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

DANIEL JOSÉ CARDOSO DA SILVA

A cultura e seus valores: uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas.

Culture and its values: an investigation on the impact of organizational culture on the financial performance of companies.

São Paulo
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Ariovaldo, dos Santos
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

DANIEL JOSÉ CARDOSO DA SILVA

A cultura e seus valores, uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas.

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

Área de concentração: Controladoria e Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Silva, Daniel José Cardoso da.

A cultura e seus valores: uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas / Daniel José Cardoso da Silva. - São Paulo, 2019.

151 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Lucas Ayres Barreira de Campos Barros.

1. Cultura organizacional. 2. Empresas. 3. Finanças. 4. Desempenho no trabalho. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Dedico à minha mãe, não só por me ensinar a ler, escrever, mas por generosamente ter compartilhado comigo seu espírito indômito e incansável, sedento pelo conhecimento científico

AGRADECIMENTOS

O evangelho de Lucas em seu capítulo 17, descreve como Jesus, milagrosamente, cura 10 pessoas acometidas por lepra, doença terrível não só por seus efeitos devastadores, mas também pelo estigma de impureza imputado àquela época aos portadores daquele mal. No entanto, apenas um deles volta após receber o milagre divino e agradece a Jesus. Percebe-se que, aparentemente, a gratidão é um “ativo” raro entre nós seres humanos.

Uma caminhada tão longa e penosa como é a de um doutoramento, só é possível graças a ajuda e solidariedade de diversos atores. Meu grande receio neste momento é de, por inépcia de minha parte, omitir o nome de alguém que tenha vindo em meu auxílio ao longo da estrada. De antemão já dirijo minhas escusas a todo (s) aquele (s) que se sentir (em) esquecido (s). Aproveito para dizer que meu coração é grato também a você (s).

Assim, primeiramente manifesto minha gratidão a Deus: *YHWH* (aquele que é), *Eloim* (transcendente e universal) *El* (Senhor da vida). A ele agradeço por cuidar de minha vida e me proporcionar conquistas infinitamente maiores do que eu poderia pensar ou imaginar.

Agradeço à minha Mãezinha Elza Lins (*In Memoriam*), o maior presente que Deus me deu, a pessoa mais sábia que já conheci a melhor amiga que eu poderia ter. Nunca poderei retribuir seu amor e apoio incondicionais, suas lições inesquecíveis, sua generosidade, suas auto-renúncias em meu favor. Sou especialmente grato pelo seu olhar gentil e amoroso que sempre enxergou o melhor de mim. Sem ela não passaria de um rascunho de ser humano. As maravilhosas lembranças suas, ajudam a renovar minhas forças, suportar a dor de sua ausência e seguir caminhando nesta vida.

Sou grato ao meu pai José Cardoso, pelos pontuais auxílios financeiros, neste doutorado bancado exclusivamente por recursos próprios.

Minha gratidão à minha esposa e eterna companheira, exemplo de mulher e o amor de minha vida Isis Paes, por me amar e tratar como seus, os sonhos e empreendimentos que nasceram em meu coração.

Com todo o meu amor agradeço ao meu filho Daniel Junior, sabedor de minha ausência como pai e divergências em nossa cosmovisão, por me forçar a ser um homem melhor e por me dar motivos para seguir lutando sempre, a fim de lhe servir de exemplo.

Tenho que registrar minha gratidão a Kronos, o melhor *pet*, que alguém poderia desejar. Sua energia, carinho, companhia, brincadeiras e companheirismo foram fundamentais nos momentos mais difíceis, desde o mestrado, até o momento atual do doutoramento.

Acrescente-se que também foram necessários conjuntamente sacrifícios financeiros vivenciados por minha família para viabilizar minha permanência no estado de São Paulo. A eles, mais uma vez, obrigado!

Ao meu orientador Professor Dr. Lucas Barros, agradeço pela paciência com minha ignorância acadêmica, com o longo período de enfermidades que me acometeram, e também pela sua generosidade, apoio e orientações sempre presentes nesta caminhada tão difícil e tortuosa que é cursar um doutorado.

Não posso me furtar em agradecer a dedicação dos profissionais de medicina Dr Carlos Romeiro e Dr. Filipe Lima, além de médico também amigo, que lidaram com perícia, acurácia e espírito humanitário de problemas em minha saúde e, pela graça de Deus, conseguiram ter êxito em procedimentos cirúrgicos complexos que viabilizaram minha chegada até aqui.

Agradeço ao amigo e Professor Luiz Miranda PhD, meu primeiro orientador (de fato) e responsável direto pelo meu ingresso na vida acadêmica.

Meu muito obrigado ao amigo, irmão em Cristo e colega Professor Dr. Luiz dos Anjos, parceiro de longa data, por suas contribuições diretas e indiretas à minha tese.

De igual modo agradeço ao Professor Dr. e amigo, Jeronymo Libonati, de quem fui aluno na graduação e mestrado, pelo auxílio e incentivo nesta minha jornada acadêmica.

Minha gratidão ao Professor Dr. e amigo Luís Afonso, de quem fui aluno e monitor, pelos valiosos conhecimentos recebidos e pela atenção e cuidados dispensados, notadamente no período em que me encontrei enfermo.

Agradeço também aos Professores Andson Braga, Luiz Fávero e Lucas Barros, coordenadores do curso que sempre se mostraram solícitos e solidários aos problemas de saúde que enfrentei nesse período tão atribulado.

Ao amigo de infância e irmão em Cristo, Edivaldo Tavares, meu agradecimento por ter sido um instrumento de Deus para ajudar, literalmente, a salvar minha vida.

Ao amigo e irmão, Marcelo Antonino, agradeço a amizade e o companheirismo do dia a dia.

Ao amigo e colega de turma Ricardo Suave, com quem tive o privilégio de dividir apartamento e compartilhar as agruras e, também, bons momentos do doutoramento.

Aos meus irmãos em Cristo da Igreja Batista em Rio Doce, da Igreja Assembléia de Deus em Casa Caiada e do curso de Teologia da ETEADALPE, sou grato pelas orações e solidariedade nos momentos mais críticos de minha jornada.

Agradeço aos colegas companheiros de labuta do PPGCC-FEA-USP, em especial à Bianca Checon (Mana), Verônica Santana, Ludmila Souza, Samantha Valentim, Raquel Sarquis, Carolina Venturini, Fernando Distádio, Robson Queiroz (Queirox para os chegados), Vitor Nasu, Denis Alves, Daniel Mucci, Marco Aurélio Mamadou Dieng.

Ressalto minha gratidão aos Professores do PPGCC-FEA-USP, pela convivência e inestimáveis conhecimentos compartilhados comigo.

Muito obrigado aos colegas do DCCA-CCSA-UFPE que viabilizaram meu afastamento para que eu pudesse cursar o doutorado.

Sou grato à Progep-FIA pela cessão dos dados da pesquisa: 150 Melhores Empresas para Trabalhar de Você S/A, que formaram a essência da base de dados desta tese, bem como pelos esclarecimentos prestados, em especial pela colaboradora Fabiana Fevorini.

Na mesma intensidade agradeço à equipe de Melhores & Maiores da Exame, capitaneada pelo Professor Doutor Ariovaldo dos Santos pela disponibilização de dados fundamentais para a pesquisa.

Por fim a todos os que direta ou indiretamente torceram pelo sucesso deste projeto de vida, meu mais sincero agradecimento.

“ ‘Então, ele me disse: A minha graça te basta, porque o poder se aperfeiçoa na fraqueza. De boa vontade, pois, mais me gloriarei nas fraquezas, para que sobre mim repouse o poder de Cristo. ’ (II Coríntios 12:9 Almeida Revista e Atualizada). ”

RESUMO

Silva, D.J.C. (2019). A cultura e seus valores, uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo)

Por muito tempo as culturas das organizações foram negligenciadas como potenciais determinantes do desempenho das empresas. Porém, uma literatura recente, em rápido desenvolvimento, sugere que os valores podem ter efeito reais importantes. Um bom exemplo disso é o trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales (2015), que evidenciou que certas culturas podem se associar a desempenhos superiores e também servir como mecanismo de governança corporativa, mais eficaz que os tradicionais. Apesar disso, em finanças e contabilidade ainda se encontram poucos estudos, talvez em função da dificuldade de mensuração dos fenômenos envolvidos (Liu, 2016) e da escassez de dados internos das empresas que são vitais para a elaboração desse tipo de pesquisa. Sendo assim, este estudo procura suprir esta lacuna. Utilizando-se de dados da pesquisa MEPT (Melhores Empresas para se. Trabalhar no Brasil) da PROGEPE-FIA, faz-se o cruzamento com dados financeiros de diversas bases nacionais e internacionais e com dados referentes às ações trabalhistas daquelas empresas participantes da *survey*. Dessa forma são propostas medidas de mensuração de cultura, entre elas, três inéditas: as integridades institucional e plena e a JRT (Judicialização da relação trabalhista), além da integridade gerencial, altruísmo e clareza das informações. Sobre a JRT, trata-se de uma *proxy* que procura capturar a existência de uma possível cultura nas organizações de solucionar seus conflitos pela via judicial. Propõe-se *proxies* para as políticas, práticas e características das empresas, as quais podem ser associadas às culturas. Para além disso, é testado o efeito moderador que determinadas características das empresas e dos empregados pode exercer na relação entre a cultura e seu desempenho. Os resultados sugerem que certos elementos da cultura organizacional podem ser mais importantes que outros quando associados ao desempenho das firmas. Observa-se também que a JRT se associa negativamente à performance das entidades. Apura-se que existe associação positiva entre as políticas, práticas e características das organizações e suas culturas. Entretanto, características dos respondentes e das próprias empresas podem reduzir o efeito marginal das associações entre as culturas e os indicadores de performance das entidades. Diferente do esperado nenhuma das *proxies* da cultura estudadas se mostrou capaz de minimizar os efeitos nocivos da JRT. No entanto a política de integrar o empregado às culturas da empresa se mostra como um possível mecanismo, capaz de mitigar os efeitos daquela cultura de judicialização das relações empregador /empregado. É como contribui a presente tese, para a literatura de finanças e contabilidade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Finanças; Desempenho das firmas.

ABSTRACT

Silva, D.J.C. (2019). A cultura e seus valores, uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo)

For a long time the cultures of organizations have been neglected as potential determinants of corporate performance. However, a recent, rapidly developing literature suggests that values can have real effect. A good example of this is the work of Guiso, Sapienza & Zingales (2015), which has shown that certain cultures can be associated with superior performance and also serve as a mechanism of corporate governance, more effective than traditional ones. Despite this, there are still few studies in finance and accounting, perhaps due to the difficulty of measuring the phenomena involved (Liu, 2016) and the scarcity of internal data of companies that are vital for the elaboration of this type of research. Therefore, this study seeks to fill this gap. Using data from PROGEPE-FIA's MEPT (Best Companies to Work for in Brazil) survey, it is cross-referenced with financial data from various national and international databases and with data referring to the labor actions of those companies participating in the survey. In this way, measures of culture measurement are proposed, among them, three unprecedented ones: the institutional and full integrity and the JRT (Judicialization of the labor relation), besides the managerial integrity, altruism and clarity of the information. About JRT, it is a proxy that seeks to capture the existence of a possible culture in organizations to solve their conflicts through the judicial process. It proposes proxies for the policies, practices and characteristics of the companies, which can be associated to the cultures. In addition, the moderating effect that certain characteristics of companies and employees can exert on the relationship between culture and its performance is tested. The results suggest that certain elements of organizational culture may be more important than others when associated with firm performance. It is also observed that the JRT is negatively associated with the entities performance. It is found that there is a positive association between the policies, practices and characteristics of organizations and their cultures. However, characteristics of the respondents and the companies themselves can reduce the marginal effect of the associations between the cultures and the performance indicators of the entities. Other than expected, none of the culture proxies studied were able to minimize the deleterious effects of JRT. However, the policy of integrating the employee into the company's cultures is shown as a possible mechanism, capable of mitigating the effects of that culture of judicialization of employer / employee relationships. This is how the present thesis contributes to the literature on finance and accounting. Key words: Organizational culture; Finance; Performance of firms.

LISTA DE EQUAÇÕES E FÓRMULAS

Equação 1-Exemplo de modelo deregressão para dados em painel	58
Equação 2- Modelo de estimação dos consequentes das culturas das empresas.....	62
Equação 3- Modelo de estimação dos consequentes dos valores culturais das empresas com interações entre variáveis de características da amostra inseridas e variável independente	63
Equação 4-Modelo de estimação do desempenho das empresas, tendo a JRT como variável explicativa	64
Equação 5-Modelo PROBIT em que a JRT é variável dependente das proxies de cultura.....	65
Equação 6- Modelo PROBIT em que a JRT é variável dependente dos antecedentes de cultura	65
Equação 7- Modelo de estimação dos antecedentes das culturas das empresas.....	66
Equação 8- Comparativo: Integridade gerencial, com Guiso Sapienza & Zingales (2015)	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Pergunta do questionário IQAT que serviu de proxy para a Integridade institucional	67
Figura 2-Output da análise fatorial por componentes principais.....	147
Figura 3-Rotação dos fatores pelo métodoVarimax	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Descrição das variáveis	53
Tabela 2-Sumario estatístico das variáveis utilizadas na pesquisa.....	70
Tabela 3-Correlação entre as variáveis proxies para cultura organizacional.....	73
Tabela 4-Altruísmo	74
Tabela 5- Clareza das informações.....	76
Tabela 6- Cooperação	77
Tabela 7-Integridade gerencial.....	79
Tabela 8-Integridade institucional.....	80
Tabela 9- Integridade plena.....	81
Tabela 10-Resultados da regressão OLS: Integridade gerencia, para fins de comparação com Guiso, Sapienza & Zingales (2015).....	84
Tabela 11-Transcrição da tabela 4 do trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales (2015).....	85
Tabela 12-Resumo interação variável: Tempo de casa.....	87
Tabela 13-Resumo interação variável: Gerentes.....	90
Tabela 14-Resumo interação variável: Tamanho da firma	92
Tabela 15-Resumo interação variável: Idade da firma	94
Tabela 16-Judicialização da relação trabalhista (JRT)	96
Tabela 17-Judicialização da relação trabalhista (JRT), como variável dependente das culturas das organizações	99
Tabela 18- Judicialização da relação trabalhista (JRT), como variável dependente das práticas, políticas e características das empresas	101
Tabela 19-Política de empresa: Identidade e suas associações com as culturas da organização	103
Tabela 20-Política de empresa: Integração e suas associações com as culturas da organização	105
Tabela 21- Política de empresa: Atenção à pessoa portadora de necessidades especiais (PNE) e suas associações com a cultura da organização.....	106
Tabela 22-Política de empresa: Código de ética e suas associações com as culturas da organização.....	107
Tabela 23-Característica de empresa: Fração de mulheres diretora e suas associações com as culturas da organização.....	109

