gestão ambiental, justifica-se pela premissa de que fazer parte de uma empresa que valoriza tais variáveis poderia contribuir de forma positiva para a satisfação dos funcionários. Pela Teoria das Necessidades de Maslow e pela Teoria ERG de Alderfer, esse poderia ser o próximo estágio a ser buscado, depois de superadas as necessidades fisiológicas e de segurança.

Para as variáveis qualitativas, é adotada a seguinte categorização: 0 quando a informação não consta nas demonstrações financeiras analisadas e 1 quando há divulgação da informação. No caso da variável tipo de capital social, 0 representa as empresas fechadas e 1 as empresas abertas. Finalmente, para a variável controle societário, o valor 0 indica controle 100% brasileiro e o valor 1 indica outros tipos de controle, como por exemplo, estrangeiro ou misto.

4.2.1 EBITDA por funcionário

Indicador apurado pela divisão do valor do EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* ou lucro antes de descontar os juros, os tributos sobre o lucro, a depreciação e a amortização) pelo número de funcionários da empresa.

Para Martins (1998, p. 1), o conceito de EBITDA corresponde, simplesmente, ao caixa gerado pelos ativos genuinamente operacionais. O autor complementa que:

Afinal, o lucro, antes dos juros (tanto receitas como despesas financeiras), do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro e antes das depreciações e amortizações, corresponde ao potencial de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de produzir, antes inclusive de considerar o custo de qualquer capital tomado emprestado.

Por outro lado, Salotti e Yamamoto (2005) comprovaram que o EBITDA, teoricamente, não se constitui como uma medida alternativa para estimar o valor do fluxo de caixa operacional extraído da Demonstração de Fluxo de Caixa publicada, podendo induzir o usuário de tal estimativa a conclusões equivocadas.

Apesar de alguns autores criticarem o conceito de EBITDA, por exemplo, Stumpp *et al* (2000), optou-se por manter este indicador, pois é um conceito amplamente utilizado e divulgado pelas empresas.

Os valores de EBITDA utilizados neste estudo foram fornecidos pela FIPECAFI. Segundo o critério empregado para a elaboração da Revista Melhores e Maiores – As 500 Maiores Empresas

do País – Revista Exame (atual Revista Melhores e Maiores – As 1000 Maiores Empresas do Brasil), considera-se o valor do EBITDA divulgado pela empresa. Quando esta não divulga tal valor, o mesmo é calculado com base nos dados disponíveis. Desse modo, como os critérios utilizados pela FIPECAFI podem ser diferentes daqueles utilizados pelas empresas que publicam o valor do EBITDA, ou seja, não estão padronizados, pode não ser possível a comparabilidade entre os valores.

4.2.2 Riqueza criada por funcionário

O conceito de riqueza empregado neste estudo está relacionado ao conceito de valor adicionado. Segundo Santos (2003, p. 24):

Do ponto de vista micro-econômico, poder-se-ia dizer que o valor adicionado de uma empresa é o quanto de riqueza ela pode agregar aos insumos de sua produção que foram pagos a terceiros, inclusive os valores relativos às despesas de depreciação. Do ponto de vista da Ciência Contábil, poder-se-ia afirmar que a medição ou apuração da riqueza criada pode ser calculada através da diferença aritmética entre o valor das vendas e os insumos pagos a terceiros mais as depreciações.

Da mesma forma, segundo Evraert e Riahi-Belkaoui (1998, p. 1), o valor adicionado representa o total de riqueza produzida pela empresa e esse total poderia ser distribuído para todos os investidores, colaboradores e Governo, ou seja, enquanto o lucro representaria o retorno dos acionistas, os outros componentes do valor adicionado refletiriam o retorno para aqueles outros *stakeholders*.

Conforme conceito utilizado na pesquisa Melhores e Maiores, a riqueza criada pela empresa representa a contribuição desta na formação do produto interno bruto do país, já deduzida a depreciação. Seu valor está expresso em dólares, pela taxa de dólar do Banco Central do Brasil (BACEN) na data de fechamento do balanço das empresas.

A riqueza criada por funcionário é o total da riqueza criada pela empresa dividida pelo número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela corporação.

4.2.3 Lucro líquido por funcionário

Conforme Iudícibus *et al* (2007, p. 356), a demonstração de resultado do exercício é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, expostas de forma a destacar o resultado líquido do período.

Na apuração do lucro líquido do período, a Lei 6404/76 estabelece, em seu artigo 187:

§ 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:

- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e
- b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

Conforme critério utilizado na pesquisa Melhores e Maiores, o lucro líquido considerado neste estudo é o resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais (sem considerar os efeitos da inflação), depois de descontado o imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro líquido e ajustados os juros sobre o capital próprio, quando considerados como despesas financeiras. Exclui-se também todo o resultado financeiro das empresas, pois este não é seu objetivo principal. O valor do lucro líquido também é expresso em dólares, pela taxa de dólar do BACEN na data de fechamento do balanço, normalmente em 31 de dezembro.

Sisodia *et al* (2008, p. 36) nomeiam empresas humanistas, ou empresas mais queridas, aquelas em que os *stakeholders*, inclusive seus funcionários, desenvolvem um vínculo emocional com as mesmas, o qual contribui para a construção de um ambiente organizacional favorável à satisfação dos funcionários, pois os autores destacam que, nessas corporações, a rotatividade de empregados é bem mais baixa que a média da indústria. Ainda segundo os autores, em estudo realizado durante o período de 10 anos, encerrado em 2006, as empresas americanas, classificadas como humanistas, geraram lucros de 1.026%, comparados aos 122% das empresas listadas no índice S&P 500. Durante o período de cinco anos, a proporção é até maior, porque as empresas humanistas geraram lucros de 128%, enquanto que as S&P 500 apresentaram ganhos de apenas

13%. Finalmente, durante um período de três anos, as empresas humanistas deram lucros de 73%, contra os 38% registrados para as S&P 500.

4.2.4 Rentabilidade

Os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos e, assim, qual o grau de êxito econômico da empresa (MATARAZZO, 2008, p. 175).

Neste estudo considera-se o índice de rentabilidade do patrimônio líquido.

A rentabilidade do patrimônio líquido resulta da divisão do lucro líquido pelo valor do patrimônio líquido da empresa, multiplicado por 100 para ser expresso em porcentagem. O papel desse índice é mostrar qual a taxa de rendimento do capital próprio investido pelos sócios no empreendimento (MATARAZZO, 2008, p. 181).

4.2.5 Vendas por funcionário

Esse item representa o total da receita de vendas brutas, dividido pelo número de funcionários da empresa na data do fechamento do balanço, normalmente em 31 de dezembro.

Receita é a expressão monetária, validada pelo mercado, do agregado de bens e serviços da entidade, em sentido amplo (em determinado período de tempo), provocando um acréscimo concomitante no ativo e no patrimônio, considerado separadamente da diminuição do ativo (ou do acréscimo do passivo) e do patrimônio líquido provocados pelo esforço em produzir tal receita (IUDÍCIBUS, 2006, p. 168).

O conceito de venda utilizado neste trabalho refere-se à receita bruta de vendas, a qual deve ser contabilizada por seu valor bruto, inclusive impostos, sendo que estes e as devoluções e

abatimentos devem ser registrados em contas devedoras específicas, classificadas como contas redutoras das vendas (IUDÍCIBUS, 2007, p. 361).

Nas vendas, consideram-se os valores expressos em dólares, pela taxa de dólar do BACEN na data de fechamento do balanço, normalmente em 31 de dezembro.

4.2.6 Despesa com salário e encargos por funcionário

Esta despesa representa o total de salários e encargos, com o valor expresso em dólares, conforme taxa de dólar do BACEN na data de fechamento do balanço, dividido pelo número total de funcionários da empresa na mesma data, normalmente em 31 de dezembro.

Para Silva e Rodrigues (2007, p. 69), a relação entre os resultados esperados do trabalho com os salários, recompensas ou vantagens diversas continua sendo um dos fundamentos racionais da motivação.

Dessa forma, o salário pode representar uma variável importante na satisfação dos funcionários, por ser o principal provedor das necessidades fisiológicas e de segurança na hierarquia das necessidades proposta por Maslow e na Teoria ERG de Alderfer.

4.2.7 Margem das vendas

Esse item representa a divisão do lucro líquido pelas vendas, expressa em porcentagem, ou seja, o quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de venda.

4.2.8 Programas de incentivos salariais

Assim como o salário, os programas de incentivos salariais podem também contribuir de forma positiva para a satisfação dos funcionários. É possível citar, como exemplos de programas:

- participação nos resultados da empresa em dinheiro;
- premiações em dinheiro aos funcionários;
- outros programas com ênfase na meritocracia, como o salário variável.

Para Light (1990, p. 46), os planos de incentivos da empresa, individuais ou em grupo, são uma estratégia que vincula o aumento da performance ao sucesso financeiro da organização e podem ser considerados também como uma estratégia para tentar motivar os funcionários por um desempenho eficaz.

4.2.9 Programa de *stock options*

Os planos de *stock options* estão previstos no parágrafo 3º do artigo 168 da Lei 6404/76, que determina o seguinte:

O estatuto pode prever que a companhia, dentro do limite de capital autorizado, e de acordo com o plano aprovado pela assembléia-geral, outorgue opção de compra de ações a seus administradores ou empregados, ou a pessoas naturais que prestem serviços à companhia ou a sociedade sob seu controle.

Para Candido (2006, p. 15), os planos de *stock options* representam a concessão futura do direito de opção de compra de ações a destinatários específicos (administradores, empregados ou prestadores autônomos de serviços da companhia ou de suas subsidiárias), os quais possuem a prerrogativa de exercer um direito de aquisição de ações, mediante o pagamento de um preço pré-fixado.

Assim como o salário, os programas de *stock options* não deixam de ser também incentivos salariais e assim podem também colaborar para a satisfação dos funcionários de uma empresa.

4.2.10 Plano de previdência com patrocínio da empresa

Basicamente, existem no Brasil duas modalidades de planos de previdência ou aposentadoria e pensões para funcionários com patrocínio pelas empresas: o plano de contribuição definida e o plano de benefícios definidos. Há ainda a possibilidade de se organizarem também planos mistos, com a junção de algumas características de um e outro plano.

Conforme Iudícibus *et al* (2007, p. 299):

- Os planos de contribuição definida são aqueles em que a patrocinadora arca com uma contribuição junto à outra entidade (fundo de pensão, por exemplo), não havendo obrigação legal de se fazerem contribuições adicionais caso o fundo não possua ativos suficientes para pagar os benefícios previamente planejados, ou seja, o risco de não haver ativos suficientes para arcar com todos os pagamentos previstos é do beneficiário (empregado);
- Nos planos de benefícios definidos, a patrocinadora assume o risco de contribuições adicionais caso os ativos do fundo não sejam suficientes para arcar com os pagamentos dos benefícios devidos.

4.2.11 Prêmios conquistados pela empresa

Os prêmios oferecidos pelas entidades de classe, associações, governo, fundações, ou mesmo pela mídia, podem refletir o reconhecimento da empresa pela comunidade e pela sociedade em que ela atua ou pertence. Desse modo, essa variável está relacionada diretamente ao orgulho dos funcionários de trabalhar em uma empresa reconhecida e respeitada pela sociedade, que tenha conquistado o prestígio e o reconhecimento da sociedade ou da comunidade de que ela faz parte.