Tabela 24-Característica de empresa: Tamanho da firma e suas associações com as culturas das empresas	110
Tabela 25- Características de empresa: Idade da firma e suas associações com as culturas da organização.....	111
Tabela 26-Altruísmo	132
Tabela 27-Clareza das informações.....	133
Tabela 28-Cooperação	134
Tabela 29-Integridade gerencial	135
Tabela 30-Integridade institucional	136
Tabela 31-Integridade plena.....	137
Tabela 32-Judicialização da relação trabalhista (JRT)	138
Tabela 33- Política de empresa: Identidade e suas associações com as culturas da organização	139
Tabela 34-Política de empresa: Integração e suas associações com as culturas da organização	140
Tabela 35-Política de empresa: Atenção ao portador de necessidades especiais e suas associações com as culturas da organização	141
Tabela 36- Política de empresa: Código de ética e suas associações com as culturas da organização.....	143
Tabela 37-Política de empresa: Fração de mulheres diretoras e suas associações com a cultura da organização	144
Tabela 38- Característica de empresa: Tamanho da firma e suas associações com as culturas da organização.....	145
Tabela 39- Característica de empresa: Idade da firma e suas associações com as culturas da organização.....	146

SIGLAS

CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
FIA	Fundação Instituto de Administração – FEA-USP
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
JRT	Judicialização da Relação Trabalhista
MEPT	Melhores empresas para se trabalhar no Brasil
M&M	Melhores e Maiores
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	23
1.1.	Contexto e pesquisas anteriores	23
1.2.	Desenvolvimento da tese e questão de pesquisa	27
1.3.	Objetivos	29
1.4.	Contribuições da pesquisa	30
1.5.	Estrutura da tese	32
2.	REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1.	Cultura das organizações.	33
2.2.	Contabilidade & Cultura	36
2.3.	Comentários sobre comportamentos culturais percebidos neste estudo.	39
2.3.1.	Altruísmo e Cooperação	39
2.3.2.	Clareza	42
2.3.3.	Integridade	43
2.4.	Desenvolvimento de hipóteses do estudo	45
3.	METODOLOGIA	47
3.1.	Técnica de pesquisa e origem dos dados	47
	Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.	57
3.2.	Modelos e estratégias econométricas	58
4.	ANÁLISE DE DADOS	69
4.1.	Estatísticas descritivas	69
4.2.	Consequentes da cultura organizacional	73
4.2.1.	Resultados das regressões POLS	74
4.2.2.	Análise complementar: comparativo com Guiso, Sapienza & Zingales (2015)	83
4.2.3.	Análise exploratória dos efeitos da moderação na relação entre cultura e desempenho financeiro	86
4.2.3.1.	Tempo de casa	87
4.2.3.2.	Gerentes	90
4.2.3.3.	Tamanho da firma	91
4.2.3.4.	Idade da firma	93
4.2.4.	Avaliação exploratória dos antecedentes da cultura organizacional	103
4.2.4.1.	Resultados das regressões POLS	103

5.	CONCLUSÕES	115
5.1.	Principais achados	115
5.2.	Sugestões para futuras pesquisas	117
	Referências	119
	ANEXO I – Termo de Responsabilidade e Reciprocidade - PROGEP FIA	131
	APÊNDICE I- Tabelas estimadas por “efeitos fixos” (FE)	132
plena	APÊNDICE II – Figuras relativas à análise fatorial que gerou a variável Integridade	147

1. INTRODUÇÃO

1.1.Contexto e pesquisas anteriores

O presente estudo vai ao encontro de uma atual e crescente literatura de finanças que estuda a influência da cultura da empresa no comportamento corporativo.

Deve-se registrar que até pouco tempo os economistas, em especial, relutavam em confiar na cultura como um possível determinante dos fenômenos econômicos. E aquele sentimento poderia ser atribuído, em boa parte, à própria noção de cultura que sendo tão ampla e, ao mesmo tempo, onipresente (e vaga) tornaria mais difícil a formulação de hipóteses testáveis e refutáveis. No entanto, nos últimos anos, melhores técnicas e mais dados tornaram possível identificar diferenças sistemáticas nas preferências e crenças das pessoas e relacioná-las a várias medidas de legado cultural (Guiso, Sapienza & Zingales, 2006)

Essa nova tendência vai ao encontro do que é preconizado pelos estudiosos das teorias organizacionais, os quais sugerem que a cultura da firma pode influenciar tanto a implementação de estratégias como até mesmo sua performance exercendo influência sobre os relatórios financeiros (Barney (1986) e (Weigelt e Camerer 1988).

Porém, como é natural na discussão acadêmica, alguns autores divergem quanto à relevância do papel da cultura nas modernas sociedades argumentando, inclusive, que o sucesso econômico das nações não é capitaneado pela cultura ou sistemas de valores, mas sim por instituições e políticas inclusivas (Acemoglu et al. 2001) ou por instituições jurídicas eficazes (La Porta et al. 1998).

No entanto, evidências mostram que a cultura ainda desempenha um papel direto mesmo em sociedades caracterizadas por instituições formais sofisticadas como visto no estudo de Guiso, Sapienza e Zingales (2004), realizado na Itália, que mostra como normas sociais cooperativas afetam o uso e a disponibilidade de contratos financeiros naquele país.

Àquele achado, soma-se um corpo consistente de pesquisas que revelam que normas e crenças culturais afetam o comportamento econômico, o que associado com provas que documentam o efeito duradouro das normas sociais acabam por sugerir que a cultura desempenha um papel na explicação de diferenças persistentes no sucesso econômico ou fracasso das nações (Nunn e Wantchekon 2011; Voigtländer e Voth 2012; Grosjean 2011; Alesina, Giuliano e Nunn 2013; Guiso, Sapienza e Zingales 2008).

Neste sentido, significativa parte da literatura sobre a cultura da organização e desempenho sugere que a cultura pode ter um valor econômico positivo significativo para uma empresa (Guiso, Sapienza & Zingales 2015), uma vez que certas culturas organizacionais, aparentemente, permitem às empresas fazer coisas para funcionários, clientes, fornecedores entre outros de uma maneira tão singular que dificilmente seriam tão bem-feitas ou replicadas por entidades sem aquelas culturas (Barney, 1986).

Entretanto, embora já há algum tempo se reconheça a importância da cultura organizacional, associando sua força ao sucesso das empresas (Gordon & DiTomaso, 1992), considerando-a chave para a excelência organizacional (Schein, 1984), as pesquisas em finanças sobre o tema têm avançado timidamente, em boa parte, devido à dificuldade de mensuração (Liu, 2016), resultando em poucos trabalhos empíricos sobre o tema (Gordon & DiTomaso, 1992).

Além daquela limitação, também se pode pensar em outro empecilho que é o acesso às informações internas das empresas, que possam servir de instrumento para análises e inferências. Uma boa parte dos trabalhos acaba chegando a conclusões sem “ouvir” de forma direta os empregados, atores importantíssimos quando se trata de falar de cultura da empresa.

Aparentemente, o melhor caminho a se seguir para estudar cultura de uma organização é combinar entrevistas, observações e investigações de forma conjunta, onde membros selecionados da organização sejam levados a trabalhar em conjunto com um observador externo e assim, conseguir decifrar as crenças inconscientes que são postas como a essência da cultura (Schein, 1984).

Porém é digno de registro o esforço de pesquisadores que mais recentemente, contando principalmente com o uso da criatividade, atingiram alguns avanços consideráveis na criação de métricas e na análise dos reflexos da cultura no comportamento das firmas. Como exemplo, pode-se mencionar: Gordon & DiTomaso (1992) que, ao investigar 11 seguradoras dos EUA, verificaram que as relações de força da cultura de dois valores culturais relacionados com adaptabilidade ou estabilidade, estariam associados um melhor desempenho no crescimento de ativos e prêmios nos dois a três anos subsequentes.

Os resultados daqueles pesquisadores fizeram coro às descobertas de Denison (1990) de que a força da cultura poderia ser preditiva do desempenho de curto prazo.

Dentro de uma pesquisa de caráter exploratório, realizada com cinco empresas francesas, Calori & Sarnin (1991), embora tenham encontrado relações entre: lucratividade e

atributos culturais da empresa, pouco significativas, em relação à intensidade cultural, a homogeneidade e outros atributos culturais pareciam estar relacionados ao crescimento das empresas.

Já Xenikou & Simosi (2006), num estudo com cerca de 300 funcionários de uma grande organização financeira na Grécia, encontraram indícios de que a cultura organizacional pode atuar como mediadora no efeito da liderança transformacional no desempenho da unidade de negócios.

Hilary e Hui (2009); Grullon, Kanatas e Weston, (2010); McGuire, Omer e Sharp, (2012) usaram aspectos da cultura local, em especial a religiosidade, como métrica da cultura que influenciaria de forma importante a sede das empresas, e, conseqüentemente, as organizações como um todo.

Por outro lado, Liu (2016) usando outra *proxy* regional para a cultura, baseada na ancestralidade concluiu que as empresas localizadas em condados com normas éticas mais fortes, tal como são capturadas por sua ascendência, provavelmente terão menores acréscimos discricionários e uma menor propensão para se envolver em *insider trading*.

Destaque-se também o estudo de Ahern, Daminelli e Fracassi (2015), os quais usando dimensões da cultura nacional observaram que a distância cultural afeta o retorno do anúncio associado a fusões transfronteiriças, o que parece alinhar com a teoria da distância psicológica (Magee e Smith 2013 e Lill, 2016).

Com uma abordagem mais voltada à relação entre cultura organizacional e excelência empresarial, tendo a tecnologia da informação como moderadora, e se utilizando de um questionário de pesquisa distribuído para gerentes de nível médio vencedores de um prêmio de excelência empresarial realizado nos Emirados Árabes Unidos, Kassem, Ajmal & Khan (2017) encontraram uma relação positiva entre os componentes da cultura organizacional e a excelência empresarial em geral.

Em uma pesquisa junto a empresas de serviços, localizadas em Hong Kong, Sin & Tse (2000) reportaram resultados que mostravam que os valores culturais organizacionais afetam direta e indiretamente o desempenho da empresa através de seu impacto na eficácia do marketing estratégico.

Noutro estudo, que observou que a gestão do conhecimento media positivamente as relações entre cultura organizacional e desempenho no trabalho e entre clima organizacional e

desempenho no trabalho, Kasemsap (2017) concluiu que a cultura organizacional está positivamente relacionada ao clima organizacional.

Por sua vez Ogbonna & Harris (2000), examinaram os elos de ligação entre liderança, desempenho, cultura e desempenho e apresentaram evidências que sugerem que a relação entre estilo de liderança e desempenho é mediada pela forma de cultura organizacional presente na entidade.

Também deve ser citado o trabalho de Belak, (2016), defensor de que o comportamento de uma empresa (incluindo o comportamento ético) depende fortemente da cultura, valores e crenças da organização, o qual encontrou em sua investigação diferenças nos tipos e pontos fortes das culturas organizacionais de empresas e mostrou sua dependência dos estágios do ciclo de vida das mesmas.

Outra referência importante, a pesquisa de Guiso, Sapienza & Zingales (2015) estudou valores de organizações e percepções dos seus empregados encontrando indícios robustos de que uma cultura de integridade pode ser responsável, inclusive, por desempenhos financeiros superiores além de produzir efeitos mais impactantes do que os tradicionais mecanismos de governança corporativa.

Noutra direção Bereskin et al (2013) se valeram da filantropia, uma medida específica da cultura pró-social, também utilizada por Liu (2016), para encontrar evidências de que iniciativas dessa natureza podem contribuir para a criação de uma cultura ética que pode ser um instrumento importante e viável na mitigação da má conduta corporativa. No entanto, aqueles autores reconhecem e ressaltam a dificuldade, além do desafio, de desenvolver uma medida empírica de cultura corporativa e ética.

Alguns críticos enxergam no trabalho de Bereskin et al (2013) um problema de agência, uma vez que ações pró-sociais, no caso a filantropia, poderiam manifestar preferências particulares dos CEO's ou diretores das empresas.

Porém, Campbell, Gulas e Gruca (1999) minimizam aquela questão e são apoiados por Brown e Ferris (2004), os quais preferem enfatizar a compaixão e compromisso com o próximo nessas ações, independente da genuinidade do altruísmo, acrescentando que se nesse caso, a filantropia das empresas representa os custos de agência, ela também acaba por captar uma ética pró-social, o que seria um facilitador da instalação de uma cultura dentro da empresa que atrairia e manteria os colaboradores pró-sociais e éticos valorizando fortemente a reputação da empresa.

Dessa forma, pode-se ter nas ações pró-sociais um importante mecanismo de governança interna no combate à má conduta (Liu, 2016).

A questão realçada nos parágrafos anteriores objetiva evidenciar como pode ser acalorado e amplo o debate que envolve a cultura das firmas e suas possíveis aplicações, seja como um instrumento mitigador da má conduta, ou como um “molho secreto” responsável por um desempenho diferenciado como dito por Greg Smith ao renunciar à vice-presidente de Goldman Sachs (Guiso, Sapienza & Zingales, 2015).

Além disso, somente com os poucos exemplos listados, percebe-se que questões ligadas à cultura organizacional, têm mobilizado pesquisadores dos mais diversos países revelando novos contextos em que as dimensões da cultura podem ter relevância.

Dessa forma o grande motor impulsionador desta pesquisa, é a necessidade de adicionar à literatura da área novos conhecimentos, utilizando-se de novas métricas, novas bases e novos olhares. Essa abordagem fica claramente evidenciada no desenho, na modelagem e operacionalização desta investigação.

1.2.Desenvolvimento da tese e questão de pesquisa

Mesmo que de forma indireta, os constructos teóricos: *Theory of firm* (Coase, 1937), *Agency theory* Berle e Means (1932), Jensen e Meckling (1976), Cultura das empresas (Barnard (1938) e Selznick (1957)), teoria da agência moral (Bandura 1991), teoria da Ética empresarial (Solomon 1992) e o “Modelo de Virtudes Éticas Corporativas”(CEV) Kaptein (2008) figuram entre os referenciais importantes para os estudos ,que modernamente, abordam as relações no âmbito das organizações, e seus diversos *stakeholders*.

De forma mais específica, seria possível mencionar como parte relevante do arcabouço teórico da presente tese, os trabalhos de Sorrentino e Rush,(1981), Wilson, (2012), Brief, e Motowidlo, (1986), O'Reilly e Chatman (1996), Bereskin et al (2013), Guiso, Sapienza & Zingales (2015), Hilary e Hui (2009); Grullon, Kanatas e Weston, (2010); McGuire, Omer e Sharp, (2012), Erhard, Jensen e Zaffron (2009, 2016), Trevino (1986) e Schein (1984), Kaptein (2008) os quais além de orientar, também inspiram a condução desta investigação, que se propõe a estudar, sob a ótica do desempenho econômico, os antecedentes e consequentes da cultura organizacional se valendo fundamentalmente da percepção dos “olhos mais relevantes , internamente, na organização: os dos funcionários “(Guiso, Sapienza & Zingales , 2015) além

de uma medida proposta por este pesquisador, que como *proxy*, reflete a possível existência de uma cultura da judicialização da relação trabalhista daquelas entidades.