4.2.12 Programas próprios de educação e treinamento

O desenvolvimento profissional contínuo é capaz de se tornar, de certa forma, até mesmo uma questão de própria sobrevivência profissional dos funcionários, podendo ser incluso no primeiro estágio na hierarquia das necessidades de Maslow. Esse motivo demonstra a sua importância para o funcionário e também para a empresa, na medida em que tais programas normalmente são subsidiados total ou parcialmente pela empresa.

4.2.13 Código de conduta formal da empresa

É possível considerar que o código de conduta é um instrumento capaz de aperfeiçoar a relação entre a entidade e seus colaboradores, reforçando, dessa forma, a confiança e os valores éticos e morais decorrentes desse relacionamento. Assim, a existência de um código de conduta formal transparece a seus funcionários e outros *stakeholders* o compromisso da empresa com seus valores éticos e morais.

4.2.14 Programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho

Sobre esta variável, Ramos (1980, p. 76) comenta que os acidentes de trabalho têm sido considerados por alguns autores como comportamentos de reação à insatisfação no trabalho. Dessa maneira, de acordo com a Teoria Bifatorial de Herzberg, apesar de não ser um fator motivador, a existência de programas próprios de prevenção de acidentes no trabalho poderia contribuir para a redução da insatisfação no trabalho.

4.2.15 Programas sociais com a comunidade

Esse item associa-se ao orgulho dos funcionários de trabalhar em uma corporação reconhecida e respeitada dentro da sociedade. A empresa retribui tal reconhecimento, através de programas sociais ou de voluntariado junto à comunidade.

Sobre essa variável, Austin (1998) comenta que:

O serviço comunitário é uma forma de enriquecer a experiência de trabalho. Os estudos confirmam que os programas de voluntários produzem significativas melhoras no estado de ânimo, na lealdade e na produtividade dos empregados, tudo contribuindo para um melhor desempenho empresarial.

4.2.16 Programas próprios de gestão ambiental

Esse item está ligado ao reconhecimento dos funcionários por trabalharem em um empreendimento prestigiado e considerado em função de sua responsabilidade na gestão ambiental.

De acordo com Sisodia *et al* (2008, p. 198), em seu conceito de empresas mais queridas ou empresas humanistas, estas:

(...) se esforçam para atuar sem agredir o meio ambiente. Muitas dentre as empresas mais queridas gastam recursos extras para assegurar que o impacto que produzem no meio ambiente seja positivo ou, pelo menos, neutro. Elas adotam padrões extremamente altos em todo o mundo, mesmo em países em que as exigências não sejam talvez tão rigorosas. Felizmente, e causando certo espanto, esse tipo de procedimento comercial costuma aumentar a lucratividade das empresas.

4.2.17 Programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários

Os programas de saúde e de qualidade de vida podem incluir melhorias no ambiente de trabalho, como campanhas para prevenção de doenças, de conscientização para práticas saudáveis, de estímulo para prática de atividades esportivas etc.

4.2.18 Tipo de capital

Essa variável está relacionada ao fato de a empresa possuir capital aberto ou fechado.

Conforme o artigo 1º da Lei 6404 de 15 de dezembro de 1976, a sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Ainda em seu artigo 4º, a Lei estabelece que a companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários.

4.2.19 Controle acionário

Esse item, relativo ao controle acionário da empresa, divide-se em dois grupos neste estudo: (i) brasileiro ou (ii) outros, incluindo controle estrangeiro e misto.

5 CONSTRUÇÃO DO MODELO

5.1 Seleção e coleta de dados

Conforme já citado no capítulo 4 deste estudo, para a busca e construção do modelo de satisfação no trabalho são considerados os dados das edições da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, dos anos de 2006, 2007 e 2008, fornecidos pela FIA, por meio do PROGEP.

As empresas, então, são divididas em dois grupos distintos:

- Grupo 0: classificadas entre as 150 melhores empresas (empresas premiadas);
- Grupo 1: as que concorreram e não foram classificadas entre as 150 melhores (empresas não premiadas).

De acordo com dados fornecidos pela FIA, por meio do PROGEP, programa de coordenação da pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, a edição de 2008 teve a presença total de 551 empresas, das quais 401 concorreram e não foram premiadas. Nas edições de 2007 e 2006, o número total de empresas participantes da pesquisa foi, respectivamente, de 501 e de 584. E assim, nestas edições, foram 351 e 434 empresas não premiadas.

Na sequência, são mantidas no estudo somente as empresas constituídas sob a forma de sociedades anônimas, de capital aberto ou fechado.

A escolha somente pelas sociedades anônimas ocorre devido ao fato de tais empresas serem obrigadas a publicar anualmente as suas Demonstrações Financeiras, conforme artigo 176 da Lei 6404 de 15 de dezembro de 1976.

Dos empreendimentos constituídos como sociedades anônimas, são excluídas do estudo as empresas regulamentadas pelo BACEN e pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP),

por possuírem estrutura de capital e demonstrações financeiras sem comparabilidade com as empresas inclusas no estudo.

Em seguida, são estabelecidos os critérios para a constituição dos grupos 0 e 1.

Para a seleção do grupo 0, somente se consideraram as empresas premiadas pelo menos duas vezes nas edições de 2006, 2007 e de 2008. Tal procedimento foi adotado com a intenção de comprovar que as empresas premiadas adotam melhores práticas de gestão de pessoas e manutenção de um clima organizacional favorável de forma consistente ao longo do período analisado, bem como para garantir maior confiabilidade nos resultados do estudo, pois, dessa maneira, são analisadas somente empresas com histórico de participação e premiação constantes na pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar.

As empresas premiadas em uma única edição da pesquisa, no período considerado, foram excluídas do estudo, ou seja, também não foram inclusas no grupo 1

Dessa forma, para o grupo 0, foram selecionadas 51 empresas, constituídas sob a forma de sociedade anônima e premiadas, no mínimo duas vezes no período citado. Destas 51 empresas, 17 foram excluídas do estudo, pois não possuíam demonstrações financeiras na base de dados da FIPECAFI ou eram empresas reguladas pelo BACEN ou pela SUSEP, restando então 34 empresas, conforme demonstrado no quadro 8.

Quadro 8– Grupo 0 (empresas premiadas mais de duas vezes na pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar e constituídas sob a forma de sociedade anônima)

EMPRESAS		PRESEÇA ENTRE AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR		
		2008	2007	2006
1	AES SUL	X	X	
2	AES TIETE	X	X	
3	ALBRAS	X	X	X
4	AMPLA	X	X	
5	APSEN FARMACÊUTICA	X	X	X
6	ARACRUZ		X	X
7	BASF	X	X	X
8	BRASILATA	X	X	
9	BRASKEM		X	X
10	CARBOCLORO	X	X	
11	CARGILL	X	X	X
12	CBB/AMBEV	X	X	
13	CECRISA S.A	X	X	
14	COELCE	X	X	X
15	CPFL - PAULISTA	X	X	X
16	CTA-CONTINENTAL	X	X	
17	DATASUL		X	X
18	DOW	X	X	X
19	FRAS-LE		X	X
20	KRATON		X	X
21	MAGAZINE LUIZA	X	X	X
22	MAGNETI MARELLI COFAP		X	X
23	MARCOPOLO		X	X
24	MEDLEY	X	X	X
25	MOSAIC		X	X
26	NATURA		X	X
27	REFAP		X	X
28	RENNER		X	X
29	SERASA	X	X	X
30	TODESCHINI S.A.		X	X
31	U&M	X	X	X
32	ULTRAGAZ	X	X	
33	VISANET	X	X	X
34	WEG INDÚSTRIAS		X	X

Fonte: Revista Você S/A Exame - As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar

Com relação ao grupo 1 (empresas não premiadas), foram consideradas as empresas que concorreram mesmo uma única vez na pesquisa no período considerado.

Assim, selecionou-se um total de 249 empresas. Desse total, foram excluídas do estudo as 96 empresas que não possuíam demonstrações financeiras na base de dados da FIPECAFI, bem como 7 bancos múltiplos e 5 seguradoras, pelos mesmos motivos citados anteriormente.

Foram excluídas também da amostra as empresas que concorreram em uma ou mais edições e acabaram sendo premiadas em alguma das edições consideradas neste estudo (2008, 2007 e 2006).

Dessa forma, para o grupo 1 deste estudo, foi selecionado um total de 141 empresas, das quais 58 concorreram, no mínimo, em duas edições da pesquisa e 83 empresas concorreram uma única vez.

Os nomes das empresas pertencentes ao grupo 1 não são divulgados neste trabalho, em obediência ao sigilo de informação solicitado pela FIA, por meio do PROGEP, órgão coordenador da pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, a fim de preservar as mesmas.

Definidas as amostras (grupo 0 e grupo 1), foi utilizada a base de dados da FIPECAFI para a coleta das informações quantitativas das demonstrações financeiras das empresas nos exercícios sociais encerrados em 31.12.07, 31.12.06 e 31.12.05.

A seguir, foram analisadas individualmente as 175 demonstrações financeiras das empresas do grupo 0 e do grupo 1 do exercício social encerrado em 31.12.07 para identificação dos indicadores qualitativos da pesquisa (detalhados na seção 4.2 deste trabalho). Tais demonstrações também foram disponibilizadas pela FIPECAFI ou, quando necessário, através da consulta dos balanços publicados no site do Diário Oficial do Governo do Estado de São Paulo, em relação às corporações com sede no Estado de São Paulo.

Essa análise qualitativa envolveu, principalmente, a leitura das notas explicativas e do relatório da administração, que normalmente acompanham a publicação das demonstrações financeiras, para possível identificação das variáveis envolvidas neste trabalho.

Como a origem das informações qualitativas constitui-se na demonstração financeira publicada, caso a empresa não as tenha divulgado, não significa, necessariamente, que ela não as possua de fato, mas simplesmente pode ter optado por não divulgá-las neste veículo.

Conforme comentado no item 4.1.2 deste trabalho, um dos pressupostos do modelo de regressão logística a ser observado é a determinação da quantidade de observações, as quais deveria ser de pelo menos trinta vezes a quantidade de parâmetros, conforme Dias Filho e Corrar (2007, p. 292) e Akiama (2008, p.70), a se empregar no modelo para obtenção de inferências de boa qualidade.

Como a amostra obtida neste estudo se limitou a somente 175 observações, como alternativa para se trabalhar com uma massa maior de dados foi utilizado o processo de combinação de dados em corte transversal e séries temporais para formar um painel, denominado combinação ou *pooling* (PINDYCK; RUBINFELD, 1981, P. 253). Desse modo, a amostra empregada considerou o total dos anos de 2005, 2006 e 2007, representando um total de 525 observações.

Como possível limitador do estudo, não foram analisadas as demonstrações financeiras dos anos de 2005 e 2006, repetindo-se para estes anos os resultados da análise qualitativa encontrados para o ano de 2007 em relação às seguintes variáveis:

- programas de incentivos salariais;
- programa de *stock options*;
- plano de previdência com patrocínio da empresa;
- prêmios conquistados pela empresa;
- programas próprios de educação e treinamento;
- código de conduta formal da empresa;
- programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho;
- programas sociais com a comunidade;

- programas próprios de gestão ambiental;
- programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários;
- tipo de capital;
- controle societário.

Percebeu-se, na análise das demonstrações financeiras da maioria das empresas, principalmente daquelas integrantes do grupo 0 (empresas premiadas), que não ocorriam alterações relevantes de um ano para outro nos atributos das informações qualitativas utilizadas neste estudo.

5.2 Estatísticas descritivas da amostra

A maioria das empresas da amostra considerada não possui ações negociadas na bolsa de valores (67%), conforme pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1– Tipo de Capital

Tipo de capital	Empresas					
	Premiadas		Não premiadas		Total	
	quantidade	%	quantidade	%	quantidade	%
Aberto	15	44%	43	30%	58	33%
Fechado	19	56%	98	70%	117	67%
Total	34	100%	141	100%	175	100%

Fonte: FIA – PROGEP e FIPECAFI

Na tabela 2 demonstra-se a distribuição por tipo de controle, com predominância de corporações com controle brasileiro privado, somando 65% do total das empresas da amostra.

Tabela 2– Tipo de Controle

Controle	Empresas					
	Premiadas		Não premiadas		Total	
	quantidade	%	quantidade	%	quantidade	%
Brasileiro privado	18	53%	95	67%	113	65%
Brasileiro estatal	2	6%	12	9%	14	8%
Brasileiro misto	2	6%	4	3%	6	3%
Alemão	1	3%	3	2%	4	2%
Americano	6	18%	6	4%	12	7%
Espanhol	3	9%	5	4%	8	5%
Holandês	0	-	4	3%	4	2%
Outros	2	6%	12	9%	14	8%
Total	34	100%	141	100%	175	100%

Fonte: FIA – PROGEP e FIPECAFI

Já com relação à distribuição geográfica, a tabela 3 mostra que quase a metade das empresas consideradas na amostra possui suas sedes localizadas no estado de São Paulo (49,7%).

Tabela 3 – Distribuição Geográfica

Sede	Empresas					
	Premiadas		Não premiadas		Total	
	quantidade	%	quantidade	%	quantidade	%
Amazonas	0	-	4	2,8%	4	2,3%
Bahia	1	2,9%	4	2,8%	5	2,9%
Ceará	1	2,9%	1	0,7%	2	1,1%
Distrito Federal	0	-	6	4,3%	6	3,4%
Espírito Santo	1	2,9%	0	-	1	0,6%
Goiás	0	-	2	1,4%	2	1,1%
Maranhão	0	-	1	0,7%	1	0,6%
Minas Gerais	0	-	12	8,5%	12	6,9%
Pará	1	2,9%	2	1,4%	3	1,7%
Paraná	0	-	6	4,3%	6	3,4%
Pernambuco	0	-	2	1,4%	2	1,1%
Rio de Janeiro	2	5,9%	10	7,1%	12	6,9%
Rio Grande do Sul	6	17,6%	15	10,6%	21	12,0%
Santa Catarina	3	8,8%	7	5,0%	10	5,7%
São Paulo	19	55,9%	68	48,2%	87	49,7%
Sergipe	0	-	1	0,7%	1	0,6%
Total	34	100,0%	141	100,0%	175	100,0%

Fonte: FIA – PROGEP e FIPECAFI

A classificação por setor de atuação obedeceu à mesma adotada pela FIPECAFI para a elaboração da Pesquisa Melhores e Maiores – As 500 Maiores Empresas do País. Conforme se observa na tabela 4, os setores de bens de consumo, energia e serviços são os mais representativos, totalizando 30% das empresas.

Tabela 4– Distribuição por Setor

Setor	Empresas					
	Premiadas		Não premiadas		Total	
	quantidade	%	quantidade	%	quantidade	%
Atacado / comércio exterior	0	0%	6	4%	6	3%
Auto indústria	3	9%	7	5%	10	6%
Bens de capital	1	3%	3	2%	4	2%
Bens de consumo	4	12%	11	8%	15	9%
Diversos	3	9%	8	6%	11	6%
Eletrônico	0	0%	7	5%	7	4%
Energia	5	15%	14	10%	19	11%
Farmacêutico	2	6%	5	4%	7	4%
Indústria da construção	1	3%	11	8%	12	7%
Indústria digital	1	3%	4	3%	5	3%
Metalurgia e siderurgia	2	6%	10	7%	12	7%
Mineração	0	0%	4	3%	4	2%
Papel e celulose	0	0%	4	3%	4	2%
Químico e petroquímico	7	21%	8	6%	15	9%
Serviços	2	6%	16	11%	18	10%
Telecomunicações	0	0%	6	4%	6	3%
Têxtil	0	0%	6	4%	6	3%
Transporte	0	0%	3	2%	3	2%
Varejo	3	9%	8	6%	11	6%
Total	34	100%	141	100%	175	100%

Fonte: FIA – PROGEP e FIPECAFI

5.3 Análise dos resultados

Todos os testes foram desenvolvidos com a utilização do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®)* versão 15.0.

O primeiro modelo (modelo 1) construído considera todas as variáveis selecionadas e o método *enter*, de inclusão simultânea de todas as variáveis independentes a um nível de significância de 5%.

Na tabela abaixo é apresentado o relatório do SPSS[®] dos valores inclusos nesta primeira análise. Nota-se que, do total de 525 amostras, 67 não são aproveitadas por não possuírem dados para todas as variáveis independentes, resultando em um total de 458 amostras inclusas na análise.

Tabela 5 – Observações Inclusas no Modelo 1

Case Processing Summary			
Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	458	87,2
	Missing Cases	67	12,8
	Total	525	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		525	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Na tabela 6, o SPSS[®] apresenta a informação de como seriam classificados os indivíduos caso o modelo se deixasse guiar apenas pela situação em que se enquadra a maioria dos casos observados. Nesse sentido, o modelo estaria correto ao classificar corretamente todas as empresas do grupo 1 (não premiadas), mas inteiramente incorreto ao classificar aquelas pertencentes ao grupo 0 (premiadas), com percentual geral de acerto nas classificações de 79,3%.

Tabela 6– Classificação Anterior à Análise do Modelo 1

Classification Table ^{a,b}				
Observed		Predicted		
		GRUPO		Percentage Correct
0	1	0	1	
Step 0	GRUPO	0	95	,0
		0	363	100,0
Overall Percentage				79,3

a. Constant is included in the model.
b. The cut value is ,790

Apesar do percentual geral de acerto, ressalta-se que tal resultado não seria razoável, pois conforme comentado, não classificaria corretamente nenhuma empresa do grupo 0 (premiadas).

Considera-se sensibilidade a probabilidade de verdadeiros positivos, ou seja, nesse caso, empresas do grupo 1 classificadas corretamente como pertencentes ao grupo 1. Por outro lado, considera-se especificidade a probabilidade de verdadeiros negativos, isto é, nessa situação, empresas do grupo 0 classificadas corretamente como pertencentes ao grupo 0.

Haveria então, uma alta sensibilidade de 100% (probabilidade de verdadeiros positivos) e muito baixa especificidade (probabilidade de verdadeiros negativos).

Conforme esclarece Fávero *et al* (2009, p. 449), para o desenvolvimento da regressão logística, o ideal é utilizar uma amostra equilibrada, ou seja, 50% da amostra representada pela ocorrência do evento de interesse e 50% não. Caso tal circunstância não seja possível, os referidos autores recomendam o estabelecimento de um ponto de corte, cujos valores de probabilidade acima deste ponto indicariam a presença do evento de interesse (nesse caso, a presença da empresa no grupo 1) e os valores abaixo deste ponto indicariam ausência.

Com relação ao ponto de corte ou escore de corte, Hair *et al* (2005, p. 206) complementam que:

(...) o escore de corte é o critério contra o qual cada escore Z discriminante individual é comparado para determinar a pertinência prevista em um grupo. Quando a análise envolve dois grupos, a previsão de grupo é determinada computando-se um único escore de corte. Elementos com escores Z abaixo dessa marca são designados a um grupo, enquanto aqueles com escores acima são classificados no outro.

Como na amostra utilizada para este estudo há uma proporção de 79%, isto é, 363 empresas do grupo 1 para um total de 458 amostras inclusas na amostra, utiliza-se um ponto de corte de 79%. Desse modo, probabilidade acima deste valor indicaria a presença no grupo 1 (não premiadas) e probabilidade abaixo deste ponto indicaria a presença no grupo 0 (premiadas).

A seguir se testa a validade geral do modelo, ou seja, se os coeficientes em conjunto são significativos para o modelo, por intermédio dos testes Block, Step e Model. Conforme já exposto no item 4.1.3.2, espera-se um *valor-P* inferior ao nível de significância de 5%, para se

rejeitar H_0 e confirmar a existência de pelo menos um coeficiente diferente de zero. Com dezenove graus de liberdade, correspondentes à diferença entre o número de parâmetros estimados em um modelo que considera apenas a constante e um modelo com todas as variáveis independentes, pode-se concluir que há pelo menos um coeficiente da regressão diferente de zero, conforme tabela 7.

Tabela 7 – Teste de Significância dos Coeficientes do Modelo 1

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	120,011	19	,000
	Block	120,011	19	,000
	Model	120,011	19	,000

Na tabela abaixo apresentam-se os indicadores -2LL, Cox & Snell R^2 e Nagelkerke R^2 . O valor do teste -2LL de 347,6 não possui interpretação direta, mas influencia no teste Qui-quadrado anterior, além de facilitar a comparação do desempenho de modelos alternativos (DIAS FILHO, 2003, p. 217). Conforme comentado no item 4.1.3.3, os testes Cox & Snell R^2 e Nagelkerke R^2 são semelhantes, mas este último é de interpretação mais direta, pois seus valores estão compreendidos em uma escala que vai de zero a um. No caso, o modelo proposto apresenta um baixo poder explicativo, ou seja, é capaz de explicar somente 36% das variações registradas na variável dependente (tabela 8).

Tabela 8– Ajuste do Modelo 1

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	347,628 ^a	,231	,360

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.

Já no teste Hosmer e Lemeshow, que verifica a existência de diferenças significativas entre as classificações realizadas pelo modelo e a realidade observada, nota-se que o nível de significância encontrado é de 0,012, ou seja, inferior ao considerado na pesquisa de 0,05, conforme se demonstra na tabela 9. Como o objetivo é aceitar a hipótese nula, de que as frequências preditas e observadas da tabela de contingência sejam semelhantes, nesse caso, em

princípio, o modelo não poderia ser utilizado para estimar a probabilidade de uma determinada empresa pertencer ao grupo das empresas premiadas em função das variáveis independentes consideradas. Fávero *et al* (2009, p. 452) ressaltam porém que a aplicabilidade desse teste é limitada, pois seus resultados são mais consistentes quando a amostra apresenta grandes dimensões.

Tabela 9– Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 1

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	19,588	8	,012

Tabela 10- Contingência para o Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 1

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test						
		GRUPO = 0		GRUPO = 1		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	30	32,482	16	13,518	46
	2	27	20,290	19	25,710	46
	3	13	13,291	33	32,709	46
	4	5	9,426	41	36,574	46
	5	7	6,807	39	39,193	46
	6	5	4,884	41	41,116	46
	7	3	2,871	43	43,129	46
	8	0	2,160	46	43,840	46
	9	1	1,819	45	44,181	46
	10	4	,970	40	43,030	44

Finalmente, na tabela 11 há a confirmação de que este primeiro modelo, considerando todas as variáveis independentes selecionadas e analisando a inclusão simultânea de todas, a um nível de significância de 5%, não seria recomendado para estimar a probabilidade de uma determinada empresa pertencer ao grupo das empresas premiadas em função das variáveis independentes consideradas.