Para tal fim, os dados compilados pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em sua pesquisa anual referente às melhores empresas para se trabalhar no Brasil, cumprem bem esse objetivo, contribuindo com sua expertise de aproximadamente 20 anos pois, inegavelmente, a mensuração de elementos da cultura organizacional, como integridade, altruísmo, clareza das informações, entre outros é uma tarefa cercada de muita complexidade.

Amparado por um acordo de confidencialidade entre este pesquisador e aquela fundação, são utilizadas como *proxies* da percepção dos empregados e a análise de práticas comprovadas das empresas participantes daquela *survey*, os dados fornecidos por dois relatórios que embasam e são parâmetro para o *ranking* de melhores empresas da FIA, o IQAT (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho) e o IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas - 30% do IFT).

Além daqueles dados, informações trabalhistas fornecidas pelo Tribunal Superior do Trabalho, com base na Lei nº 12.527/2011 de acesso à informação, dados contábeis e financeiros cedidos pela pesquisa da revista Melhores & Maiores da EXAME, Capital IQ e Economatica, formaram o corpo do banco de dados deste estudo.

Este modelo teórico-conceitual se aproxima do padrão dominante em pesquisas organizacionais: onde são encontrados fatores individuais e funcionais, fatores do ambiente de trabalho e das condições onde ele é desempenhado.

Outra característica deste estudo é a presença de diferentes níveis de análise (nível I – empregados; nível II – empresa) onde as variáveis são mensuradas. Esta abordagem é fortemente mencionada na literatura internacional como fundamental para testar relações que ocorrem em diferentes esferas ou níveis de análise e com a utilização desse tipo de modelo se têm maiores possibilidades de testar hipóteses com maior poder de inferência.

Aqui, de forma singular, busca-se capturar empiricamente os efeitos das relações entre algumas culturas presentes nas organizações e medidas de desempenho financeiro. Também são analisados fatores antecedentes: políticas, práticas e características das empresas, que se correlacionam com aquelas culturas, além do efeito moderador que certas variáveis exercem na relação entre a cultura e o desempenho.

São explorados dois níveis de análise a partir das informações disponibilizadas pelos relatórios que integram a *survey* da FIA: a percepção dos empregados com as variáveis criadas a partir do relatório IQAT e as características da empresa fornecidas pelo relatório IQGP.

Assim, uma maneira de resumir, em forma de perguntas de pesquisa, as inquietações e questões surgidas na condução deste estudo, as quais também são sua motivação, seria:

- a) Como se associam indicadores de cultura organizacional e indicadores de desempenho financeiro das empresas?
- b) Como se associam as práticas, políticas e características de cada empresa e seus indicadores de cultura organizacional?

1.3.Objetivos

O objetivo geral desta investigação é examinar as relações entre culturas presentes nas entidades, não só com o seu desempenho financeiro, mas com àquelas práticas, políticas e características que criam e fomentam as condições necessárias para a manutenção das mesmas, além de verificar como algumas das características dos empregados e da própria empresa, acabam moderando a possível associação entre as culturas e a performance financeira.

Partindo-se inicialmente da literatura já produzida sobre os efeitos que as diversas dimensões da cultura organizacional exercem na empresa, com ênfase naqueles que se ativeram à associação dos valores culturais ao retorno financeiro, procura-se, testando-se empiricamente, através da manipulação dos dados das empresas participantes da pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar” (MEPT), da Revista Você S/A / FIA, adicionar novas perspectivas no que tange à utilização de novas variáveis *proxies* para a mensuração dos antecedentes, consequentes e na moderação das últimas com as representações de cultura nas organizações estudadas.

Tendo-se isso em mente, os objetivos específicos que contribuem para o alcance do objetivo maior deste estudo são:

- ✓ Identificar na *survey* da pesquisa MEPT, aquelas questões cujas respostas dos empregados podem servir como *proxies* de valores culturais percebidos naquelas entidades.
- ✓ Identificar na *survey* da pesquisa MEPT, aquelas informações prestadas pelas empresas participantes do certame, que podem servir como *proxies* das políticas, práticas e características próprias daquelas instituições.
- ✓ Identificar na *survey* da pesquisa MEPT, informações que se prestam a caracterizar os respondentes e as firmas, a fim de obter *proxies* que possam ser testadas como moderadoras das possíveis relações entre valores culturais e o desempenho das organizações analisadas.
- ✓ Testar e analisar especificamente, a partir das hipóteses formuladas, as associações identificadas entre: as *proxies* de cultura e os indicadores de desempenho
- ✓ Testar e analisar especificamente, a partir das hipóteses formuladas, como as relações entre as *proxies* de cultura e indicadores de desempenho podem ser moderadas por variáveis que caracterizam os empregados e as próprias empresas.
- ✓ Testar e analisar, a partir das hipóteses formuladas, como se dá o relacionamento entre as *proxies* dos antecedentes (práticas, políticas e características) e as de cultura organizacional.

1.4. Contribuições da pesquisa

A precípua contribuição deste estudo é desenvolver e testar hipóteses que adicionam elementos que ajudam a clarificar, dentro ambiente organizacional, as relações envolvendo os antecedentes e consequentes da cultura das organizações, a partir de uma abordagem moderna e contemporânea, construída empiricamente no nível da empresa, privilegiando a percepção dos seus empregados, a fim de ajudar no enriquecimento da compreensão dos fenômenos econômicos.

Os resultados desta pesquisa podem interessar e ser utilizados por gestores para construir o tipo de cultura organizacional que impulsionam o desempenho financeiro dentro de suas organizações. Empregados, acionistas e órgãos reguladores, também podem se valer dos achados deste estudo de acordo com suas motivações e interesses próprios. Mas não se limitando àquele tipo de *stakeholders*, espera-se que este estudo informe a pesquisadores sobre um novo *design* para estudar as complexas relações da cultura organizacional, gerenciamento e desempenho no trabalho, o que, em ultima análise, acaba interessando à toda a sociedade.

São aproveitados no desenho e execução desta investigação, entre outros, constructos teóricos e achados como os de integridade fornecidas por Erhard et al (2007), clareza de Kaptein (2008), altruísmo de Rachlin (2002) e cooperação de Cordes et al (2008)

Assim, pode-se enxergar nesta tese uma alternativa às aplicações teóricas tradicionais, oferecendo mais uma opção de medição em uma área que, como atestado pelos seus autores mais proeminentes, tem encontrado na dificuldade de mensuração um de seus maiores obstáculos.

Destarte, pode-se enxergar que o presente estudo contribui também para a Contabilidade na medida em que se percebe uma natural aproximação entre a cultura organizacional e os chamados ativos intangíveis da entidade. Mencione-se que os pesquisadores Fulmer, Gerhat e Scott (2003) propõe em seu estudo que um relacionamento superior das empresas com os seus empregados pode se constituir num recurso (ativo intangível) que poderia afetar positivamente os seus desempenhos econômico-financeiros.

Assim não é teratológico admitir que os valores culturais, constituem-se em recurso: (a) controlado pela entidade como resultado de eventos passados; e (b) do qual se espera que resultem benefícios econômicos futuros para a entidade, o que nas palavras do Comitê de

Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2011) define um Ativo e pelas suas características, um ativo não monetário identificável sem substância física, ou seja, um Ativo Intangível (CPC, 2010).

Sob esse ponto de vista a adequada mensuração dos valores culturais, torna-se, naturalmente, a nova fronteira a ser explorada pelos pesquisadores da mais contemporânea contabilidade, uma ciência social que vai muito além do registro, controle, acompanhamento e divulgação das variações patrimoniais (Hopwood, 1987).

A abordagem utilizada permite examinar o comportamento da cultura da empresa longitudinalmente e também o comparar com o de outras entidades atuantes no Brasil. Pode-se enxergar uma aproximação entre este trabalho e o de Guiso, Sapienza & Zingales (2015). No entanto esta investigação não se limitou a estudar, como aqueles autores, apenas os consequentes da cultura da integridade e ética dos gerentes das entidades.

Nesta tese, são propostas e testadas empiricamente, de forma inédita, novas medidas *proxies* de cultura além das utilizadas naquela e em outras pesquisas similares, a saber: métricas para a cultura da integridade institucional, integridade plena.

Pelo que se sabe, também, esta é a primeira pesquisa que relaciona uma *proxy* da cultura altruísmo e clareza das informações, com o desempenho financeiro das entidades.

Adicionalmente, esta pesquisa fornece, de forma inédita, uma *proxy* da “Judicialização da Relação Trabalhista” (JRT) como um indicador que reflete nas firmas, a possível existência de uma cultura de solução judicial para as demandas e possíveis conflitos oriundos da relação empregador e empregado. Para além disso, até onde se sabe, este é o primeiro estudo que busca associações daquela *proxy* com o desempenho financeiro das empresas, também de forma inédita, verifica como as demais culturas, alvos deste estudo e as práticas, políticas e características das empresas se associam em relação àquela nova variável.

Conforme já mencionado, esta pesquisa também contribui no tocante ao estudo dos antecedentes dos valores culturais ora analisados, buscando associações significantes entre algumas das práticas, políticas ou características das entidades, tendo-se encontrado como relevante, possuir Identidade organizacional, formalmente definida, a política de integração dos empregados à cultura organizacional, o tamanho e a idade das firmas.

Por fim, pioneiramente, esta investigação testa e analisa o efeito moderador que variáveis como: o tempo de casa do respondente, o fato do mesmo ocupar (ou não) função de gerência, o tamanho e a idade da firma, exercem na associação entre as *proxies* de cultura e o desempenho financeiro.

Uma outra contribuição que este estudo propicia, ao estudar um período de seis anos de associações entre cultura e desempenho, reside em complementar os achados de Denison (1990), ao identificar a força da cultura como preditiva do desempenho por um prazo maior que o de dois a três anos.

Em suma este estudo vai ao encontro da proposta de *social innovation*, que emergiu nos últimos anos como uma área de interesse para acadêmicos e profissionais (Nicholls et al. 2015), podendo ser traduzida como: "Novas formas organizacionais e institucionais, novas maneiras de fazer as coisas, novas práticas sociais, novos mecanismos, novas abordagens e novos conceitos que dão crescimento a realizações e melhorias concretas " (CRISES, 2004).

Complementarmente, pode-se dizer que aquela abordagem atende aos reclames de inovação, diversificação, objetivando mitigar a estagnação na pesquisa contábil (Basu, 2012), (Moser, 2012), (Chapman, 2012) e (Merchant, 2010).

1.5.Estrutura da tese

Neste primeiro capítulo é introduzido de forma sucinta o tema do estudo através de sua contextualização, motivação e justificativa de pesquisa, além das contribuições esperadas para a literatura de finanças e contabilidade, como também a apresentação da questão de pesquisa e os objetivos. O segundo capítulo apresenta os fundamentos teóricos que são sustentáculos para embasar a abordagem metodológica e interpretar os resultados produzidos neste trabalho e ao final do capítulo são elaboradas as hipóteses da pesquisa. Já o terceiro capítulo apresenta e detalha a estratégia escolhida para a instrumentalização do estudo, ou seja, o proceder metodológico proposto para se atingir o objetivo da pesquisa e testar as hipóteses propostas. No quarto capítulo são apresentados e descritos a amostra utilizada na pesquisa e a correspondente análise dos resultados das regressões e, finalmente, o quinto evidencia os achados da investigação e as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1.Cultura das organizações.

Entre os anos 1930 e 1960, observou-se uma forte ênfase à gestão de pessoas, notadamente nos processos regulatórios e de seus desempenhos. Naquele ambiente, a partir de conhecimentos produzidos pela psicologia das organizações foi ampliada a racionalidade da gestão, do campo da economia e da engenharia para o campo dos conhecimentos sobre a pessoa (Malvezzi, 2010). Foram produzidas muitas pesquisas e elaborados conceitos sobre as atividades relacionadas ao emprego em suas interfaces com a seleção, integração, treinamento, avaliação, comunicação, trabalho em equipe, motivação e carreira (Koppes & Pickren 2007).

A dinâmica observada na sociedade a partir da segunda grande guerra, redirecionou a gestão para objetos e problemas mais complexos. A literatura é pródiga em exemplos de novas definições como: apoio organizacional percebido (Eisenberg & Huntington, 1986); estrutura da organização (Payne & Pugh, 1976), grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados (Glick, 1985) entre outras.

Os estudos ligados à qualidade de vida no trabalho foram iniciados nos anos 50 e apresentaram diversas fases. Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute*, Londres, são apontados como os precursores das pesquisas ligadas à qualidade de vida no trabalho a partir de estudos que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, com uma preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador (Tolfo & Piccinini, 2001).

Aparentemente influenciados pelo *mainstream* dos estudos daquela época, Cyert & March (1963) defenderam que para se compreender a tomada de decisão econômica contemporânea, seria preciso completar o estudo de fatores de mercado com um exame do funcionamento interno da empresa para estudar os efeitos da estrutura organizacional e prática convencional sobre o desenvolvimento de metas, a formação das expectativas, e a execução de escolhas.

Nesse sentido podem ser identificados vários percussores distantes e indiretos da “cultura de empresa”, dentre os quais se pode encontrar, por exemplo, Barnard (1938) e Selznick (1957).

Ressalte-se que inicialmente o olhar privilegiava os dirigentes, os quais seriam depositários dos valores, das orientações e das expectativas da organização, geradores de

exemplos a seguir, e, de atitudes a interiorizar. , catalisadores que favoreceriam a formação de grupos, a cooperação e a colaboração, e, por outro lado, consideravam, ainda, que fatores como o ambiente e a imagem conferem à empresa uma espécie de cor própria, de “personalidade”, que permitiria delinear uma identidade e ideologia particulares (Aktouf, 1994).

O conceito de “cultura”, mesmo entre disciplinas intimamente ligadas à temática como: a etnologia, a antropologia e a sociologia, não é unânime e o debate travado entre os estudiosos está longe de ser pacificado (Aktouf, 1994).

Registre-se que, doravante, Cultura de empresa, Cultura organizacional, Cultura corporativa, Cultura das firmas ou Cultura das entidades, serão tratados como sinônimos para fins desta pesquisa.

Porém se faz necessário estabelecer um marco teórico, que norteará esta pesquisa. Para tal será utilizada a definição de Schein (2009) como um balizador da ideia de cultura nas organizações:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Ressalte-se que esta definição é compatível com os modelos econômicos neoclássicos prevalentes, que usam “Cultura organizacional”, como por exemplo, os de Guiso, et al, (2008, 2011, 2015), Tabellini, (2008) entre outros.

Já o segundo pesquisador traz cultura organizacional como “os valores e crenças compartilhados pelos funcionários de uma empresa”. Justifica-se o uso dessa abordagem, pela ênfase que será dada nesta investigação à percepção dos empregados das firmas. Aliás acerca daquela percepção, Schneider e White (2004) esclarecem que os funcionários a formam baseados em como os negócios são conduzidos no dia a dia, e não na fala da alta administração ou na documentação oficial, por exemplo.

Ainda sobre os valores das entidades, cabe um papel de destaque aos líderes pois está ao alcance dos mesmos, criar e disseminar a cultura dentro da organização, contratando e atraindo funcionários com crenças semelhantes, é razoável supor que os funcionários de nível inferior têm valores semelhantes aos seus líderes (Van den Steen, 2010).