Tabela 11- Resultados do Modelo 1

Variables in the Equation									
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)		
							Lower	Upper	
Step 1(a)									
EBITDA_EMPR	0,000	0,001	0,013	1	0,909	1,000	0,997	1,002	
RIQ_EMPR	-0,002	0,001	5,987	1	** 0,014	0,998	0,997	1,000	
LL_EMPR	-0,001	0,001	0,991	1	0,320	0,999	0,996	1,001	
RENTAB	-0,003	0,004	0,382	1	0,537	0,997	0,989	1,006	
VENDAS_EMPR	0,000	0,000	5,605	1	** 0,018	1,000	1,000	1,001	
SALARIO_EMPR	-0,020	0,007	7,772	1	*** 0,005	0,980	0,966	0,994	
margem_ve	0,002	0,019	0,009	1	0,922	1,002	0,966	1,039	
INCENT_SAL(1)	0,930	0,375	6,133	1	** 0,013	2,533	1,214	5,287	
STOCK_OPTION(1)	-1,156	0,477	5,881	1	** 0,015	0,315	0,124	0,801	
PLAN_PREV(1)	0,354	0,353	1,002	1	0,317	1,424	0,713	2,846	
PREMIOS(1)	-1,447	0,376	14,801	1	*** 0,000	0,235	0,113	0,492	
EDUC_TREIN(1)	-0,286	0,442	0,418	1	0,518	0,752	0,316	1,787	
CÓD_CONDU(1)	1,372	0,547	6,282	1	** 0,012	3,942	1,349	11,524	
PREV_ACID(1)	0,522	0,441	1,404	1	0,236	1,685	0,711	3,996	
PROG_SOC_COM(1)	1,113	0,568	3,837	1	** 0,050	3,043	0,999	9,265	
GEST_AMB(1)	-1,988	0,597	11,089	1	*** 0,001	0,137	0,043	0,441	
SAUDE_QUAL(1)	-0,757	0,391	3,743	1	* 0,053	0,469	0,218	1,010	
TIPO_CAP(1)	0,072	0,388	0,034	1	0,853	1,074	0,503	2,296	
CONTROLE(1)	-1,145	0,334	11,780	1	*** 0,001	0,318	0,166	0,612	
Constant	3,398	0,376	81,822	1	*** 0,000	29,907			

a. Variable(s) entered on step 1: EBITDA_EMPR, RIQ_EMPR, LL_EMPR, RENTAB, VENDAS_EMPR, SALARIO_EMPR, margem_ve, INCENT_SAL, STOCK_OPTION, PLAN_PREV, PREMIOS, EDUC_TREIN, CÓD_CONDU, PREV_ACID, PROG_SOC_COM, GEST_AMB, SAUDE_QUAL, TIPO_CAP, CONTROLE.

Onde:

- EBITDA_EMPR: EBITDA por funcionário;
- RIQ_EMPR: riqueza criada por funcionário;
- LL_EMPR: lucro líquido por funcionário;
- RENTAB: rentabilidade;
- VENDAS_EMPR: vendas por funcionário;
- SALARIO_EMPR: despesas com salário e encargos por funcionário;
- Margem_ve: margem das vendas;
- INCENT_SAL: programas de incentivos salariais;
- STOCK_OPTION: programa de *stock options*;
- PLAN_PREV: plano de previdência com patrocínio da empresa;
- PREMIOS: prêmios conquistados pela empresa;
- EDUC_TREIN: programas próprios de educação e treinamento;
- CÓD_CONDU: código de conduta formal da empresa;

- PREV_ACID: programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho;
 - PROG_SOC_COM: programas sociais com a comunidade;
 - GEST_AMB: programas próprios de gestão ambiental;
 - SAUDE_QUAL: programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários;
 - TIPO_CAP: tipo de capital;
 - CONTROLE: controle societário;
- *: valor-P é significativo a um nível de significância de 10%;
- ** : valor-P é significativo a um nível de significância de 5%;
- ***: valor-P é significativo a um nível de significância de 1%.

A tabela 11 demonstra também a estatística Wald, cujo objetivo é verificar se cada um dos coeficientes da equação logística é significativamente diferente de zero, ou seja, espera-se que cada coeficiente da equação apresente um *valor-P* do teste Wald inferior ao nível de significância de 0,05, o que não ocorre com o valor da maioria das variáveis independentes. Nessa situação, conforme se observa, o resultado apresentado sugere que nem todas as variáveis poderiam ser aproveitadas na composição de eventual modelo, pois seus coeficientes são nulos.

De acordo com Dias Filho (2003, p. 223):

A exemplo do que se verifica na regressão linear, cada coeficiente deve ser interpretado como estimativa do efeito que uma variável independente produz sobre a dependente quando as demais se mantêm inalteradas. Entretanto, não se pode esquecer de que o modelo logístico é expresso em termos de logaritmos da razão de chances ou *logit*. Assim, cada coeficiente deve ser interpretado como o efeito que uma variação unitária sofrida pela variável independente tende a produzir sobre o logaritmo da razão de chances.

Dessa forma, o coeficiente de uma variável independente inclusa no modelo (representado na tabela 11 e no teste Wald pela letra B) deve ser analisado, inclusive com relação ao seu sinal, pois ele determinará a direção da mudança, que pode ser aumentativa ou diminutiva (DIAS FILHO, 2003, p. 223).

Ainda para confirmar a deficiência desse primeiro modelo, observa-se na tabela 11 os coeficientes das variáveis independentes possuindo sinais tanto positivos quanto negativos, sendo que o comportamento esperado das variáveis se voltaria no sentido de uma única direção. Nesse

caso, Fávero *et al* (2009, p. 453) sugerem que, se os coeficientes do modelo estatístico não fazem sentido lógico, talvez haja problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

Para diagnosticar tal problema, de acordo com Akaiama (2008, p. 80), como a multicolinearidade envolve relações entre as variáveis explicativas, deve ser empregado o procedimento da regressão linear com as mesmas variáveis da regressão logística e utilizadas as estatísticas de colinearidade, enfatizando-se que todos os outros resultados devam ser ignorados. Ao se aplicar o procedimento sugerido para as variáveis do modelo, não foi diagnosticado o problema da multicolinearidade entre as mesmas.

Diante disso, principalmente por conta do teste de Hosmer e Lemeshow e do teste Wald, não foi possível construir a equação da regressão logística relativa ao modelo 1 com todas as variáveis selecionadas.

Na sequência, foi testado o modelo utilizando-se no lugar do método *enter*, que inclui simultaneamente todas as variáveis independentes, o método chamado de *stepwise*. Segundo Hair *et al* (2005, p. 207), a estimação *stepwise* é um processo no qual variáveis independentes entram sequencialmente de acordo com o poder discriminatório acrescentado por elas à previsão de pertinência do grupo. Conforme Maroco (2003, p. 359):

No método *stepwise* a análise começa sem nenhuma variável e nos passos seguintes as variáveis são adicionadas ou removidas consoante a sua contribuição para a capacidade discriminante da 1ª função discriminante. Assim, uma variável presente na função discriminante é removida se a capacidade da função discriminante não for significativamente reduzida pela remoção dessa variável, e no outro extremo, uma variável é adicionada se aumentar significativamente a capacidade discriminativa da função discriminante.

Os resultados a partir do uso do método de *stepwise* (modelo 2) apresentam problemas similares aos encontrados com o método *enter*, principalmente nos testes de Hosmer e Lemeshow e de Wald (tabelas 14 e 15), apesar de demonstrarem resultados dos testes de significância dos coeficientes (*step*, *block* e *model*) e de ajuste do modelo (Nagelkerke) similares aos encontrados no método *enter*, segundo evidenciado nas tabelas 12 e 13.

Tabela 12– Teste de Significância dos Coeficientes do Modelo *Stepwise* (modelo 2)

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	120,011	19	,000
	Block	120,011	19	,000
	Model	120,011	19	,000
Step 2 ^a	Step	-,009	1	,923
	Block	120,002	18	,000
	Model	120,002	18	,000
Step 3 ^a	Step	-,006	1	,936
	Block	119,995	17	,000
	Model	119,995	17	,000
Step 4 ^a	Step	-,031	1	,861
	Block	119,965	16	,000
	Model	119,965	16	,000
Step 5 ^a	Step	-,438	1	,508
	Block	119,527	15	,000
	Model	119,527	15	,000
Step 6 ^a	Step	-,425	1	,514
	Block	119,101	14	,000
	Model	119,101	14	,000
Step 7 ^a	Step	-1,234	1	,267
	Block	117,867	13	,000
	Model	117,867	13	,000
Step 8 ^a	Step	-1,525	1	,217
	Block	116,342	12	,000
	Model	116,342	12	,000
Step 9 ^a	Step	-2,204	1	,138
	Block	114,139	11	,000
	Model	114,139	11	,000

a. A negative Chi-squares value indicates that the Chi-squares value has decreased from the previous step.

Tabela 13– Ajuste do Modelo *Stepwise* (modelo 2)

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	347,628 ^a	,231	,360
2	347,637 ^a	,230	,360
3	347,644 ^a	,230	,360
4	347,674 ^a	,230	,360
5	348,112 ^a	,230	,359
6	348,538 ^a	,229	,358
7	349,772 ^a	,227	,355
8	351,297 ^a	,224	,351
9	353,501 ^b	,221	,345

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.
b. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Tabela 14 – Contingência para o Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo *Stepwise* (modelo 2)

Step	Chi-square	df	Sig.
1	19,588	8	,012
2	18,759	8	,016
3	17,255	8	,028
4	15,138	8	,057
5	14,625	8	,067
6	12,622	8	,126
7	14,262	8	,075
8	21,460	8	,006
9	23,254	8	,003

Tabela 15– Resultados do Modelo *Stepwise* (modelo 2) – somente último passo

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 9(a) RIQ_EMPR	-0,0020	0,0010	14,455	1	*** 0,000	0,998	0,997	0,999
VENDAS_EMPR	0,0010	0,0000	8,416	1	*** 0,004	1,001	1,000	1,001
SALARIO_EMPR	-0,0220	0,0070	8,876	1	*** 0,003	0,979	0,965	0,993
INCENT_SAL(1)	0,9870	0,3470	8,072	1	*** 0,004	2,682	1,358	5,298
STOCK_OPTION(1)	-1,0630	0,4120	6,673	1	*** 0,010	0,345	0,154	0,774
PREMIOS(1)	-1,4440	0,3600	16,124	1	*** 0,000	0,236	0,117	0,477
CÓD_CONDUCT(1)	1,4060	0,5100	7,604	1	*** 0,006	4,080	1,502	11,082
PROG_SOC_COM(1)	1,2420	0,5370	5,355	1	** 0,021	3,463	1,209	9,917
GEST_AMB(1)	-1,9630	0,5510	12,683	1	*** 0,000	0,140	0,048	0,414
SAUDE_QUAL(1)	-0,7700	0,3570	4,663	1	** 0,031	0,463	0,230	0,931
CONTROLE(1)	-0,9680	0,3120	9,641	1	*** 0,002	0,380	0,206	0,700
Constant	3,3190	0,3410	94,471	1	*** 0,000	27,628		

a. Variable(s) entered on step 9: RIQ_EMPR, VENDAS_EMPR, SALARIO_EMPR, INCENT_SAL, STOCK_OPTION, PREMIOS, CÓD_CONDUCT, PROG_SOC_COM, GEST_AMB, SAUDE_QUAL, CONTROLE.