Para entender de fato uma cultura e se assegurar de modo completo dos valores e do comportamento aberto do grupo é necessário, descobrir os pressupostos fundamentais, que tipicamente são inconscientes, mas determinam o modo como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Na verdade, os pressupostos são eles mesmos, respostas aprendidas que tiveram começo como valores esposados (Pettigrew, 1989).

Para que um valor leve a um comportamento, instala-se um processo dinâmico que inicia assim que esse comportamento começa a resolver o problema que o estimulou pela primeira vez. Dessa maneira, esse valor se transforma gradualmente numa pressuposição subjacente que passaria a explicar como as coisas realmente são. Quando essa pressuposição passa a ser gradualmente admitida como inquestionável ela desaparece da percepção consciente. Pressupostos admitidos como inquestionáveis são tão poderosos porque eles não são submetidos a debates e confrontos como os valores manifestos, ou esposados (Schein, 1984).

Outra questão fundamental que precisa ser explicitada é que não existe cultura a menos que exista um grupo que a “possua”. A cultura está integrada em grupos, razão por que o grupo que a cria deve ser claramente identificado. Nesse sentido um dado grupo é um conjunto de pessoas que satisfazem algumas condições: 1) estão juntas por tempo longo o suficiente para terem partilhado problemas significantes, 2) tiveram oportunidade de resolver esses problemas e de observar os efeitos das soluções e 3) admitiram novos membros. A cultura de um grupo não tem como ser determinada a menos que exista claramente definido esse conjunto de pessoas com uma história compartilhada. A transmissão de soluções a novos membros é requisito fundamental para definir a cultura do grupo, isso porque a decisão de transmitir algo é em si um teste importante de quanto dada solução é compartilhada e admitida como válida (Schein, 1984).

Embora já há algum tempo se reconheça a importância da cultura organizacional, reputada como crítica para a excelência organizacional (Schein, 1984, 1989), as pesquisas em finanças sobre o tema têm sido limitadas.

Explica-se em boa parte a pequena quantidade de estudos pela dificuldade de medição, inerente à natureza dos fenômenos (Liu, 2016). Porém nota-se uma tendência de crescimento na literatura de finanças que estuda a influência da cultura da empresa no comportamento corporativo e outros consequentes.

Recentemente, consideráveis esforços foram feitos para medir a cultura corporativa e avaliar seus reflexos na atuação das firmas. Como exemplo, Hilary e Hui (2009); Grullon,

Kanatas e Weston, (2010); McGuire, Omer e Sharp, (2012) usaram diferentes aspectos culturais, inclusive até a religiosidade, da região onde estariam sediadas as diretorias das empresas como parâmetro da cultura que influenciaria todo o comportamento corporativo das mesmas.

Na mesma direção Liu (2016) serviu-se de outra *proxy* regional para a cultura, baseada na ancestralidade, e concluiu que as empresas localizadas em condados com normas éticas mais fortes, tal como são capturadas por sua ascendência, provavelmente terão menores acréscimos discricionários e uma menor propensão para se envolver em insider trading.

Ahern, Daminelli e Fracassi (2015), usando dimensões da cultura nacional, observaram que a distância cultural afeta o retorno do anúncio associado a fusões transfronteiriças, o que parece alinhar com a teoria da distância psicológica (Magee e Smith 2013 e Lill, 2016).

Popadak, e Gormley (2013), destacaram a cultura corporativa como um canal importante, através do qual a governança de acionistas afetaria o valor da empresa.

Na pesquisa de Bereskin et al (2013) utilizando-se dados de nível empresarial sobre atividades filantrópicas corporativas foi evidenciado que tais práticas poderiam ser preventivas de desvios de conduta naquelas firmas.

Finalmente, como já mencionado, Guiso, Sapienza & Zingales (2015) usaram respostas de pesquisas de funcionários administradas pelo Great Place to Work Institute, cruzadas com bases financeiras, para evidenciar que a cultura organizacional tem um valor e ofereceram um modelo de mensuração que demonstrou o impacto no desempenho financeiro das empresas.

2.2.Contabilidade & Cultura

Dentro da compreensão organizacional e sociológica da contabilidade surgida na década de 1980, vários pesquisadores, em especial os historiadores contábeis, têm reconhecido que a contabilidade não pode ser totalmente compreendida sem o entendimento do contexto sócio-cultural e político bem como dos ambientes econômicos em que opera (Burchell, Clubb & Hopwood, 1985; Carnegie & Napier, 1996; Gaffikin, 1998; Hopwood, 1983; Hopwood e Miller, 1994; Miller, 1994; Miller, Hopper e Laughlin, 1991; Nooch & Philip, 2010).

Embora a relação entre contabilidade e sociedade tenha sido colocada com frequência, na prática ela foi submetida a pouca análise sistemática. Porém, os contextos sociais do ofício da contabilidade estão começando a ser reconhecidos e tornados mais problemáticos. Neste sentido, várias propostas de pesquisa foram feitas objetivando enxergar a contabilidade

pertencente ao reino do social como bem como do econômico, objetivar, quantificar e assim, dar uma visão particular sobre o social funcionamento das organizações. Como exemplo se apresentam as abordagens que orquestram: contabilidade social, controle social, relatórios sociais, auditorias sociais, declarações socioeconômicas, análises sociais de custo-benefício e contabilização do recurso humano (Burchell, Clubb & Hopwood, 1985; Walker, 2016).

Uma das primeiras investigações com esta ênfase bem definida foi a realizada por Gray (1988). A pesquisa mostrou que a contabilidade segue padrões diferentes em diferentes partes do mundo. Um dos objetivos daquele trabalho era abordar os fatores culturais que até aquele momento não eram totalmente considerados.

Naquele artigo, aquele autor propôs quatro hipóteses sobre a relação entre características culturais identificadas e o desenvolvimento de sistemas contábeis, como um primeiro passo no desenvolvimento de uma teoria da influência cultural no desenvolvimento de sistemas contábeis.

Num outro estudo, este longitudinal, que investigou o impacto de fatores culturais na implementação de padrões contábeis globais (IFRS) em Bangladesh (um país com valores culturais e sistemas de governança muito diferentes em comparação com outros países em desenvolvimento, por exemplo, a ausência de democracia madura desde seu nascimento) Nurunnabi (2015) confirmou as pressões do isomorfismo institucional coercitivo, mimético e normativo para a busca da legitimidade via expectativas sociais.

Naquele artigo, diferentemente de pesquisas anteriores, foram detectados: a falta de fiscalização e um alto nível de corrupção durante os períodos de governo democrático. Assim, aquele estudo levantou uma questão séria para os formuladores de políticas internacionais (por exemplo, o FMI e o Banco Mundial) quanto à adequação dos padrões globais de contabilidade nos países em desenvolvimento em face às suas particularidades culturais.

Noutra pesquisa, que analisou a influência da cultura contábil na adoção de padrões desenvolvidos pelo IASB, notadamente em relação às PME, Masca (2012) verificou que pelo fato daqueles padrões serem, em nível internacional, irremediavelmente impostos, aquela harmonização contábil sempre apresentará um desafio para as pequenas entidades, pois as instituições profissionais são influenciadas em suas opiniões sobre o IFRS para PMEs pela cultura contábil do espaço geográfico em que essas instituições operam.

Em outro trabalho, Drnevic & Stuebs (2013) exploraram como as diferenças culturais podem afetar os resultados do relatório financeiro por meio dos julgamentos feitos pelos

contabilistas ao interpretar e aplicar os padrões contábeis. Como em outras pesquisas, aquele artigo objetiva a conscientização do impacto da cultura nos julgamentos de relatórios financeiros, já que os relatórios financeiros estão se tornando cada vez mais disponíveis internacionalmente, seguindo o curso natural da harmonização internacional dos padrões de contabilidade.

No primeiro estudo contábil substancial sobre Samoa, Perera, Cummings & Chua (2012) investigaram as orientações de valor de dois países culturalmente distintos no Pacífico Sul, nomeadamente, Samoa e Nova Zelândia, com vistas a fornecer evidências empíricas sobre as relações entre contabilidade e cultura, buscando estabelecer as possíveis ligações entre valores e profissionalismo contábil.

Os resultados daquela pesquisa forneceram evidências relacionadas à cultura que sugeriram a possibilidade de existência de grandes diferenças nos níveis de profissionalismo contábil nos dois países. Como consequência aquele estudo pode ter evidenciado importantes implicações para a aplicação das Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) e a análise de diferenças em julgamentos de contabilistas profissionais em questões de medição, divulgação e ética. Naqueles países, mas extensíveis à comunidade internacional.

Por fim, num estudo empírico sobre a influência da cultura econômica sobre a contabilidade, Ciesiewicz (2014) verificou que a contabilidade em uma determinada nação está ligada às instituições de apoio da nação, e tais instituições, por sua vez, são influenciadas pela cultura econômica nacional daqueles que as mantêm. Isto sugere que aspectos alterantes da contabilidade dentro de uma nação podem acarretar muito mais do que a adoção formal de padrões, princípios ou inovações. Ajustes institucionais devem ser feitos e o impacto da cultura econômica nacional deve ser entendido e adequadamente tratado.

Apesar de poucos, dentre tantos possíveis, os exemplos relatados nos parágrafos anteriores são suficientes para evidenciar a relevância de se estudar a influência e o impacto que as diversas culturas (local, institucional, religiosa etc) podem exercer sobre a contabilidade, desde o nível de profissionalismo dos contadores, passando pela maior ou menor resistência em adoção de determinadas normas chegando a provocar alterações nos resultados dos relatórios financeiros, em virtude de critérios de julgamento utilizados.

Certamente a questão da cultura não é banal e assim como na área de finanças necessita de uma maior ênfase de pesquisa afim de possibilitar um entendimento mais claro de seus efeitos práticos na elaboração e *disclosure* dos relatórios contábeis.

2.3. Comentários sobre comportamentos culturais percebidos neste estudo.

2.3.1. Altruísmo e Cooperação

Uma vez que entre o altruísmo e a cooperação existe uma grande afinidade entre as atitudes e uma tênue linha limítrofe em relação aos seus conceitos, para fins desta revisão da literatura aqueles comportamentos serão vistos dentro deste mesmo item.

O ambiente das organizações é prolífico em conflitos. A *Agency Theory*. (Berle & Means, 1932, Jensen e Meckling 1976) identifica como uma das principais raízes das divergências a assimetria informacional e a diferença entre a motivação do proprietário e seus agentes.

Uma outra forma de abordar aquele problema seria se reportar ao dualismo da humanidade: “altruísmo versus auto interesse” Jensen (1994), tratado por Cordes et al (2008), como “viés de propensão à cooperação” e “viés oportunista”.

Segundo Fehr e Gächter (2002) a cooperação humana é um enigma evolutivo. Ao contrário das outras criaturas, as pessoas com frequência cooperam com estranhos sem nenhum vínculo genético, muitas vezes em grandes grupos, com pessoas que nunca mais encontrarão, mesmo quando os ganhos reprodutivos são pequenos ou inexistentes.

Para aqueles autores, esses padrões de cooperação não podem ser explicados com a teoria evolutiva da seleção de parentesco e as motivações egoístas associadas à teoria da sinalização ou a teoria do altruísmo recíproco.

Chester Barnard em sua obra: *The functions of the executive* se propôs em 1938 a apresentar uma teoria da cooperação na organização formal. Para ele cooperação se origina de uma necessidade individual de cumprir propósitos de um sistema cambiante, em que vários elementos biológicos, psicológicos e sociais estão combinados.

Para aquele autor o executivo precisaria ser eficaz (atingir os propósitos da organização) e eficiente (satisfazer seus motivos individuais) para sobreviver nesse sistema. A organização é vista como um "sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas". Sob sua ótica a cooperação é, pois, essencial para a sobrevivência da organização. Todas as organizações têm um propósito, mas este não produz cooperação a não ser quando aceito pelos participantes.

Importa ressaltar que aquele autor propunha isso na época em que o assunto das relações humanas começava a se tornar polêmico com a Escola Clássica. Barnard contribuía para construir uma teoria da organização nova e diferente da de Fayol, que não tratou dos fatores psicológicos da cooperação.

Acadêmicos e pesquisadores vêm comprovando a importância da confiança interpessoal na promoção de relações consensuais e da cooperação entre os indivíduos nas empresas, tal interesse sobre o tema nos estudos de economia organizacional está relacionado com a busca de soluções para o dilema cooperação versus competição dentro das empresas contemporâneas (Zanini, 2005).

Pesquisadores como (Milliken & Martins 1996, Troy et al. 2008) sugerem que a colaboração interdepartamental (cooperação em sentido mais amplo) encoraja o compartilhamento de informações, criatividade, e melhora a utilização dos recursos organizacionais.

A seleção de grupo, é, atualmente um amparo teórico para explicar os arranjos de associação humana, inclusive as empresas. Neste sentido, para (Cordes et al 2008), uma razão pela qual firmas existem é porque elas são organizações adequadas, possuidoras de um sistema de produção cooperativa baseado em predisposições sociais humanas, uma vez que os seres humanos têm uma inclinação acentuada para a cooperação dentro dos grupos.

Dentro de uma visão *latu* Malvezzi (2016) chega a dizer que até a liderança é uma forma de cooperar, uma vez que pode ser explicada como ações afirmativas sobre as redes de interação [...] para agenciar a ação cooperativa [...], ou em outras palavras é a influência do líder para incentivar a cooperação entre as pessoas.

No entanto, pode-se pensar em determinadas situações, específicas de determinados grupos ou setores da indústria, em que a competição parece se contrapor ao sentimento cooperativo, notadamente quando se trata de metas, individuais seja de pessoas, grupos ou subsidiárias.

Nessa direção Latham, & Locke (2006) afirmam: “[...] Quando duas ou mais pessoas acreditam que seus objetivos são competitivos em vez de cooperativamente relacionados, elas são susceptíveis de serem tentados a perseguir seus próprios objetivos única e exclusivamente.”, no que concordam Hartmann & Schreck (2016) os quais alegam que seu estudo, é motivado pela noção de que a concorrência é potencialmente poderosa fonte de motivação humana.

Altruísmo e egoísmo parecem ser opostos polares. No ponto de vista biológico o egoísmo se traduz em valor de sobrevivência. Porém os biólogos evolucionistas conseguiram conciliar o altruísmo com egoísmo, mostrando como a partir de uma estrutura biológica mediadora o comportamento altruísta poderia ter evoluído (Rachlin, 2002).

Os biólogos evolucionistas não concebem o comportamento do altruísmo em si como sendo passado de geração em geração; em vez disso, entendem que alguns mecanismos, neste caso um mecanismo interno - uma estrutura de conexões nervosas no cérebro – seria, hipoteticamente a razão da mudança no comportamento.

Altruísmo como aparece no comportamento é concebido como a ação daquele mecanismo desenvolvido ao longo da vida do organismo. Tooby e Cosmides (1996, p. 125) comparam a complexidade da estrutura do mecanismo de altruísmo à do olho humano. Assim, essa compatibilidade biológica oferece um link para a psicologia cognitiva e fisiológica (Sober & Wilson 1998)

Defensor de conceitos como: “vida social avançada”, Wilson (2012) afirma que Indivíduos egoístas se saem melhor do que indivíduos altruístas, mas grupos de altruístas vencem grupos de egoístas.