Onde:

- RIQ_EMPR: riqueza criada por funcionário;
- VENDAS_EMPR: vendas por funcionário;
- SALARIO_EMPR: despesas com salário e encargos por funcionário;
- INCENT_SAL: programas de incentivos salariais;
- STOCK_OPTION: programa de *stock options*;
- PREMIOS: prêmios conquistados pela empresa;
- CÓD_CONDUCT: código de conduta formal da empresa;
- PROG_SOC_COM: programas sociais com a comunidade;
- GEST_AMB: programas próprios de gestão ambiental;
- SAUDE_QUAL: programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários;

– CONTROLE: controle societário;

*: valor-P é significativo a um nível de significância de 10%;

** : valor-P é significativo a um nível de significância de 5%;

***: valor-P é significativo a um nível de significância de 1%.

O presente estudo é uma busca de evidências para promover uma maior integração da contabilidade financeira com o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Considerando as variáveis independentes selecionadas, buscaram-se alternativas que pudessem contribuir para futuros estudos ou pesquisas de forma a aproximar a contabilidade financeira dos temas analisados neste estudo.

Desse modo, alternativamente e com base nos resultados dos modelos *enter* e *stepwise*, analisaram-se vários outros modelos de forma manual.

Para o teste desses outros modelos, são considerados apenas os resultados dos parâmetros estimados com resultados significativos, ou seja, com valores de *Sig.* da estatística Wald inferiores ao nível de significância de 0,05 (estatisticamente diferentes de zero), bem como o sentido lógico dos sinais dos coeficientes dos modelos *enter* e *stepwise*.

Os resultados do modelo de melhor enquadramento às medidas de ajuste da regressão logística, bem como seus pressupostos, são apresentados a seguir (modelo 3).

Nesse modelo 3 alternativo, foram considerados apenas os seguintes indicadores pelo método *enter* (incluindo todas as variáveis independentes simultaneamente):

1. riqueza criada por funcionário;
2. despesas com salário e encargos por funcionário;
3. programa de *stock options*;
4. prêmios conquistados pela empresa;
5. programas próprios de gestão ambiental;
6. controle societário.

Com a exclusão de 13 variáveis do modelo 1 original, observa-se, no modelo 3, um aumento no número de amostras, de 458 para 474, bem como uma diminuição do número de *missing cases*, ou seja, de amostras não aproveitadas por não possuírem dados para todas as variáveis independentes, passando de 67 para 51 amostras, conforme demonstrado na tabela 16.

Tabela 16– Observações Inclusas no modelo 3

Case Processing Summary			
Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	474	90,3
	Missing Cases	51	9,7
	Total	525	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		525	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Com relação à validade geral do modelo 3, como foi encontrado um *valor-p* inferior ao nível de significância de 5%, conclui-se que há pelo menos um coeficiente da regressão diferente de zero, ou seja, os coeficientes considerados em conjunto são significativos para o modelo, conforme exposto na tabela 17.

Tabela 17– Teste de Significância dos Coeficientes do Modelo 3

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	82,463	6	,000
	Block	82,463	6	,000
	Model	82,463	6	,000

Na tabela 18, apresenta-se o ajuste geral do modelo 3. O resultado do teste Nagelkerke R^2 continua baixo (0,251), evidenciando o baixo poder explicativo do modelo, ou seja, o modelo é capaz de explicar somente 25% das variações registradas na variável dependente. Contudo, como se buscam somente evidências que possam realizar uma “ponte” entre as informações provenientes da contabilidade financeira com a questão do clima organizacional favorável, apesar do baixo poder explicativo do modelo, é um valor que pode ser considerado no estudo.

Tabela 18– Ajuste do Modelo 3

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	395,227 ^a	,160	,251

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Cabe ressaltar que o baixo poder explicativo do modelo é até certo ponto esperado, pois a satisfação no trabalho envolve outros fatores que dificilmente estariam refletidos nas demonstrações financeiras, ou seja, a maior parte das variações registradas na variável dependente seria explicada por outros elementos intrínsecos às características próprias da força de trabalho da empresa.

Ao contrário dos modelos testados anteriormente, o nível de significância encontrado no teste Hosmer e Lemeshow foi de 0,609, superior ao nível de significância de 5% considerado na pesquisa, conforme tabela 19. Esse resultado indica que os valores preditos não são significativamente diferentes dos observados, ou seja, em princípio e dentro das premissas adotadas, o modelo seria capaz de produzir estimativas e classificações confiáveis.

Tabela 19- Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 3

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	6,341	8	,609

Ainda com relação ao teste de Hosmer e Lemeshow, como esse indicador é um teste Qui-quadrado que divide o número de observações em cerca de dez classes e, em seguida, compara as frequências preditas com as observadas, na tabela 20 expõe-se a divisão por classe, bem com as respectivas frequências.

Tabela 20- Contingência para o Teste de Hosmer e Lemeshow do Modelo 3

		GRUPO = 0		GRUPO = 1		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	27	29,122	20	17,878	47
	2	18	17,508	29	29,492	47
	3	17	12,900	30	34,100	47
	4	12	9,794	35	37,206	47
	5	5	7,548	42	39,452	47
	6	4	5,855	43	41,145	47
	7	5	4,712	42	42,288	47
	8	3	3,291	44	43,709	47
	9	4	2,667	43	44,333	47
	10	1	2,602	50	48,398	51

Na tabela 21, nota-se a classificação final do modelo 3, que demonstra o quanto o modelo classifica corretamente os eventos, com base em ponto de corte de 79%. Observa-se que o percentual geral de acerto comparado com o calculado antes da análise caiu de 79,7% para 75,7%, bem como o percentual de sensibilidade (probabilidade de verdadeiros positivos do grupo 1), foi de 100,0% para 76,2%. No entanto, percebe-se também uma evolução considerável no resultado da especificidade, ou seja, do percentual de acerto dos casos do grupo 0 (empresas premiadas), de 0% para 74,0%.

Tabela 21- Classificação Final do Modelo 3

Observed	GRUPO	Predicted		
		GRUPO		Percentage Correct
		0	1	
Step 1	GRUPO 0	71	25	74,0
	GRUPO 1	90	288	76,2
Overall Percentage				75,7

a. The cut value is ,790

Conforme Fávero *et al* (2009, p. 445), se, para cada ponto de corte, fosse calculada a sensibilidade e a especificidade, seria possível construir o gráfico conhecido como Curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*). Quanto maior a área abaixo da Curva ROC, maior é a capacidade de o modelo discriminar os grupos considerados. Por outro lado, quanto mais

próxima a Curva ROC estiver da reta diagonal, pior é o poder discriminatório do modelo. No quadro 9 mostra-se uma referência usual em relação à área da Curva ROC.

Quadro 9– Interpretação da Área Abaixo da Curva ROC

Área abaixo da Curva ROC	Interpretação
Menor ou igual a 0,5	Não há discriminação
Entre 0,7 e 0,8	Discriminação aceitável
Maior que 0,8	Discriminação excelente

Fonte: Fávero *et al* (2009, p. 446)

De acordo com a tabela 22 e com o gráfico 2, verifica-se que a área abaixo da Curva ROC é de 0,783, ou seja, o modelo apresenta um poder discriminante aceitável, pois se encontra dentro do limite entre 0,7 e 0,8 demonstrado anteriormente (quadro 9).

Tabela 22– Área Abaixo da Curva ROC do Modelo 3

Area Under the Curve				
Test Result Variable(s): Predicted probability				
Area	Std. Error ^a	Asy mptotic Sig. ^b	Asy mptotic 95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
,783	,026	,000	,731	,834

a. Under the nonparametric assumption
b. Null hypothesis: true area = 0.5

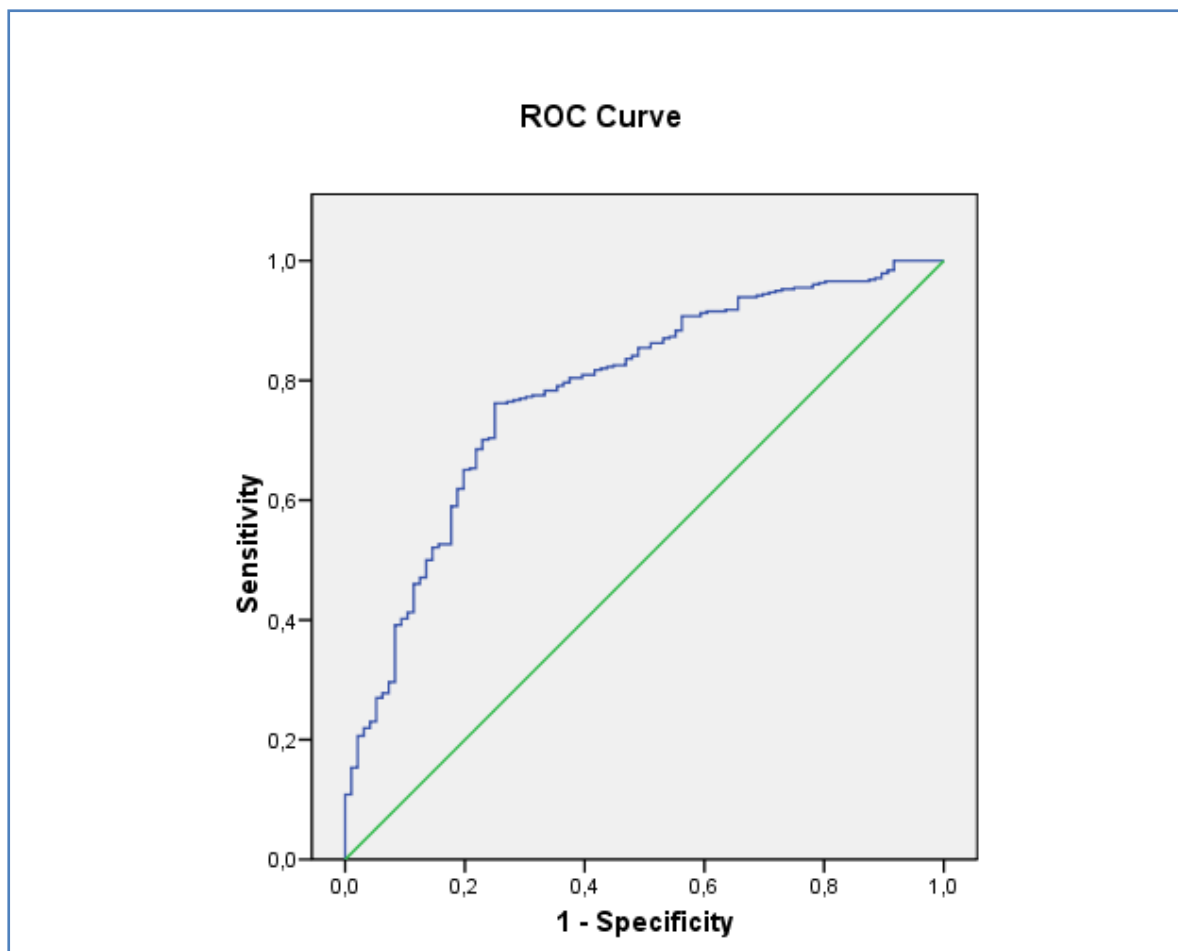


Gráfico 2- Curva ROC do Modelo 3

Já na tabela 23 observa-se que cada uma das variáveis independentes apresenta um *valor-P* (*Sig.*) do teste Wald inferior ao nível de significância de 0,05, sugerindo que todas as variáveis poderiam ser aproveitadas na composição do modelo da regressão logística, podendo ser consideradas estatisticamente diferentes de zero.

Sendo assim, consideradas as premissas e limitações do modelo, pode-se afirmar que cada um dos coeficientes das variáveis independentes exerce efeito sobre a probabilidade de a empresa pertencer ao grupo 1 (não premiadas).

Tabela 23– Resultados do Modelo 3

Variables in the Equation									
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)		
							Lower	Upper	
Step 1(a) RIQ_EMPR	-0,001	0,000	5,937	1	** 0,015	0,999	0,998	1,000	
SALARIO_EMPR	-0,013	0,005	6,138	1	** 0,013	0,987	0,977	0,997	
STOCK_OPTION(1)	-0,828	0,365	5,155	1	** 0,023	0,437	0,214	0,893	
PREMIOS(1)	-0,894	0,291	9,453	1	*** 0,002	0,409	0,231	0,723	
GEST_AMB(1)	-0,745	0,299	6,227	1	** 0,013	0,475	0,264	0,852	
CONTROLE(1)	-0,548	0,265	4,263	1	** 0,039	0,578	0,344	0,973	
Constant	3,075	0,292	110,569	1	*** 0,000	21,653			

a. Variable(s) entered on step 1: RIQ_EMPR, SALARIO_EMPR, STOCK_OPTION, PREMIOS, GEST_AMB, CONTROLE.

Onde:

- RIQ_EMPR: riqueza criada por funcionário;
 - SALARIO_EMPR: despesas com salário e encargos por funcionário;
 - STOCK_OPTION: programa de *stock options*;
 - PRÊMIOS: prêmios conquistados pela empresa;
 - GEST_AMB: programas próprios de gestão ambiental;
 - CONTROLE: controle societário;
- ** : valor-P é significativo a um nível de significância de 5% ;
 *** : valor-P é significativo a um nível de significância de 1% .

E, como a variável independente tem apenas um grau de liberdade, por exemplo, para a variável RIQ_EMPR, o valor da estatística Wald seria (com utilização de sete casas depois da vírgula para o coeficiente B e para o *standard error* S.E.):

$$\text{Wald} = \left(\frac{B}{S.E.}\right)^2 = \left(\frac{-0,0008964}{0,0003679}\right)^2 = 5,937$$

Outra forma de testar se os coeficientes do modelo são realmente significativamente diferentes de zero é através do intervalo de confiança, também demonstrado na tabela 23. Todos os coeficientes do modelo elevados à constante matemática *e* resultam em valores situados dentro dos intervalos de confiança.

Por exemplo, o coeficiente da variável PRÊMIOS ($B = -0,894$) elevado à constante e resulta em um valor de $\text{Exp}(B) = 0,409$, contido no intervalo de confiança apurado de 0,231 e 0,723.

Ao analisar os coeficientes das variáveis, nota-se que todos possuem sinais negativos. Quando o coeficiente é negativo, menor é a probabilidade de a empresa pertencer ao grupo 1 (não premiadas), ou seja, uma variação positiva nas variáveis contribui para diminuir a probabilidade de a empresa pertencer ao grupo 1.

Por exemplo, o logaritmo da razão de chance sofrerá uma variação de -0,013 para cada variação unitária na variável SALARIO_EMPR. Dessa forma, uma variação positiva nas despesas com salários e encargos por funcionário contribuirá para reduzir a probabilidade de a empresa pertencer ao grupo 1.

Da mesma maneira, se a empresa divulga que possui programas próprios de gestão ambiental, o efeito dessa variável sobre o logaritmo da razão de chance será de -0,745, destacando-se que tal variável é codificada como sendo 1. O fato de a empresa divulgar nas suas demonstrações financeiras que tem programas próprios de gestão ambiental, no modelo analisado, também contribui para reduzir a probabilidade de a empresa pertencer ao grupo 1.

Considerou-se como evento de interesse a presença no grupo 1, ou seja, o modelo da regressão logística demonstra a probabilidade de cada empresa pertencer ao grupo 1 ou $P(Y=1)$, considerando o ponto de corte de 0,79.

Como o modelo 3, com base nos testes apresentados, é estatisticamente aceitável, pode-se elaborar a seguinte fórmula da regressão logística:

$$P(\text{grupo 1}) = \frac{1}{1 + e^{-(3,075 - 0,001RIQU_EMPR - 0,13SALARIO_EMPR - 0,828STOCK_OPTION - 0,894PREMIOS - 0,745GEST_AMB - 0,548CONTROLE)}}$$

Com base no modelo 3, classificam-se como empresas do grupo 1 (não premiadas) aquelas cuja probabilidade calculada é superior ao ponto de corte de 0,79. Consequentemente, aquelas com probabilidade inferior seriam classificadas como empresas do grupo 0 (premiadas).

Apesar do baixo poder preditivo do modelo 3, conforme já comentado e demonstrado na tabela 18, os resultados finais do estudo são promissores, pois confirmam a presença de evidências de que as demonstrações financeiras podem ser fonte relevante de informações relacionadas à satisfação no trabalho. Desse modo, tais informações poderiam ser utilizadas pela alta administração para tomada de decisões estratégicas e operacionais.

No modelo 3 duas variáveis quantitativas são consideradas – riqueza criada por funcionário e despesas com salários e encargos por funcionário. Nesse caso, um aumento nos valores dessas variantes pode contribuir para identificar empresas premiadas com níveis de satisfação no trabalho maiores do que aqueles encontrados nas empresas do grupo 1.

Constata-se que um aumento nas variáveis quantitativas consideradas no modelo 3 contribuiria para aumentar a probabilidade de identificar empresas do grupo 0. No entanto, é válido destacar que a satisfação no trabalho não depende exclusivamente somente dessas duas variáveis, mas de tantas outras variáveis quantitativas que eventualmente poderiam causar impacto na satisfação no trabalho, mas que não foram consideradas neste estudo.

Pelo menos para este estudo, a relação entre o valor dos salários e satisfação no trabalho está diretamente evidenciada, muito embora alguns pesquisadores, como por exemplo Coda (1986), considerem que a satisfação no trabalho é uma atitude do indivíduo e inerente à própria personalidade do mesmo.

Com relação às variáveis qualitativas (programa de *stock options*, prêmios conquistados pela empresa e programas próprios de gestão ambiental) também não há nenhum resultado considerado anormal, ou seja, a presença de tais variáveis nas demonstrações financeiras publicadas das empresas somente aumentaria a probabilidade de classificá-las como pertencentes ao grupo 0.

Outro ponto a ser considerado é que, apesar da relação positiva entre salário e programa de *stock options* com a satisfação no trabalho, todas as outras variáveis relativas a incentivos salariais ou benefícios (programas de incentivos salariais, plano de previdência com patrocínio pela empresa, programas próprios de educação e treinamento, programas próprios de prevenção de acidentes de trabalho e programas próprios de saúde e qualidade de vida dos funcionários) foram excluídas do modelo 3.

Analisando as limitações e premissas, comentadas ao longo deste estudo, como por exemplo, o tamanho da amostra e o fato de se considerarem empresas de ramos de atividade e regiões geográficas distintas, não há como afirmar se existe alguma relação positiva entre a satisfação no trabalho e os outros indicadores quantitativos e qualitativos não considerados no modelo 3.

Dessa forma, as limitações e premissas utilizadas neste estudo podem justificar a exclusão no modelo 3 das outras variáveis qualitativas relacionadas com os incentivos salariais e benefícios, e também a exclusão das outras variáveis quantitativas.

5.4 Teste do Modelo

Na tabela 24 são apresentados os resultados das probabilidades de cada empresa do grupo 0 calculados com base no modelo de regressão logística para os três anos considerados neste estudo.

Tabela 24– Teste do Modelo 3 com as Empresas do Grupo 0 (premiadas)

EMPRESAS PREMIADAS	PELO MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA (2007)		PELO MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA (2006)		PELO MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA (2005)	
	PROBABILIDADE	CLASSIFICAÇÃO	PROBABILIDADE	CLASSIFICAÇÃO	PROBABILIDADE	CLASSIFICAÇÃO
1 AES SUL	49,48%	correta	49,20%	correta	50,97%	correta
2 AES TIETE	9,85%	correta	9,08%	correta	7,63%	correta
3 ALBRAS	67,63%	correta	64,51%	correta	67,09%	correta
4 AMPLA	40,72%	correta	41,21%	correta	40,06%	correta
5 APSEN FARMACÊUTICA	66,74%	correta	65,34%	correta	68,86%	correta
6 ARACRUZ	63,72%	correta	63,25%	correta	63,16%	correta
7 BASF	78,82%	correta	81,68%	incorreta	79,26%	incorreta
8 BRASILATA	<i>missing case</i> (excluído da análise)		<i>missing case</i> (excluído da análise)		<i>missing case</i> (excluído da análise)	
9 BRASKEM	57,08%	correta	55,76%	correta	55,64%	correta
10 CARBOCLORO	77,13%	correta	74,69%	correta	72,66%	correta
11 CARGILL	78,63%	correta	77,60%	correta	77,80%	correta
12 CBB/AMBEV	71,53%	correta	71,18%	correta	72,71%	correta
13 CECRISA S.A	76,17%	correta	75,83%	correta	75,40%	correta
14 COELCE	46,02%	correta	44,96%	correta	47,06%	correta
15 CPFL - PAULISTA	45,98%	correta	45,78%	correta	46,73%	correta
16 CTA-CONTINENTAL	88,38%	incorreta	89,09%	incorreta	88,96%	incorreta
17 DATASUL	49,45%	correta	51,23%	correta	54,54%	correta
18 DOW	28,02%	correta	65,06%	correta	34,65%	correta
19 FRAS-LE	63,73%	correta	63,78%	correta	64,75%	correta
20 KRATON	83,50%	incorreta	83,60%	incorreta	81,42%	incorreta
21 MAGAZINE LUIZA	94,53%	incorreta	94,26%	incorreta	94,74%	incorreta
22 MAGNETI MARELLI COFAP	90,38%	incorreta	90,10%	incorreta	90,25%	incorreta
23 MARCOPOLO	76,49%	correta	76,88%	correta	76,50%	correta
24 MEDLEY	69,94%	correta	68,76%	correta	70,21%	correta
25 MOSAIC	74,90%	correta	75,69%	correta	77,72%	correta
26 NATURA	55,55%	correta	53,56%	correta	53,33%	correta
27 REFAP	11,55%	correta	10,66%	correta	11,71%	correta
28 RENNEN	45,65%	correta	45,54%	correta	45,98%	correta
29 SERASA	72,99%	correta	73,94%	correta	74,20%	correta
30 TODESCHINI S.A.	93,28%	incorreta	93,61%	incorreta	93,51%	incorreta
31 U&M	87,82%	incorreta	87,54%	incorreta	87,54%	incorreta
32 ULTRAGAZ	<i>missing case</i> (excluído da análise)		<i>missing case</i> (excluído da análise)		<i>missing case</i> (excluído da análise)	
33 VISANET	84,39%	incorreta	86,00%	incorreta	82,74%	incorreta
34 WEG INDÚSTRIAS	94,10%	incorreta	94,20%	incorreta	7,30%	correta

Avaliando as premissas e as variáveis independentes utilizadas, observa-se que o modelo de regressão logística classificou corretamente 75,00% das empresas do grupo 0 nos anos de 2007 e 2005, com uma redução do percentual para 71,88% em 2006, ou seja, uma diferença de 3,12%. Para as empresas do grupo 1, a diferença entre o menor e o maior percentual foi de 1,58%, sendo que o modelo classificou corretamente 76,19% das empresas para o ano de 2007, 75,40% para o ano de 2006 e 75,00% para o ano de 2005, de acordo com a tabela 25.