Nesse contexto, afirma aquele biólogo, ganha a corrida evolutiva o ninho que funcionar como a unidade reprodutiva mais engrenada, sendo a divisão de trabalho e coesão proporcionadas pela vida eussocial (um conceito extremado do altruísmo) uma grande vantagem para os grupos altruístas. Embora os insetos sociais, sejam a especialidade daquele biólogo, ele estende sua tese para os grupos formados por humanos.

Assim, apoiando-se em dados arqueológicos e paleoantropológicos, ele vê tendências altruístas humanas nos hominídeos (ancestrais do homem) que passaram pelo processo de criação de "ninhos" defensáveis ao adotarem o hábito de montar acampamentos de caçadores-coletores. Para ele Invenções tipicamente humanas, como a linguagem complexa, a arte e a religião, seriam meios refinados para maximizar a coesão interna dos grupos e prepará-los para o confronto com os demais.

Não é difícil se concluir que é natural ocorrer a prosperidade da organização quando seus membros cooperam uns com os outros, agindo para protegê-la, uma vez que esses comportamentos aumentam a capacidade da entidade de sobreviver e alcançar seus objetivos.

Dessa forma criar uma cultura organizacional colaborativa, que privilegie o altruísmo em contraponto ao comportamento individualista, modelando assim o comportamento humano

dentro de uma firma de modo a estimular uma predisposição genética do H.Sapiens a cooperar poderia ser uma maneira de buscar reduzir a fricção entre os interesses particulares dos indivíduos e os objetivos da organização (Cordes et al, 2008), além de minimizar o custo de conflitos de interesses, uma vez criados os vínculos altruístas de cooperação.

2.3.2. Clareza

Dentro do modelo de “virtudes éticas” de uma entidade sugerido por Kaptein (1998), a primeira virtude organizacional é a clareza, isto é, a medida em que expectativas éticas, como valores, normas e regras são concretas, abrangentes e compreensível para gerentes e funcionários.

Aquele autor postula que quanto mais empregados são deixados à sua percepção e intuição moral sem um quadro organizacional de referência, maior o risco de conduta antiética. Portanto, a organização virtuosa é clara sobre os padrões éticos que os funcionários devem defender.

Pode-se perceber que para aquele autor a clareza é um valor crítico para as organizações, seja para o aumento da confiança interdepartamental, ou institucional, ou entre indivíduos, como também para a manutenção de uma cultura ética.

Estudos mostraram que, a clareza foi a “virtude organizacional” mais perseguida e visivelmente incorporada nas firmas norte-americanas estudadas e, ressalte-se, a que mais melhorou entre os anos de 1999 e 2008 (Kaptein, 2009 & Huhtala, Feldt & Lämsä, 2011).

No entanto neste estudo a ênfase dada ao valor de cultura organizacional clareza é mais abrangente do que apenas sua dimensão relativa à conduta ética dos empregados. Trata-se da clareza em relação à todas as informações disseminadas na empresa.

O ponto de vista defendido nesta pesquisa, alinhado com Cortella (2016) e Penha (2017), é o de que o empregado necessita compreender o objetivo do trabalho que realiza e não, como um inocente útil, ser levado a atuar de maneira mecânica e sem propósito necessitando, portanto, estar consciente do seu papel, porque ter clareza do que realiza traz sentido para o indivíduo.

A Clareza das informações do trabalho, em especial a do papel do empregado ou da sua ambiguidade, foi explorada em centenas de estudos de estresse ocupacional como se pode ver nas meta-análises de Abramis (1994) e Jackson e Schuler (1985).

Na pesquisa de Bliese & Carl (2000) é proposto que a relação entre demandas e esforços no trabalho, seria moderada pela clareza do papel. Ou seja, nos casos em que as demandas são altas e a clareza da função desempenhada pelo empregado também é alta, a tensão negativa deve ser mínima, pois os funcionários podem ter uma grande carga de trabalho, mas se eles sabem o que fazer, a tensão negativa seria baixa.

Em contraste, nos casos em que demandas são altas e a clareza do papel é baixa, seria de se esperar alta tensão emocional, pois os funcionários têm uma alta carga de trabalho, mas em contrapartida não sabem claramente o que deve ser feito.

Dessa forma, pode-se pensar na clareza do papel desempenhado como um fator que melhora relação esperada entre demandas e esforço no trabalho.

Assim, é natural que no campo do trabalho, as pessoas queiram tarefas que correspondam aos seus interesses pessoais, dando-lhes a chance de usar suas habilidades. Porém os funcionários também querem clareza sobre o que é esperado deles e uma harmonia ou integração entre as expectativas das várias pessoas com quem trabalham, o que pode ser fomentado pela possibilidade da participação na tomada de decisões (Locke, Fitzpatrick & White, F.M, 1983).

2.3.3. Integridade

À medida que se adentra num novo milênio, há uma questão primordial que a empresa global corporativa livre enfrenta, ou seja, se as corporações que agora ou no futuro irão controlar e afetar grande parte da humanidade e dos recursos do planeta podem demonstrar não apenas sua lucratividade, mas sua integridade (Solomon, 2000).

Para Erhard, Jensen, Zaffron (2009) que defendem um modelo positivo de integridade, distinguir e definir a integridade, fornece acesso poderoso ao aumento do desempenho de indivíduos, grupos, organizações e sociedades. Para eles a integridade é, portanto, um fator de produção tão importante quanto o conhecimento e a tecnologia, mas seu papel principal na produtividade e no desempenho tem sido em grande parte ocultado ou despercebido, ou mesmo ignorado por economistas e outros.

Numa metáfora interessante, Zopan (2008) reflete que em um sentido muito real, a integridade é uma variável de fluxo. A "confiança", por sua vez, segundo o autor, refletiria o estoque que é construído ao longo do tempo através de investimentos em integridade por um jogador em repetidas jogadas de uma interação do dilema do prisioneiro.

Deste modo, quanto maior a reputação de integridade de um jogador, mais provavelmente os outros serão motivados a entrar em um relacionamento com ele, bem como para se comportar em uma maneira cooperativa, uma vez que eles estariam envolvidos em um relacionamento. Tais são os benefícios de construir um estoque de capital fiduciário por meio de investimentos em integridade.

A definição de integridade muitas vezes é confundida com a da ética. Na prática é difícil dissociar um conceito do outro. Porém, mais uma vez, objetivando tão somente criar um referencial teórico a ser seguido nesta tese, a fim de viabilizar a mensuração daquele fenômeno a dimensão da integridade escolhida é a da “*wholeness*” compatível com Erhard, Jensen, Zaffron (2009, 2016).

Na definição daqueles autores, a palavra da entidade deve ser inteira e completa. Naquele modelo, a palavra de uma pessoa é toda e completa quando essa pessoa honra sua palavra.

A grosso modo se pode dizer que aqueles autores procuram evitar a eventual sobreposição encontrada no discurso filosófico entre integridade, moralidade, ética e legalidade. Para eles, a integridade subsiste num ambiente positivo, sem conteúdo normativo e subjetivo, como bom ou mau, certo e errado etc. Diferente, portanto, dos outros constructos que são guiados por normas legais ou morais.

Por aquela ótica, para um grupo ou entidade organizacional, integridade consistiria no cumprimento do que é dito entre as pessoas no ambiente de trabalho ou em nome do grupo ou organização. Portanto, integridade seria bem entendida como: “Honrar sua palavra”.

A separação em relação a julgamentos morais e legais, aparenta dotar o conceito de uma neutralidade interessante, que facilitaria a sua mensuração, possibilitando a extensão aos mais diversos tipos de organização, indistintamente, tornando-se assim importante para a presente investigação.

No trabalho de Guiso, Sapienza e Zingales (2015), que se utilizou do constructo teórico sobre integridade apresentado nos parágrafos anteriores, os autores evidenciaram achados que indicam com robustez que a integridade dos gerentes, observada pelos empregados, estaria relacionada a desempenhos financeiros superiores e seria uma alternativa aos modelos tradicionais de governança.

Há de se mencionar que na amostra pesquisada nesta tese não se encontrou elementos para a elaboração de uma variável *proxy* para a ética e demais dimensões da integridade.

Isto não significa, que mesmo de forma indireta, a dimensão ética não esteja sendo capturada uma vez que ela acaba perpassando transversalmente outras variáveis, a exemplo da credibilidade, clareza, entre outras.

2.4.Desenvolvimento de hipóteses do estudo

Considerando-se a leitura acerca dos fenômenos de relação humana, panoramicamente abordados na introdução e revisão de literatura deste trabalho, e, tendo-se em mente os trabalhos de Schein (1984, 1989), Guiso, Sapienza & Zingales (2015) Barney (1986) e Weigelt e Camerer (1988), Schneider (1987) Bereskin et al (2013), Turban e Greening, (1997), Albinger e Freeman (2000); Greening and Turban (2000) (Liu, 2016), entre tantos outros, percebe-se que a cultura organizacional e suas implicações não se constituem numa questão banal.

Pelo contrário, a interação conjunta de indivíduos nas entidades reveste-se de grande importância estratégica e, claramente, ainda prescinde de mais estudos, notadamente nas áreas de finanças e contabilidade, que clarifiquem melhor a abrangência daquele fenômeno e a compreensão de suas implicações.

A seguir, apresentam-se as hipóteses formuladas para esta pesquisa:

H1: Maiores níveis de cultura, associam-se a maiores resultados financeiros das empresas.

H2: Maiores níveis da JRT, associam-se a menores resultados financeiros das empresas.

H3: Maiores níveis de cultura, associam-se a menores níveis de JRT.

3. METODOLOGIA

3.1. Técnica de pesquisa e origem dos dados

A estratégia de pesquisa utilizada neste estudo é a de *Archival Research*, técnica utilizada em geral para pesquisa com base em documentos históricos, textos, artigos de *journals*, *annual reports*, *company disclosure*, etc. Pesquisas em *archival* tem maior validade externa que abordagens experimentais ou simulações, por se utilizarem de dados empíricos. Assim, *archival research* busca por associações e movimentos sistemáticos entre variáveis (Smith, 2011), podendo também ambicionar identificar relações de causalidade como, por exemplo, quando se utilizam experimentos naturais.

Uma primeira limitação do trabalho se refere à técnica de pesquisa proposta, embora ressaltando a maior validade externa da *Archival Research* se comparada a abordagens experimentais ou simulações, o fato de se utilizar dados empíricos, sujeita a investigação a possíveis falhas na coleta de dados. A procura de um parceiro que goze de credibilidade e grande *expertise* no trato com seus dados, é uma tentativa de mitigar essa possível fragilidade (Smith, 2011).

Também se poderia enxergar uma possível limitação amostral no fato de se considerar na proposta, apenas o conjunto de empresas que voluntariamente participam do certame de escolha para a listagem de “melhores para se trabalhar no Brasil”, promovido, atualmente, pela revista “Você S/A”.

Como implicação daquela condição, tais entidades não serão representativas da média da população das empresas brasileiras, mas, provavelmente pertencem à subpopulação das organizações com maior interesse nestas questões. Na prática, tais empresas podem ser mais avançadas nos temas abordados nesta pesquisa (valores culturais, identidade empresarial, código de ética, políticas de integração dos empregados aos seus valores de cultura etc) do que as empresas que não se inscreveram no certame. Isso limita as inferências, impossibilitando generalizar os resultados para a população de empresas brasileiras – mas é possível generalizar para a população de empresas “similares” às componentes da amostra.

Considerando-se também as características e particularidades do mercado brasileiro, essa também seria uma limitação da possível generalização dos resultados, em virtude da amostra selecionada ser composta apenas por empresas nacionais, ou com sede no Brasil.

Por outro lado, ciente da dificuldade de medir elementos da cultura organizacional, como integridade, altruísmo, clareza entre outros, o autor deste estudo se utilizou como *proxy*, da percepção dos empregados e a análise de práticas comprovadas da empresa, além de outras informações caracterizadoras das firmas e dos seus funcionários, as informações fornecidas por dois relatórios que embasam e são parâmetros para o ranking de melhores empresas da FIA, o IQAT (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho) e o IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas -30% do IFT). Esta providência vai ao encontro do que orienta Smith (2011), uma vez que o parceiro escolhido acumula uma expertise de aproximadamente 20 anos no manejo desse tipo de *survey* sendo detentor de uma metodologia própria aprimorada no decorrer do tempo em que é aplicada em nível nacional no Brasil.

A pesquisa, Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil (MEPT) nasceu em 1997 com a missão de evidenciar as empresas que dão maior ênfase em cuidar de seus colaboradores, de modo que anualmente as revistas Exame e Você S/A divulgam o ranking das Melhores Empresas para se trabalhar (Chiavenato, 2003) denominadas neste estudo como MEPTs.

O PROGEP-FIA realiza, em parceria com a Editora Abril, a pesquisa que resulta no Guia Você S/A As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil. Trata-se, portanto, de um estudo de um periódico com boa reputação e que possui larga experiência em pesquisas com empresas, amparadas por critérios científicos (Silva, 2010).

Em 2016 participaram do certame, sem custo algum, 348 empresas dos mais diversos tipos: empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas que tenham, no mínimo, 100 funcionários (CLT) e operassem no mercado brasileiro e/ou internacional há pelo menos três anos. As empresas em que os colaboradores não tivessem acesso a computador no dia a dia de trabalho poderiam montar uma sala com máquinas conectadas à internet para responder à pesquisa - desde que a sala fosse afastada da diretoria e do departamento de RH, que não existisse uma lista de controle dos funcionários que responderiam à pesquisa; e que o apoio técnico não fosse dado por um funcionário do RH. Seria permitido que a área de tecnologia da empresa auxiliasse nesse processo. No entanto, uma condição imposta pelos organizadores da *survey* é que seria preciso deixar claro aos colaboradores que eles poderiam acessar as pesquisas de qualquer computador ou celular com conexão à internet, de acordo com sua própria conveniência.

A pesquisa é composta pelas seguintes etapas:

- Inscrições: que são gratuitas.

- Preenchimento dos questionários: onde funcionários são escolhidos aleatoriamente pela equipe da VOCÊ S/A para responder a um questionário sobre o clima organizacional da empresa. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário, no qual assinala as práticas de gestão de pessoas e as descreve em um espaço devidamente identificado no sistema.
- Pré-classificação: Os questionários são processados pela Editora Abril e a partir daí, são definidas as empresas pré-classificadas (as que atingem um mínimo de respostas de acordo com o número de funcionários), e a nota de corte da pesquisa do ano (tanto para os índices de ambiente de trabalho quanto para o índice alcançado pelo questionário da empresa).
- Visita do jornalista: nela os jornalistas da revista viajam por todo o país para falar com os funcionários dos níveis operacional e gerencial e entrevistar os profissionais de RH. A visita compõe a nota final e pode eliminar a empresa se forem detectados fatos que contrariem os dados obtidos no questionário dos funcionários e no da empresa.
- Reunião de consenso: nela os jornalistas da VOCÊ S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração (FIA) comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Nessa reunião, são definidas a lista das 150 melhores empresas para trabalhar e o ranking das melhores empresas para começar a carreira.
- Preparação editorial.
- Premiações;
- Sumário Executivo: que é um relatório de dados, preparado pela equipe de professores e colaboradores da Fundação Instituto de Administração (FIA), sendo uma espécie de diagnóstico do desempenho da empresa em relação às outras participantes. É totalmente gratuito e acessado por meio de um sistema de dados disponível a todas as empresas que participarem da pesquisa, mesmo as que não entraram na lista das 150- desde que seus funcionários tenham respondido a um número específico de questionários (determinado de acordo com o total de funcionários da organização) e que a empresa tenha preenchido completamente o questionário. O Sumário é entregue de forma eletrônica ao presidente e ao principal executivo de recursos humanos, em português.

A partir da assinatura de um “Termo de responsabilidade e reciprocidade” junto à equipe Melhores Empresas, do Progep-FIA (Anexo I), este pesquisador teve acesso às informações desejadas, oriundas das aplicações dos questionários junto aos empregados e gestores de RH referentes às empresas que participaram das edições de 2011 a 2016 da pesquisa, incluindo-se aquelas que não foram escolhidas como uma das 150 melhores.

Tais informações foram disponibilizadas através da compilação dos dois relatórios: o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) e o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), que juntamente à visita do jornalista, formaram naquelas edições o índice de felicidade no trabalho (IFT), a partir do qual foram escolhidas as 150 melhores empresas, as quais são a base para a redação da edição especial da revista Você S/A e para a elaboração do Relatório de Benchmarking das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar.

O primeiro relatório, o IQAT, representa 70% do IFT e é constituído por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de empregados da empresa. É digno de registro que no período analisado o número total de respondentes que compuseram a amostra final das 213 firmas analisadas na presente tese, foi de 272.366 funcionários.

Já o IQGP responde por 30% do IFT e é formado por dados relativos ao que a empresa “oferece” aos seus empregados. É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, pelo Caderno de Evidências e é validado pela visita dos jornalistas às empresas pré-classificadas.

Maiores informações e detalhes sobre a pesquisa podem ser obtidas através da leitura do seu laudo técnico, disponível no sítio: https://abrilexame.files.wordpress.com/2019/01/mept-mecc-2019-laudo_tecnico.pdf.

Porém, de acordo com o desenho proposto para esta investigação, fêz-se necessário complementar aqueles relatórios da FIA, com informações referentes às novas ações trabalhistas movidas a cada ano pelos empregados contra suas empresas,

Para tanto, este pesquisador requereu e foi celeremente atendido pelo Tribunal Superior do Trabalho, com base na Lei nº 12.527/2011 que regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas cujos dispositivos são aplicáveis aos três Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Desta forma foram compilados e disponibilizados pelo Serviço de Informação ao Cidadão - TST/CSJT, através do protocolo 272.453 em 26 de fevereiro de 2018 a resposta do pedido de acesso à informação de todos os casos novos de demandas trabalhistas recebidos por CNPJ e por parte da ação nos anos de 2011 a 2016 pela justiça do trabalho brasileira.

Como já foi dito, é proposto um indicador inédito que serve de *proxy* da cultura da judicialização da relação trabalhista. Assim, outro argumento que reforça o ineditismo deste indicador é que o Brasil é uma exceção em nível mundial no tratamento dos casos de relação

trabalhista, por possuir uma justiça própria muito bem estruturada e especializada para tal fim, em que pese outros países como: Alemanha, França também possuírem alguma organização nesse sentido, mas não sendo comparável ao modelo brasileiro.

Por essa razão é possível receber do TST, uma informação como a solicitada, em nível nacional, já que não há diferenças de legislação entre estados ou municípios e toda a informação de todas as ações trabalhistas do Brasil está residente no *data base* daquele ente judiciário.

Na revisão de literatura que amparou este estudo, verificou-se que a dificuldade de obtenção de dados referentes às ações judiciais em outros países, notadamente em nível nacional, tal tarefa se mostra na maioria dos casos contraproducente. Dessa forma os pesquisadores desse segmento acabam optando pelo uso do percentual de sindicalização da força de trabalho das empresas. O raciocínio que embasa a escolha dessa estratégia é o de que num mundo onde as promessas não são mantidas com muita frequência, os trabalhadores sentem a necessidade de proteção, e a sindicalização é uma resposta possível a esta necessidade (Guiso, Sapienza & Zingales (2015).

De posse daqueles dados fornecidos pelo TST, é possível propor e elaborar um indicador inédito, aqui chamado de “Judicialização da Relação Trabalhista” (JRT), que é uma variável *dummy*, a qual assume valor igual a 1 no ano em que a empresa sofre demandas na justiça do trabalho, e, é igual a zero no ano em que não se identifica ação daquele tipo.

Entretanto, para que fosse atingido o objetivo da pesquisa, as percepções dos empregados, as declarações do departamento de recursos humanos da empresa e as informações oriundas do TST, referente às empresas participantes do certame, precisariam ser cruzadas com suas respectivas informações econômico-financeiras. Assim se fez necessário recorrer à diversas bases que pudessem suprir à necessidade do estudo em curso.

Uma delas foi à da Maiores e Melhores da Revista Exame-Você S/A que desde 1974 tem contribuído sensivelmente com indicadores de desempenho das 500 maiores empresas do Brasil (Marion, 2009). Aqueles dados financeiros foram gentilmente disponibilizados pelo responsável técnico da pesquisa daquela revista, Professor Dr. Ariovaldo Santos, através de solicitação formal, deste pesquisador, onde foram assumidos compromissos e responsabilidades quanto à manutenção do sigilo e cuidados no tratamento e divulgação daqueles dados.

O restante dos indicadores financeiros foi obtida por meio da coleta no *software* Economática®, na data base S&P Capital IQ®, nas Demonstrações Contábeis de Bancos, disponibilizadas pelo sitio do Banco Central do Brasil (<https://www.bcb.gov.br/>) e no

repositório de dados tratados pelo Laboratório de Finanças e Risco – RiskFinLab da FEA-USP (<https://www.tatianaalbanez.com/basesexcel>), cuja fonte primária são as informações disponíveis no site da BMF & Bovespa.

É importante frisar que o modelo teórico-conceitual adotado neste trabalho se alinha com o *mainstream* das pesquisas organizacionais: onde são encontrados fatores individuais e funcionais, fatores do ambiente de trabalho e das condições onde ele é desempenhado. Outra característica deste estudo é a presença de diferentes níveis de análise (nível I – empregados; nível II – empresa) onde as variáveis foram mensuradas. Conforme já mencionado, essa novidade é fortemente marcada na literatura internacional como fundamental para testar relações que ocorrem em diferentes esferas ou níveis de análise e com a utilização desse modelo se têm a possibilidades de testar hipóteses que se utilizem de mais controles, melhores *proxies*, contribuindo para o aumento do poder de inferência. Nesta tese, os dois níveis de análise são claramente definidos: a percepção dos empregados as quais deram origem a variáveis criadas a partir do IQAT e as variáveis que caracterizam as empresas elaboradas a partir do relatório IQGP.

A seguir são apresentadas na tabela 1 as variáveis utilizadas neste trabalho:

Tabela 1- Descrição das variáveis

Esta tabela fornece uma descrição detalhada de todas as variáveis usadas na análise de resultados. Inicialmente são apresentadas as variáveis da pesquisa da pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas) da FIA/USP, seguidas pelas da pesquisa de percepção dos funcionários, IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho) FIA/USP, além de uma medida da judicialização da relação trabalhista (JRT), sugerida pelo autor desta pesquisa, elaborada a partir de dados fornecidos pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) e finalizando com as de desempenho, extraídas a partir das seguintes bases financeiras: MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; Economatica; S&P Capital IQ®; Banco Central do Brasil (BACEN) e Laboratório de Finanças e Risco – RiskFinLab - FEA/USP, Dados compilados da DVA de todas as Cias Abertas Brasileiras não Financeiras a partir da fonte: B3.

Nome da variável / abreviatura	Descrição	Origem dos dados
Estresse	<i>Dummy</i> igual a 1 se a empresa passou, durante o ano anterior à pesquisa, por alguma condição ou situação especial que possa influenciar os resultados, como fusão, aquisição, demissão em massa, venda ou encerramento de unidades de negócio etc	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
Tamanho da firma	Transformação logarítmica do número total de funcionários da empresa, variável já consagrada na literatura como de controle para o tamanho da entidade, em estudos de cultura organizacional, a exemplo de Weber (1990).	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos por: FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
Identidade	<i>*Dummy</i> , igual a 1 se a empresa tem Identidade Organizacional formalmente definida (missão, visão e valores).	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
Integração	<i>Dummy</i> , igual a 1 se na empresa há adoção de processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
Código de ética	<i>Dummy</i> , igual a 1 se a empresa elaborou e disseminou um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
Atenção à pessoa portadora de necessidades especiais - PNE	<i>Dummy</i> igual a 1, se a empresa adota ações voltadas às pessoas com deficiência.	FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).

Continuação		
Nome da variável / abreviatura	Descrição	Origem dos dados
Integridade gerencial	Integridade Gerencial: Esta variável representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: "Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem". Os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários a cada ano da empresa.	Elaborado nos mesmo moldes de Guiso, Sapienza e Zingales (2015), a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Integridade institucional	Integridade Institucional. Esta variável representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: "Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade". Os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários a cada ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Integridade plena	Integridade Plena: Esta variável representa um fator (variável hipotética, fruto das combinações lineares das variáveis observadas, que explica parte da variabilidade dos dados.), elaborado pela análise de componentes principais, compreendendo as variáveis: Integridade gerencial e Integridade institucional, que são respostas respectivamente às seguintes declarações: "Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem" e "Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade". Para as referidas declarações, os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Representa uma busca da “captura” da impressão da plenitude do nível da integridade naquela organização	Elaboração própria do autor deste estudo, a partir dos dados disponíveis na pesquisa.
Equipamento adequado	Equipamento adequado: Esta variável, utilizada para controlar o efeito “halo”(vide item 3.2), representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: "Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho". Os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários ao nível do ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Boas Condições de Segurança	Boas Condições de Segurança: Esta variável, outro controle para o efeito “halo” representa a resposta do funcionário à seguinte declaração (<i>surveys</i> de 2011 a 2015): "As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos". Já na <i>survey</i> de 2016, representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: "Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar". Em todos os anos os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários ao nível do ano da empresa, entendendo-se que a essência da pergunta no tocante à segurança, não sofreu mudança relevante, o que pôde ser observado pelo comportamento estatístico da variância daquele indicador.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).

Continuação		
Nome da variável / abreviatura	Descrição	Origem dos dados
Altruísmo	Altruísmo: Esta variável representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: "Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras". Os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários ao nível do ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Clareza das informações	Clareza: Esta variável representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade". Os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários ao nível do ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Cooperação	Cooperação: Esta variável representa a resposta do funcionário à seguinte declaração: "Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido (a)". Os funcionários são solicitados a expressar uma medida da força de sua experiência numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para este trabalho, foram calculadas as medianas das respostas dos funcionários ao nível do ano da empresa.	FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
TResp	Quantidade de empregados, na amostra, que participaram da pesquisa, para cada ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Tempo de casa	Tempo de serviço (anos) declarados individualmente pelos empregados respondentes que participaram da pesquisa para cada ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Gerentes	Fração de gerentes entre os funcionários participantes da pesquisa para cada ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).
Idade do empregado	Idade declarada pelos empregados que participaram da pesquisa para cada ano da empresa.	Elaboração própria, a partir dos dados fornecidos pela FIA-USP, pesquisa IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho).

Continuação		
Nome da variável / abreviatura	Descrição	Origem dos dados
ROE	<i>Return on Equity</i> , ou Retorno sobre o Patrimônio líquido, mede a eficiência da empresa, o controle de custos, sendo um dos principais componentes da geração de valor para os acionistas, calculado como Lucro Líquido/Patrimônio Líquido, de cada ano da empresa.	MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; Economática; S&P Capital IQ®; Banco Central do Brasil (BACEN).
ROS	<i>Return on Sales</i> , ou Retorno sobre vendas, muitas vezes chamado de margem de lucro operacional, ou margem líquida evidencia a eficiência com que uma empresa gera lucros a partir de sua receita. É calculado como Lucro Líquido / Vendas, de cada ano da empresa.	MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; Economática; S&P Capital IQ®; Banco Central do Brasil (BACEN).
ROI	<i>Return on Investment</i> , ou retorno sobre o investimento, também denominado de ROI relaciona o lucro operacional com o investimento da empresa, mostra a taxa de retorno obtida pela empresa para seus financiadores, seja capital próprio ou capital de terceiros. Lucro Operacional é igual: Resultado Operacional Antes do Resultado Financeiro + Receitas Financeiras + Equivalência Patrimonial + outras receitas (despesas) não operacionais. O investimento é obtido retirando do ativo os passivos não onerosos. No caso da empresa Investimento é igual a: Ativo – Fornecedores – Salários, provisões e Contribuições Sociais	MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; Economática; S&P Capital IQ®; Banco Central do Brasil (BACEN).
Judicialização da Relação Trabalhista - JRT-	Variável dummy que assume valor igual a 1 para cada ano, do período analisado, em que a empresa sofreu ação trabalhista, e, zero nos anos em que não se registrou demanda trabalhista na justiça do trabalho. Objetiva capturar os reflexos de uma possível cultura de “Judicialização da relação trabalhista” nas empresas componentes da amostra.	Elaboração própria, a partir de informações disponibilizadas pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) e da FIA-USP, pesquisa IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas).
Ano	Variáveis <i>dummies</i> (6) correspondentes ao período estudado: 2011 a 2016	Pesquisa FIA-USP
Regiao (regiao)	Variáveis <i>Dummies</i> (5) sendo cada uma delas, relativa à região geográfica (Norte, Sul, Nordeste, Centro-oeste e Sudeste), onde se situa a sede da operação brasileira da firma.	MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; BOVESPA; Sites das firmas.
Controle de capital	Variáveis <i>Dummies</i> (3), uma para cada situação de controle do capital da firma: Brasileiro Estatal; Brasileiro privado e Estrangeiro em geral	MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; Sites das firmas
Idade da firma	Medida de tempo (anos) decorrido da fundação da firma até o ano referente a cada <i>survey</i> aplicada pela FIA-USP/MEPT	Secretaria da Receita Federal do Brasil.
Continuação		

Nome da variável / abreviatura	Descrição	Origem dos dados
Setor	<i>Variáveis Dummies</i> (22), uma para cada setor em que se pôde alocar cada firma, seguindo-se a metodologia da MELHORES & MAIORES de EXAME/FEA/USP.	MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; BOVESPA; Sites das firmas

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

3.2. Modelos e estratégias econométricas

Observando-se a natureza dos dados disponíveis para esta investigação: informações de várias empresas, em vários períodos de tempo, naturalmente, na estimação dos modelos para o estudo dos fenômenos, percebe-se a necessidade de se considerar a influência das diferenças entre os sujeitos e a própria evolução temporal.