Tabela 25– Teste do Modelo 3 (% de empresas classificadas corretamente)

	% Classificações corretas		
	ano 2007	ano 2006	ano 2005
Grupo 0 (premiadas)	75,00%	71,88%	75,00%
Grupo 1 (não premiadas)	76,19%	75,40%	76,98%

A grande maioria das observações é classificada corretamente, considerando um ponto de corte de 0,79, ou seja, acima desse valor as empresas são classificadas incorretamente como pertencentes ao grupo 1 (não premiadas) e, contrariamente, abaixo desse valor são classificadas corretamente como empresas do grupo das premiadas.

6 CONCLUSÃO

Diversos estudos têm abordado a questão do clima organizacional e da satisfação do trabalhador e seus efeitos no desempenho das empresas, bem como sua importância como fonte de criação de eventuais vantagens competitivas, conforme mencionado na introdução deste trabalho.

Nesse sentido, e para confirmar a importância de um relacionamento positivo entre a empresa e seus colaboradores, diversas pesquisas são executadas a fim de determinar as melhores empresas para trabalhar, destacando-se a realizada anualmente pela FIA em parceria com as Revistas Você S/A e Exame.

Na pesquisa realizada pela FIA, diversos aspectos são avaliados, como por exemplo, a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade da gestão de pessoas, o clima organizacional, a satisfação, a identidade e a motivação dos colaboradores. Dessa maneira, os resultados da pesquisa fornecem um diagnóstico amplo da qualidade do clima e da satisfação no trabalho dos colaboradores das empresas participantes da pesquisa.

Apesar disso, é importante destacar que a contabilidade financeira pouco tem contribuído para a evidenciação ou mensuração desses assuntos, pois não foram localizadas pesquisas específicas desenvolvidas neste sentido.

Assim, o objetivo deste trabalho é promover uma integração maior da contabilidade financeira com a questão do clima organizacional, da gestão de pessoas, da motivação nas organizações e da satisfação no trabalho. Para tanto, este estudo testou se as demonstrações financeiras publicadas podem ser fonte relevante de evidenciação de um clima organizacional favorável, através do desenvolvimento de um modelo de identificação da satisfação no trabalho construído mediante aplicação da técnica estatística da regressão logística.

Na revisão bibliográfica foram visitados temas de outras áreas, como a administração e a psicologia organizacional como suporte teórico necessário para a realização deste estudo. Nesse sentido, foram explorados alguns conceitos como motivação, teorias psicológicas da motivação,

teorias da motivação no trabalho, comportamento organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho.

A base de dados utilizada foi fornecida pela FIA, por meio do PROGEP e pela FIPECAFI, sendo tal base empregada na elaboração das Revistas “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” e “Melhores e Maiores – as 500 Maiores Empresas do País”, respectivamente.

Com apoio no modelo de regressão logística e nas variáveis qualitativas e quantitativas analisadas, procurou-se identificar a probabilidade de determinada empresa pertencer ao grupo das empresas premiadas (grupo 0) ou não premiadas (grupo 1) na pesquisa da FIA das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Nesse caso, adotou-se a premissa de que as empresas premiadas na referida pesquisa possuíam um clima e satisfação no trabalho favoráveis.

Os modelos considerando todas as variáveis, tanto no método *enter* (modelo 1) como no método *stepwise* (modelo 2) não foram aprovados nos testes de Hosmer e Lemeshow e no teste Wald, evidenciando que tais modelos não seriam recomendados para estimar probabilidades com o intuito de identificar empresas premiadas ou não premiadas.

Como a finalidade deste estudo é buscar evidências e promover uma integração da contabilidade financeira com a questão do clima organizacional, foram exploradas alternativas, com a construção de outros modelos de forma manual.

Dessa maneira, foi desenvolvido o modelo 3, que obedece a todas as medidas de ajuste do modelo de regressão logística, mas considera somente as variáveis (i) riqueza criada por funcionário, (ii) despesas com salário e encargos por funcionário, (iii) programa de *stock options*, (iv) prêmios conquistados pela empresa, (v) programas próprios de gestão ambiental e (vi) controle acionário.

Com relação às variáveis quantitativas (riqueza criada por funcionário e despesas com salário e encargos por funcionário), pode-se afirmar, apoiando-se nos resultados do modelo 3, que um crescimento no valor das referidas variáveis quantitativas poderia contribuir para aumentar a

probabilidade de identificar empresas do grupo 0, ou seja, aquelas com melhores níveis de satisfação no trabalho se comparadas às empresas do grupo 1. No entanto, a satisfação no trabalho não depende exclusivamente desses dois fatores, mas de tantas outras variáveis quantitativas que eventualmente poderiam causar impacto na satisfação no trabalho, não tendo sido, porém consideradas neste estudo.

De qualquer forma, avaliando as limitações e premissas utilizadas neste estudo, os resultados do modelo 3 mostram a existência de uma relação positiva entre o valor dos salários e a satisfação no trabalho, apesar de tal conceito estar baseado em aspectos subjetivos, como por exemplo, atitudes, percepções e sentimentos.

Para as variáveis qualitativas (programa de *stock options*, prêmios conquistados pela empresa e programas próprios de gestão ambiental), verifica-se que a presença de tais variáveis nas demonstrações financeiras publicadas poderia aumentar a probabilidade de classificar as empresas como pertencentes ao grupo 0.

Com relação às outras variáveis quantitativas e qualitativas excluídas do modelo 3, não há como afirmar se existe ou não uma relação positiva entre essas variáveis excluídas e a satisfação no trabalho. O tamanho da amostra e a consideração no estudo de empresas de diferentes setores, bem como de regiões geográficas distintas, atuando como limitadores da pesquisa, podem ter influenciado na exclusão daquelas outras variáveis.

Apesar do resultado baixo do teste Nagelkerke R^2 , de 0,252, evidenciando que o modelo é capaz de explicar somente 25% das variações registradas na variável dependente, por outro lado, o modelo apresenta um poder discriminante aceitável, pois possui uma área abaixo da Curva ROC de 0,783. Destacando-se o ponto de corte de 79,0%, o percentual de acerto das empresas premiadas é de 74,0% e das empresas não premiadas é de 76,2%, sendo o percentual global de acerto de 75,7%.

Quanto ao baixo poder explicativo do modelo, o mesmo seria até certo ponto esperado, pois a satisfação no trabalho envolve outras variáveis que dificilmente estariam refletidas nas

demonstrações financeiras, ou seja, a maior parte das variações registradas na variável dependente seria explicada por outros fatores intrínsecos às características próprias da força de trabalho da empresa.

No entanto, a possibilidade de desenvolvimento de um modelo de identificação da satisfação no trabalho, ajustado às medidas do modelo de regressão logística, e somente com dados obtidos dos balanços publicados, apesar do número reduzido de variáveis independentes, é um indício de que a contabilidade financeira pode contribuir para a evidenciação e talvez até para a mensuração da satisfação no trabalho dos funcionários.

Dessa forma, os resultados da pesquisa sugerem a existência de indícios de que as demonstrações financeiras podem ser fonte relevante de informações relativas à questão da satisfação no trabalho e de gestão de pessoas.

Com o desenvolvimento de modelos mais precisos, os administradores poderiam ter à sua disposição outras fontes de informações sobre o clima e a satisfação no trabalho, originadas pelas demonstrações financeiras da empresa, e não somente através de pesquisas internas de clima organizacional.

Percebe-se então que as informações da contabilidade da empresa poderiam ser empregadas também como ferramentas de mensuração e acompanhamento do clima e da satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa, pois há a possibilidade de outros indicadores, não necessariamente divulgados ou publicados, serem analisados para o desenvolvimento de eventuais modelos internos mais precisos e adaptados às características da empresa. Conforme a confiabilidade do modelo, a alta administração teria outro instrumento à disposição, além das pesquisas, para auxiliar na tomada de decisões com relação à política e investimentos em gestão de pessoas e ainda acompanhar a eventual evolução dos resultados do modelo ao longo dos anos.

É importante ressaltar que, apesar de todas as empresas serem constituídas sob a forma de sociedades anônimas, abertas ou fechadas, não foi possível separar a amostra considerada em setores de atuação, região ou porte das empresas, pelo número limitado de casos. Se tal separação

fosse possível, o modelo poderia apresentar resultados mais robustos e melhorar a qualidade das predições.

Segundo já comentado, como o modelo desenvolvido apresenta um baixo poder preditivo, comprovado pelo teste Nagelkerke R^2 , o mesmo não pode ser utilizado para realizar predições se determinada empresa possui ou não um nível de satisfação no trabalho comparado às empresas do grupo 0. Com o aumento do tamanho da amostra e considerando outras variáveis ainda desconhecidas, após sua identificação e mensuração, a construção de um modelo com poder preditivo mais alto poderia ser executada.

Como sugestões para futuras pesquisas, a comparação somente com empresas do mesmo setor de atuação, da mesma região, do mesmo porte, tanto em termos de faturamento como em número de funcionários poderia ser avaliada. Nesses casos, a percepção de funcionários que trabalham em empresas consideradas como pequenas ou médias pode, eventualmente, ser diferente da concepção dos trabalhadores de grandes empresas, assim como com relação àquelas empresas que se situam em diferentes regiões geográficas.

Outro aspecto a ser considerado em futuras pesquisas envolve os resultados de outras pesquisas de clima e de satisfação no trabalho e de gestão de pessoas divulgadas frequentemente pela mídia, como por exemplo, a pesquisa do *Great Place to Work Institute* (100 Melhores Empresas para Trabalhar) divulgada pela Revista *Época* ou a pesquisa da Hewitt Associates (As Melhores na Gestão de Pessoas) em parceria com o Jornal Valor Econômico.

Desse modo, o presente estudo alcançou os objetivos propostos, contribuindo para a reflexão das questões de satisfação no trabalho relacionadas com a contabilidade financeira, através dos testes realizados e análise dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABBOUD, Miguel. **Motivação e Satisfação no Trabalho – Uma Análise da Teoria e suas Implicações para a Gerência**. São Paulo, 1980. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

AKIAMA, Simone Rumi. **Probabilidade de Inadimplência de Grandes Empresas no Sistema Financeiro Nacional**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

AMÁBILE, Teresa M.; KRAMER, Steven. **Vida Interior no Trabalho – O Subtexto do Desempenho da Empresa**. Harvard Business Review, São Paulo: v.85, nº5, p.44-53, maio/2007.