Assim parece razoável o uso de um modelo longitudinal de regressão para dados em painel, também conhecidos como “modelos com muitas *cross-sections* ao longo do tempo”.

Tal estratégia pode conferir maior quantidade de informações, maior variabilidade dos dados, menor multicolineariedade entre as variáveis, maior número de graus de liberdade e maior eficiência quando da estimação econométrica de seus parâmetros.

Dados longitudinais também permitem que um pesquisador analise uma série de questões econômicas que não podem ser abordadas usando-se conjuntos de dados de séries temporais. Além disso, dados do painel também fornecem um meio de mitigar um dos grandes problemas econométricos que é o de variáveis omitidas, ou não observadas, com efeitos correlacionadas com variáveis explicativas. Assim, o modelo geral de regressão para dados em painel, associando *proxies* de cultura e desempenho, aparece descrito, abaixo na equação.

Equação 1-Exemplo de modelo de regressão para dados em painel

$$Desempenho_{it} = a + Valor\ cultural'_{it}\beta + \varepsilon_{it}$$

Fonte-elaboração própria.

Onde o desempenho representa o fenômeno em estudo (a variável dependente que varia entre indivíduos e ao longo do tempo), α_i representa o intercepto para cada indivíduo (empresas) podendo assumir efeitos fixos ou aleatórios, β_j ($j=1,2,3,...,k$) que são os coeficientes de cada variável, X_j que seriam as variáveis explicativas, entre elas as *proxies* de valores da cultura organizacional, que também variam entre indivíduos e ao longo do tempo, e, por fim, ε que representa os termos de erros idiossincráticos. Os subscritos “i” representam cada um dos indivíduos (empresas) da amostra em análise e os subscritos “t” representam os períodos em que são coletados os dados.

Levando-se em conta que os dados disponíveis para este estudo, apresentam variação entre os indivíduos (empresas) e ao longo do tempo, e que o fenômeno principal objeto de

estudo é representado por uma variável dependente quantitativa, a estimação de modelos longitudinais lineares de regressão, parece ser uma estratégia eficaz.

Neste caso, particularmente, são modelos longitudinais de regressão para dados em painel curto, já que a quantidade de indivíduos é maior do que o quantitativo total de períodos em que foram coletados os dados. Outra particularidade é que, em virtude de nem todas as empresas componentes da amostra possuírem informações de todo o período estudado, o painel é do tipo: desbalanceado.

Considerando-se as características dos dados disponíveis para esta investigação, a estimação conhecida por: “efeitos fixos” (FE-*fixed effects*) com erros-padrão robustos com agrupamento por empresa se apresenta como uma primeira opção, tendo a seu favor, ser um tipo de estimação bastante robusto por controlar a heterogeneidade não observada e invariante no tempo das empresas estudadas.

O modelo longitudinal de regressão com efeitos fixos considera a existência de efeitos individuais, que representam a heterogeneidade entre os indivíduos e capturam as suas diferenças invariantes no tempo, em outras palavras, as diferenças nos interceptos e não nas inclinações.

Conforme mencionam Cameron & Trivedi (2009), os estimadores dos parâmetros de um modelo longitudinal de regressão com efeitos fixos são obtidos pela eliminação dos efeitos individuais por meio da elaboração de uma transformação intra-grupo, aplicada pela diferenciação de médias.

Assim uma estimação intra-grupo faz com que os dados sejam diferenciados em torno da média quando da modelagem e, como consequência, o parâmetro de determinada variável que apresentar dados que não sejam alterados ao longo do tempo não poderá ser estimado.

Com relação a isso, Wooldridge (2010) alerta para o fato de que na estimação por efeitos fixos, o parâmetro de uma variável explicativa com baixa variação intra-grupo será imprecisamente estimado.

Nesse sentido se, por exemplo, uma empresa possui elevado altruísmo, em tese, ela tende a se mostrar estável em seu nível de altruísmo durante todo o período amostral, uma vez que cultura pressupõe gradatividade e tempo longo o suficiente para sua formação (Schein, 1984).

Dessa maneira, levando-se em conta a provável baixa variabilidade temporal dos indicadores de cultura, deve-se considerar a possibilidade de que, neste caso, aqueles indicadores serão quase colineares com os efeitos fixos de empresa, reduzindo, desta forma, a precisão da estimação e o poder dos testes de hipótese.

Sendo assim, tendo ciência desta particularidade da cultura nas organizações sem, no entanto, discutir a robustez da estimação por efeitos fixos, apenas tendo por objetivo analisar com a lente mais adequada as especificidades do fenômeno estudado, a estimação adotada nesta pesquisa será a POLS (*Pooled Ordinary Least Squares*), que pode ser considerada a maneira mais simples de estimar um modelo longitudinal, a qual considera a base de dados como uma grande *cross-section* e por meio do método de mínimos quadrados ordinários, estima os parâmetros do modelo proposto.

Em que pese a referida estimação supor que todas as variáveis explicativas são exógenas, é requerido o controle da autocorrelação dos termos de erro para dado indivíduo (efeito *within*). Para tal, todos os erros-padrão são computados com agrupamento no nível da empresa (*firm-clustered standard errors*). Este procedimento torna os erros-padrão assintoticamente robustos a formas arbitrárias de heterocedasticidade e autocorrelação (dependência serial) dos erros do modelo no nível da empresa, assumindo que os erros são independentes entre empresas. Adicionalmente, a possível dependência dos erros entre empresas motivada por choques macroeconômicos é tratada com a inclusão em todas as regressões de um conjunto de *dummies* de ano. Nos modelos estimados por POLS, são também incluídas *dummies* referentes a setor de atividade, região e tipo de controle do capital das empresas.

Entretanto os resultados obtidos pelos dois meios de estimação, são exibidos neste trabalho, sendo a FE tratada como análise adicional cujos *outputs* estão disponíveis no apêndice II desta pesquisa.

Outra providência tomada, que deve ser mencionada, é a utilização da mediana das respostas da *survey* da FIA, em lugar da média, objetivando também dotar de robustez os resultados, trazendo como vantagem a mitigação dos efeitos de eventuais *outliers* que podem distorcer a média.

A mediana do total de respostas dos empregados entrevistados de cada empresa para cada pergunta gera o valor atribuído a ela para a correspondente variável criada neste estudo.

Porém quando se lança mão de variáveis oriundas de *surveys* surge a necessidade de uma atenção e controle especial em relação ao efeito “*halo*” que foi identificado e definido por Thorndike (1920) como um problema que surge na coleta de dados quando há transferência de um julgamento de um item para outro, no momento em que o respondente está atribuindo suas notas às diversas questões da pesquisa.

Assim, evidências indicam que as avaliações globais acerca de uma pessoa, ou uma determinada situação, podem induzir avaliações alteradas dos atributos da pessoa, mesmo quando há informação suficiente para permitir avaliações independentes das mesmas (Nisbett & Wilson, 1977).

Guiso, Sapienza & Zingales (2015), num trabalho semelhante a este, demonstraram que o controle ideal para absorver o efeito de *halo* seria: se utilizar de uma variável que fosse afetada por aquele efeito, assim como as variáveis de interesse do estudo, mas que não apresentasse correlação relevante com as mesmas.

De forma prática, a título de exemplo: pode-se imaginar que o julgamento do respondente da *survey* acerca da pergunta *proxy* para “altruísmo” na organização, independe da sua resposta à questão *proxy* das condições de segurança da empresa onde trabalha, sendo esta última a variável usada para o referido controle. Os resultados apresentados na Tabela 3 (matriz de correlações entre as variáveis *proxies* de cultura) reforçam a adequação na escolha das variáveis para o controle específico deste efeito. Deve-se frisar que este controle, se bem-sucedido, mitiga apenas o efeito “*halo*”, mas não lida com problema de potenciais variáveis omitidas além de tantos outros inerentes ao manejo dos dados em uma estimação econométrica.

É importante ressaltar que o desenho desta pesquisa possibilita a identificação de associações entre as variáveis, mas não a inferência causal, sendo esta uma limitação metodológica.

A primeira hipótese testada é:

H1: Maiores níveis de cultura, associam-se a maiores resultados financeiros das empresas.

Com o objetivo de submeter à prova esta hipótese são realizadas diversas análises, na tentativa de se observar os consequentes da cultura organizacional.

Assim são estimadas regressões em painel onde as variáveis *proxies* dos valores culturais: altruísmo, clareza das informações, cooperação, integridade gerencial, integridade

institucional e integridade plena, figuram como explicativas de medidas de desempenho como ROS, ROI e ROE que são as variáveis dependentes naquele modelo.

Assim como em relação ao efeito “*halo*”, mencionado alguns parágrafos acima, também são tomadas algumas providências para se eliminar a influências de outros fenômenos nos resultados das estimações efetuadas nesta pesquisa. Para isso são criadas algumas variáveis de controle, também chamadas de “covariáveis” para algumas questões que cercam o ambiente objeto das análises. Tal situação é perfeitamente comum, sendo inclusive relatado por Atinc et al (2012) que 68% dos artigos publicados nos melhores periódicos se serviram de algum tipo de variável de controle.

Neste sentido, utiliza-se como variáveis de controle as seguintes variáveis *proxies*: Estresse, a Idade da firma, o tamanho da firma: (logaritmo natural do total de empregados), *dummies* para: a Região geográfica, o Setor e o tipo de Controle de Capital, além de Equipamento adequado e Ambiente seguro, como controles específicos do já mencionado efeito “*halo*” adicionados separadamente (um por vez em cada estimação), de modo que para cada medida de desempenho são feitas duas estimações, cada uma com apenas um dos controles do referido efeito.

Inicia-se então a geração das regressões que, nesta primeira fase, segue a formulação apresentada na equação 2:

Equação 2- Modelo de estimação dos consequentes das culturas das empresas

$$\begin{aligned}
 Desempenho_{it} &= \alpha + Cultura_{it}\beta_1 + Estresse_{it}\beta_2 + Idade\ da\ firma_{it}\beta_3 \\
 &+ Tamanho\ da\ firma_{it}\beta_4 + \sum_1^5 \gamma_i DRegião_{it} \\
 &+ \sum_1^{22} \gamma_i DSetor_{it} + \sum_1^3 \gamma_i DControle\ Capital_{it} + \sum_1^6 \gamma_i DAno_{it} \\
 &+ Controle\ efeito\ halo_{it}\beta_7 + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

Fonte-elaboração própria.

A seguir, como análise exploratória, insere-se-se no modelo descrito na Equação 2, uma por vez, as variáveis: “Tempo de casa” e “Gerentes”, que são características dos respondentes que compõe a amostra além de: “Tamanho da firma” e “Idade da firma” que caracterizam mais especificamente as empresas da amostra e, assim, procede-se a análise de moderação.

Este tipo de análise é amparado pela literatura que é pródiga em exemplos que ressaltam a importância dessa observação, uma vez que alguns dos pressupostos culturais numa empresa, podem se originar da perspectiva ocupacional dos membros da organização, o que torna possível haver uma cultura gerencial, uma cultura de engenharia, de ciência, de sindicato etc., todas coexistindo numa organização Schein (1984).

Dessa forma, pesquisas demonstraram que algumas variáveis são negativamente relacionadas ao raciocínio moral, como exemplo respondentes que têm mais tempo de casa e estão em posições mais altas na organização, aparentemente tem menos capacidade de raciocinar moralmente e assim, também observar e relatar incidentes de fraude :(Elm e Nichols, 1993; Ponemon, 1990 & Tenbrunsel, Umphress & Joseph, 2015).

Também não se pode desprezar o porte da organização e nem seu tempo de existência como variáveis importantes para o fomento de um ambiente que favorece a criação, disseminação e manutenção das culturas.

Percebe-se então que, só esta pequena argumentação já é suficiente para demonstrar que as características dos indivíduos e das firmas não se constituem numa questão simples e banal.

Para a análise de moderação são introduzidas algumas interações entre alguns regressores, a partir do modelo da Equação 2, como explicitado na equação 3:

Equação 3- Modelo de estimação dos consequentes dos valores culturais das empresas com interações entre variáveis de características da amostra inseridas e variável independente

$$\begin{aligned}
 Desempenho_{it} &= \alpha + (Cultura_{it} \times Característica\ da\ firma\ ou\ do\ empregado_{it})\beta_1 \\
 &+ Estresse_{it}\beta_2 + Idade\ da\ firma_{it}\beta_3 + Tamanho\ da\ firma_{it}\beta_4 \\
 &+ \sum_1^5 \gamma_i DRegião_{it} + \sum_1^{22} \gamma_i DSetor_{it} + \sum_1^3 \gamma_i DControle\ Capital_{it} \\
 &+ \sum_1^6 \gamma_i DAno_{it} + Controle\ efeito\ halo_{it}\beta_7 + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

Fonte-elaboração própria.

É notório que sofrer reclamações trabalhistas na justiça do trabalho, além de depor contra a imagem da instituição, também pode indicar que alguma coisa não está funcionando bem na relação da empresa com seus empregados. Principalmente quando tal fato se torna constante, ao ponto de se considerar como evento rotineiro, sugerindo a existência de uma cultura de se judicializar a relação trabalhista nas empresas.

A boa prática contábil recomenda que valores referentes a causas dessa natureza sejam provisionados, indicando a possibilidade de que aqueles montantes podem se tornar despesa em algum momento do tempo e, conseqüentemente, impactar o lucro das firmas.

Dessa maneira surge a necessidade de se evidenciar de forma empírica o quão pernicioso pode ser para as organizações, conviver com uma cultura dessa natureza. Sendo assim, seguindo-se a ordem das hipóteses, neste momento as análises passam a ser feitas considerando a seguinte assertiva:

H2: Maiores níveis da JRT, associam-se a menores resultados financeiros das empresas.

O modelo econométrico usado para se testar esta hipótese é apresentado na equação 4:

Equação 4-Modelo de estimação do desempenho das empresas, tendo a JRT como variável explicativa

$$\begin{aligned} Desempenho_{it} &= \alpha + JRT_{it}\beta_1 + Estresse_{it}\beta_2 + Idade\ da\ firma_{it}\beta_3 \\ &+ Tamanho\ da\ firma_{it}\beta_4 + \sum_1^5 \gamma_i DRegião_{it} \\ &+ \sum_1^{22} \gamma_i DSetor_{it} + \sum_1^3 \gamma_i DControle\ Capital_{it} + \sum_1^6 \gamma_i DAno_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

Fonte: Elaboração própria do autor

Sendo a JRT uma medida objetiva, e, desta forma não sofrendo influência do efeito *halo*, tal controle não é incluído neste modelo.

Evidenciando-se a nocividade da possível cultura de judicialização da relação trabalhista, cabe investigar se as demais culturas observadas neste trabalho exercem algum tipo de efeito no sentido de mitigar aquele fenômeno. Neste sentido, naturalmente é formulada a seguinte hipótese:

H3: Maiores níveis de cultura, associam-se a menores níveis de JRT.