ANTUNES, Maria Thereza P.; MATINS, Eliseu. **O Capital Intelectual Integra o Goodwill**. IOB – Informações Objetivas: Temática Contábil e Balanços, n. 51, p. 1-6, 2002a.

ANTUNES, Maria Thereza P.; MATINS, Eliseu. **Capital Intelectual: Verdades e Mitos** Revista de Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, n. 41, p.41-54, maio/agosto 2002b.

ANTUNES, Maria Thereza P. **A Controladoria e o Capital Intelectual: Um Estudo Empírico sobre sua Gestão**. Revista de Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, n. 41, p.21-37, maio/agosto 2006.

ARCHER, Earnest R. Mito da Motivação. *In*: BERGAMINI, Cecília W.; CODA Roberto (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. 2º edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

AUSTIN, James E. **The Invisible Side of Leadership**. Leader to Leader Journal, nº 8, 1998.

BARNEY, Jay B. **Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?** The Academy of Management Review, v.11, nº 6, 1986.

BEKER, Carolina Harumi Koshima. **Clima Organizacional no Contexto de Organização em Processo de Pré-Fusão: um Estudo de Caso de uma Indústria Alimentícia**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Revisão Crítica dos Conceitos Tradicionais de Motivação e Levantamento de um Perfil Motivacional Brasileiro**. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BOUDREAU, John; RAMSTAD, Peter M. **Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History**. Human Resource Management, vol. 36, n. 3, p. 343-356, 1997.

BRASIL. Lei Ordinária 6404 de 15 de dezembro de 1976.

CÂNDIDO, Adriano. **Análise das Alternativas de Contabilização dos Stock Options: um Estudo de Caso**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Controladoria a Contabilidade, Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CASTRO, Durval Muniz. **A Controladoria e o Capital Intelectual: Um Estudo Empírico sobre sua Gestão**. Revista de Administração. São Paulo, v. 29, n. 2, p.32-37, abril/junho 1994.

CLONINGER, Susan C. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2003.

CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima Organizacional: uma Contribuição Metodológica**. São Paulo, 1992. Tese (Livre-Docência em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CODA, Roberto. **Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos**. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. *In*: BERGAMINI, Cecília W.; CODA Roberto (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança**. 2º edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento Conceitual Básico – Estrutura Conceitual de 11 de janeiro de 2008.

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://balancos.imprensaoficial.com.br/Condiario.asp>. Acesso durante os meses de junho a agosto de 2009.

DIAS FILHO, José Maria. **Gestão Tributária na Era da Responsabilidade Fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos de Semiótica e Regressão Logística**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Controladoria a Contabilidade, Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DIAS FILHO, José Maria; CORRAR Luiz J. Regressão Logística. *In*: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; FILHO, José Maria Dias (Org.). **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

EDIÇÃO ESPECIAL ÉPOCA – As 100 melhores empresas para trabalhar 2007-2008. São Paulo, Editora Globo, 2007.

EDIÇÃO ESPECIAL VOCÊ S/A - EXAME – 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2006. São Paulo, Editora Abril, 2006.

EDIÇÃO ESPECIAL VOCÊ S/A - EXAME – 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2007. São Paulo, Editora Abril, 2007.

EDIÇÃO ESPECIAL VOCÊ S/A - EXAME – 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2008. São Paulo, Editora Abril, 2008.

EVRAERT, Serge; RIAHI-BELKAOUI, Ahamed. **Usefulness of Value Added Reporting: A Review and Synthesis of the Literature**. *Managerial Finance*, volume 24, nº 11, 1998.

EXAME. Melhores e Maiores: As 500 Maiores Empresas do País. São Paulo: Editora Abril, julho de 2008.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLAMHOLTZ, Eric G. **Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement Costs**. *Human Resource Management*; 12,1; p. 8– 16; 1973.

FLAMHOLTZ, Eric G; BULLEN, Maria L; HUA, Wei. **Human Resources Accounting: a Historical Perspective and Future Implications**. *Management Decision*; 40,10; p. 947– 954; 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional – os Modismos, as Pesquisas, as Intervenções: uma Discussão Metodológica**. *Revista de Administração de Empresas – USP*. São Paulo, 24, volume 24, nº 1, p.3-9, janeiro/março 1989.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional Evolução e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FULMER, I.S.; GERHART, B.; SCOTT, K. S. **Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance**. *Personnel Psychology*, vol. 56, 4, p. 965-993, 2003.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. **Manual de Políticas – Melhores Empresas 2007**. São Paulo, 2007.

GAMBREL, Patrick A.; CIANCI, Rebecca. **Maslow's Hierarchy of Needs: Does it Apply in a Collectivist Culture.** Journal of Applied Management and Entrepreneurship, p. 143-161; abr./2003.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com/index.php>>. Acesso em 11/09/08.

GIUZI, Laércio Durval. **O Impacto dos Elementos da Cultura Organizacional na Satisfação do Trabalhador.** São Paulo, 1993. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA Narbal. **Motivação no Trabalho .In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.

GUIA VOCÊ S/A E EXAME – As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Brasil. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/static/melhoresempresas>>. Acesso em 19/10/08.

International Accounting Standard 38 - International Accounting Standards Board (IASB); 2008.

HAIR, Joseph F. Jr; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados.** 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, Geert. **The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept.** The Academy of Management Review, vol. 9, nº 3, p. 389-398, jul/1984.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; Gelbcke, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

JAUCH, Roger; SKIGEN, Michael. **Human Resource Accounting: A Critical Evaluation.** Management Accounting; maio/1974.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review. Jan/fev 1996.

KANGIS, Peter; GORDON, D.; WILLIAMS, S. **Organisational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation.** Management Decision, v. 38, nº 8, p.531-54, 2000.

KOLB, Daviv, A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial.** São Paulo: Editora Atlas, 1978.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras.** São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa

de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LEVERING, Robert. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LIGHT, René Henrique. **Satisfação, Responsabilidade e Sentido no Trabalho: um Estudo Preliminar de Associação**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LIMA, Emanuel Marcos; CORRAR, Luiz João. **Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar**. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, jul./2006, São Paulo.

LEE, Brummet R; FLAMHOLTZ Eric G; PYLE William C. **Human Resource Accounting: A Tool to Increase Managerial Effectiveness**. Management Accounting; ago./1969.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

LOCKE, Edwin *apud* Coda, Roberto. **Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos**. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MÁRIO, Poueri do Carmo. Análise Discriminante *.In:* CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; FILHO, José Maria Dias (Org.). **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MAROCO, João. **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. Lisboa: Editora Sílabo, 2003.

MARR, Bernard; SCHIUMA, Gianni; NEELY, Andy. **Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets**. Business Process Management Journal; 10,5; p. 551 – 569; 2004.

MARTINS, Eliseu. **“EBTIDA” – o que é isso ?** Temática Contábil e Balanços. São Paulo, boletim nº 6, p.1-7, fevereiro 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MASLOW, Abraham H. **Motivación y Personalidad**. Barcelona: Sagitario, 1954.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MORAN, E.Thomas; VOLKWEIN, J. Fredericks. **The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate**. Human Relations, v. 45, n.1, p.19-47, 1992.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1967.

NAKATA, Lina Eiko; VELOSO Elza Fátima Rosa; FISCHER, André Luiz. **Clima Organizacional: um Levantamento sobre a Utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que Atuam no Mercado Brasileiro**. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Anais Eletrônicos GPR 2007, Natal, 2007.

NARDI, Antonio. **Clima Organizacional: uma Revisão do Conceito, Instrumentos e Dimensões no Brasil e nos E.U.A**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Econometric Models and Economic Forecasts**. 2nd Edition. Mcgraw-Hill. International Book Company, 1981.

RAMOS, Juan Pérez. **Satisfação no Trabalho: Metas e Tendências**. Assis, 1980. Tese (Concurso de Livre Docência em Psicologia). Instituto de Letras, História e Psicologia de Assis. Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI, Gerson Júnior; SARTOR, Vicente Vonei de Bona. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/revista_eletronica.htm>. Acesso em 14.10.08.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edilson. Introdução à Análise Multivariada .In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; FILHO, José Maria Dias (Org.). **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SALOTTI, Bruno Meirelles. **Divulgação Voluntária da Demonstração dos Fluxos de Caixa no Mercado de Capitais Brasileiro**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Controladoria a Contabilidade, Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SALOTTI, Bruno Meirelles; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. **Um Estudo Empírico sobre o EBITDA como Representação do Fluxo de Caixa Operacional – Estudo em Empresas Brasileiras**. In: V Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2005.

SANTOS, Ariovaldo. **Demonstração do Valor Adicionado – Como Elaborar e Analisar a DVA**. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. Lorena: Editora Stiliano, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura Organizacional e Desempenho: Pesquisa, Teoria e Aplicação**. Lorena: Editora Stiliano, 2000.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, Conforme Mensurado por Indicadores Contábeis**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Controladoria a Contabilidade, Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SARTORI, Alexandre. **Estatística e Introdução à Econometria**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SISODIA, Rajendra S.; SHETH, Jagdish N.; WOLFE, David B. **Os Segredos das Empresas Mais Queridas: Como Empresas de Classe Mundial Lucram com a Paixão e os Bons Propósitos**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

SOUZA, Edela Lanzer P. **Considerações em Torno de Desenvolvimento Organizacional e Cultura Organizacional**. Revista de Administração de Empresas – USP. São Paulo, 24, volume 16, nº 3, p.8-15, julho/setembro 1981.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STOVALL, Olin Scott. **Accounting for Human Resources: Implications for Theory and Practice**. Texas, 2001. Tese (Doutorado em Filosofia) – University Of North Texas.

STUMPP, Pamela M.; MARSELLA, Tom; ROWAN, Mike; McCREARY, Rob; COPPOLA, Monica. **Putting EBITDA in Perspective: Ten Critical Failing of EBITDA as the Principal Determinant of Cash Flow**. Moody's Investors Service – Special Comment; p. 3 – 23; jun. 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; GARRETT, Alexandre. **Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional – IDHO. Novas Dimensões da Cultura Corporativa.** São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

TAMAYO, Alvaro. **Valores Organizacionais: Sua Relação com Satisfação no Trabalho, Cidadania Organizacional e Comprometimento Ativo.** Revista de Administração – USP. São Paulo, v.33, p.56-63, julho/setembro 1998.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Contribuição ao Estudo da Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos.** São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Contribuição ao Estudo da Mensuração, Avaliação e Evidenciação de Recursos Humanos.** Revista de Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, Edição Comemorativa, p.66-78, outubro 2003.

TORRES, Elvira Florêncio; OLIVEIRA, José Arimatés. **A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício. Utilizando o Modelo ASH.** In: XXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais Eletrônicos XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TORRES, Elza Fátima Rosa Veloso; NAKATA, Lina Eiko; FISCHER, André Luiz; DUTRA Joel Souza. **Pesquisa de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados.** In: XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais Eletrônicos XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VEROFF, Joseph; BIRCH, David. **Motivação.** São Paulo: Editora Herder, 1970.

ZIMBERG, Adrienne E. **Organizational Culture and Climate: A Methodological Integration of the Constructs.** 1991. Tese (Doutorado em Filosofia) – Hofstra University.

WAGNER III, John A.; HOLLEMBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Saraiva: 1999.

WOODMAN, Richard; KING, Donald C. **Organizational Climate: Science or Folklore ?** The Academy of Management Review; p. 816 – 826; out. 1978.