Objetivando provar empiricamente a hipótese é desenhado o modelo da equação 5, logo abaixo, que desloca a variável JRT da condição de explicativa para dependente. Nesta nova configuração do modelo, as *proxies* dos valores das culturas da empresa são as variáveis independentes, o que enseja a reinserção de controles para o efeito *halo*. Deve-se mencionar que, em virtude da variável JRT ser uma *dummie*, o modelo estimado é do tipo PROBIT.

Equação 5-Modelo PROBIT em que a JRT é variável dependente das proxies de cultura

$$\begin{aligned}
 JRT_{it} = & \alpha + Cultura_{it}\beta_1 + Estresse_{it}\beta_2 + Idade\ da\ firma_{it}\beta_3 \\
 & + Tamanho\ da\ firma_{it}\beta_4 + \sum_1^5 \gamma_i DRegião_{it} \\
 & + \sum_1^{22} \gamma_i DSetor_{it} + \sum_1^3 \gamma_i DControle\ Capital_{it} + \sum_1^6 \gamma_i DAno_{it} \\
 & + Controle\ efeito\ halo_{it}\beta_7 + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa.

De forma exploratória, é proposto se analisar como as práticas, políticas e características das empresas, ou seja, como os antecedentes podem se associar à JRT. Assim é formulada a equação 6. Nesta nova configuração do modelo, as *proxies* daqueles antecedentes são as variáveis independentes. Nesse caso não se faz necessário o uso de controles para o efeito *halo*, já que as medidas são objetivas, não sujeitas àquele fenômeno. Deve-se mencionar que, em virtude da variável JRT ser uma *dummie*, o modelo estimado é do tipo PROBIT.

Equação 6- Modelo PROBIT em que a JRT é variável dependente dos antecedentes de cultura

$$\begin{aligned}
 JRT_{it} = & \alpha + Antecedentes_{it}\beta_1 + Estresse_{it}\beta_2 + Idade\ da\ firma_{it}\beta_3 \\
 & + Tamanho\ da\ firma_{it}\beta_4 + \sum_1^5 \gamma_i DRegião_{it} \\
 & + \sum_1^{22} \gamma_i DSetor_{it} + \sum_1^3 \gamma_i DControle\ Capital_{it} + \sum_1^6 \gamma_i DAno_{it} \\
 & + Controle\ efeito\ halo_{it}\beta_7 + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

Sendo encontrados resultados significantes em algumas das associações entre os valores culturais (*proxies*) e os indicadores de desempenho utilizados, ato contínuo, busca-se observar os antecedentes ou, em outras palavras, as políticas, práticas e características das empresas que possam estar associados aos valores das culturas identificadas neste estudo. As variáveis: Identidade, Integração, Código de ética, política voltada às pessoas portadoras de necessidades especiais (PNE), a fração de mulheres em cargos de direção, a idade da firma e seu tamanho, são as *proxies* que se prestam a este papel.

Para a estimação dessa nova fase de observações, o modelo econométrico usado é o da equação 7. É importante registrar que como a variável explicativa nessa estimação é uma medida objetiva, seja uma *dummy* (existência ou não de certo fenômeno), ou a fração de mulheres diretoras na firma (quociente entre o número de mulheres diretoras e total de

diretores), são mantidos os mesmos controles da equação 2, porém não são utilizados controles para o efeito “*halo*”.

Equação 7- Modelo de estimação dos antecedentes das culturas das empresas

$$\begin{aligned} Cultura_{it} = & \alpha + Antecedentes\ da\ empresa_{it}\beta_1 + Estresse_{it}\beta_2 + Idade\ da\ firma_{it}\beta_3 \\ & + Tamanho\ da\ firma_{it}\beta_4 + \sum_1^5 \gamma_i DRegião_{it} \\ & + \sum_1^{22} \gamma_i DSetor_{it} + \sum_1^3 \gamma_i DControle\ Capital_{it} + \sum_1^6 \gamma_i DAno_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

Fonte-elaboração própria.

Objetivando uma análise comparativa com o trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales (2015), uma vez que esta e aquela pesquisa têm em comum a análise da variável Integridade gerencial, busca-se replicar as condições em que aqueles pesquisadores encontraram seus resultados

No entanto, é preciso se atentar para o fato de que além de se tratar de investigações realizadas em países distintos, com dados oriundos de institutos especializados em pesquisa de clima organizacional diferentes, em recortes temporais díspares, deste estudo para aquele paper que se buscou reproduzir, existem diferenças metodológicas importantes, a saber: os dados de lá estão configurados como uma *cross-section* com a seguinte particularidade: “*keeping only the first year a company appears in our data set to avoid understating the standard erros*” Guiso, Sapienza & Zingales (2015), o que não parece ser uma boa justificativa, uma vez que os *softwares* estatísticos contém correção para isso.

Outra providência tomada por aqueles autores foi: “*To control for the difference in calendar year in which firms enter in the sample, we control for year fixed effects in all the regressions*” (Guiso, Sapienza & Zingales 2015), obviamente necessária pela natureza da técnica estatística por eles escolhida e, por fim, as regressões OLS daquele artigo se utilizaram de erros-padrão, não robustos. Acrescente-se também que a única medida de desempenho que é comum aos dois estudos é o ROS.

Então servindo unicamente para a comparação, com caráter exploratório, entre as pesquisas, formula-se a estimação apresentada na equação 8 e é aplicado na amostra desta pesquisa, tratamento similar ao daquele trabalho.

Equação 8- Comparativo: Integridade gerencial, com Guiso Sapienza & Zingales (2015)

$$\begin{aligned}
 ROS_i = & \alpha + \text{Integridade gerencial}_i \beta_1 + \text{Controle efeito halo}_i \beta_2 \\
 & + \text{Idade da firma}_i \beta_3 + \text{Tamanho da firma}_i \beta_4 + \sum_1^5 \gamma_i D\text{Região}_i \\
 & + \sum_1^{22} \gamma_i D\text{Setor}_i + \sum_1^6 \gamma_i D\text{Ano}_i + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

Fonte-elaboração própria, baseado no modelo de Guiso, Sapienza e Zingales (2015)

Ainda com relação ao valor cultural integridade, é oportuno se mencionar as motivações e o *modus* como são desenhadas as variáveis *proxies*: Integridade institucional e Integridade plena.

Neste estudo, como outra das contribuições inéditas, é possível construir uma *proxy*, através do olhar dos empregados, que observaram uma integridade além daquela estudada por Guiso, Sapienza & Zingales (2015) a: “integridade da empresa”, aqui batizada de Integridade institucional.

É uma variável que, seguindo a lógica de construção da *proxy*: Integridade gerencial de Guiso, Sapienza & Zingales (2015) e Erhard, Jensen & Zaffron (2007, 2009 e 2016), a partir da questão formulada no IQAT-FIA-USP (vide figura 1) permite verificar se as respectivas empresas “cumprem sua palavra”, ou “entregam o que é prometido”, tendo um *plus* interessante, que é: “o fazer com alta qualidade”.

Figura 1-Pergunta do questionário IQAT que serviu de *proxy* para a Integridade institucional

33. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
--

Fonte: Questionário IQAT da survey MEPT

Dispondo agora de duas *proxies* para a integridade, uma com ênfase na postura institucional e outra na dos gerentes para com os empregados, cria-se a oportunidade de avançar ainda mais e elaborar, a partir de um artifício estatístico, uma métrica para a completude da integridade da organização (Integridade Gerencial + Integridade Institucional), introduzindo de forma inédita a ideia de Integridade plena da organização.

Para se construir aquela nova variável, a técnica exploratória escolhida é a de análise fatorial. Nela, variáveis que possuem entre si correlações relativamente elevadas podem ser agrupadas em “fatores”, que captem o comportamento conjunto das variáveis originais.

Assim, o método utilizado foi o conhecido como: “componentes principais”, que se baseia no pressuposto de que podem ser extraídos fatores não correlacionados a partir de um conjunto de variáveis originais correlacionadas entre si.

Seguidos esses procedimentos, nasce uma nova variável no banco de dados que serve de amostra para esta pesquisa. Tal variável, denominada de Integridade plena, corresponde ao fator rotacionado e obtido pela análise fatorial.

No apêndice II (Figura 2) deste trabalho, são apresentados os *outputs* dos autovalores da matriz de correlações com os respectivos percentuais de variância compartilhada das variáveis originais, assim como as cargas fatoriais, que representam as correlações entre cada variável e o fator que a ser utilizado apresenta autovalor ou *eigenvalue* maior que 1, também chamado de critério da raiz latente. Observe-se também a coluna *uniqueness*, ou exclusividade, cujos valores representam para cada variável, o percentual de variância perdida para compor os fatores extraídos.

No mesmo apêndice (Figura 3), pode-se ver que se utilizando do método Varimax, que maximiza as cargas de cada variável em determinado fator, o percentual da variância compartilhada para a formação do fator é igual a 63,63%. Ainda é possível se observar, no final da figura, o ângulo de rotação da referida estatística. Também é possível se perceber que não há diferença entre as cargas fatoriais rotacionadas, quando comparadas com as obtidas antes da rotação.

O próximo capítulo expõe detalhadamente os resultados advindos da aplicação dos modelos concebidos, mediante as providências e estratégias estatísticas empregadas nesta tese.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. Estatísticas descritivas

Neste estudo, a amostra analisada é compilada a partir do cruzamento de dados oriundos de diversas bases.

No entanto as informações das percepções dos empregados participantes da pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, são da mais alta relevância para a execução deste trabalho.

Aquele conjunto de dados é oriundo da PROGEPE/FIA, e contém as respostas aos dois questionários: IQAT e IQGP que, como já mencionado, compõe o IFT da pesquisa de clima organizacional publicado a cada ano, atualmente na revista Você S/A.

É importante registrar que as variáveis criadas nesta tese, são construídas com base nas impressões e sentimentos de 272.366 empregados de um total de 213 empresas dentre as participantes do certame, no período de 2011 a 2016, para as quais se faz possível, no cruzamento com as demais bases, associar medidas de desempenho.

Dessa forma a partir daquelas respostas são criadas as variáveis *proxies* para: as culturas sob a ótica dos empregados; as políticas, práticas e características de empresa da amostra; além variáveis relativas às características dos próprios respondentes componentes da amostra.

Os dados relativos aos indicadores de caráter financeiro do período, são cedidos gentilmente pela pesquisa Maiores & Melhores de Exame e também garimpados da Economática®, Capital IQ®, Banco Central do Brasil e Risklab FEA-USP, e Bovespa B3.

As informações de origem trabalhista são disponibilizadas pelo TST (Tribunal Superior do Trabalho) atendendo a um pedido do autor desta tese, com base na lei de transparência de dados de natureza pública.

Os detalhes da base, ficam melhor evidenciados a partir da análise das tabelas: 2 e 3. Registre-se que através da observação das correlações entre as variáveis, conforme apresentadas na tabela 3, percebe-se a adequação dos controles escolhidos para mitigar o efeito “*halo*” já devidamente descrito anteriormente. Uma tabela com correlação entre todas as variáveis, está disponível no Apêndice III deste trabalho.

Tabela 2-Sumario estatístico das variáveis utilizadas na pesquisa

Esta tabela apresenta estatísticas descritivas das variáveis utilizadas nesta pesquisa. Como mencionado na tabela 1, os dados que formam seus constructos, são originários das pesquisas: FIA/USP: IQGP – (Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas), IQAT – (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho), indicadores econômico-financeiros da: MELHORES E MAIORES, de EXAME/FEA/USP; Economatica®; S&P Capital IQ®; Banco Central do Brasil (BACEN) e Laboratório de Finanças e Risco – RiskFinLab - FEA/USP (Fonte primária: B3).

Estatísticas	Média	Mediana	Desvio-padrão	Observações Total de dados de empresas/ano do período estudado	Mínimo	Máximo
Integridade gerencial	3.967	4	0.303	564	3	5
Integridade institucional	4.617	5	0.493	564	3	5
Integridade plena	-0.00396	0.555	1	564	-4.058	2.624
Equipamento adequado	4.58	5	0.492	564	4	5
Boas Condições de Segurança	4.706	5	0.455	564	4	5
Altruísmo	3.926	4	0.386	564	3	5
Clareza das informações	4.196	4	0.447	564	3	5
Cooperação	4.1	4	0.344	564	3	5
JRT	0.353	0	0.478	564	0	1
ROE	0.134	0.123	0.382	559	-4.318	1.84
ROS	0.0768	0.0571	0.154	564	-1.818	0.77
ROI	0.0498	0.0473	0.0885	559	-0.981	0.375
Estresse	0.387	0	0.487	564	0	1
Tamanho da firma (ln total empregados)	8.039	7.957	1.355	560	4.82	11.65
Idade da firma (em anos)	33.38	39	15.71	564	1	104
Identidade	0.984	1	0.125	564	0	1
Integração	0.996	1	0.0595	564	0	1
Código de ética	0.949	1	0.221	564	0	1
PNE	0.78	1	0.415	564	0	1
Total de respondentes por empresa	482.9	412.5	232.1	564	52	1749
Tempo de casa	5.463	4.25	3.286	564	2	24
Gerentes	0.0907	0.0506	0.113	564	0	0.68
Idade dos respondentes da survey FIA-USP	32.89	33	3.609	564	24	49
Ano 2011	0.179	0	0.384	564	0	1
Ano 2012	0.195	0	0.397	564	0	1
Ano 2013	0.16	0	0.367	564	0	1

Continuação

Estatísticas	Média	Mediana	Desvio-padrão	Observações Total de dados de empresas/ano do período estudado	Mínimo	Máximo
Ano 2014	0.177	0	0.382	564	0	1
Ano 2015	0.145	0	0.353	564	0	1
Ano 2016	0.144	0	0.351	564	0	1
Região Norte	0.039	0	0.194	564	0	1
Região Nordeste	0.0461	0	0.21	564	0	1
Região Centro-oeste	0.00355	0	0.0595	564	0	1
Região Sudeste	0.688	1	0.464	564	0	1
Região Sul	0.223	0	0.417	564	0	1
Controle de capital: Brasileiro Estatal	0.0301	0	0.171	564	0	1
Controle de capital: Brasileiro privado	0.638	1	0.481	564	0	1
Controle de capital: Estrangeiro em geral	0.332	0	0.471	564	0	1
Setor: Atacado	0.023	0	0.15	564	0	1
Setor: Autoindústria	0.0851	0	0.279	564	0	1
Setor: Bens de consumo	0.0142	0	0.118	564	0	1
Setor: Comunicações	0.00532	0	0.0728	564	0	1
Setor: Diversos	0.016	0	0.125	564	0	1
Setor: Eletroeletrônico	0.0124	0	0.111	564	0	1
Setor: Energia	0.023	0	0.15	564	0	1
Setor: Farmacêutico	0.0727	0	0.26	564	0	1
Setor: Financeiro e outros	0.181	0	0.385	564	0	1
Setor: Indústria da construção	0.0301	0	0.171	564	0	1
Setor: Indústria digital	0.0177	0	0.132	564	0	1
Setor: Infraestrutura	0.0567	0	0.232	564	0	1
Setor: Mineração	0.0177	0	0.132	564	0	1
Setor: Papel e celulose	0.0461	0	0.21	564	0	1
Setor: Produção agropecuária	0.0957	0	0.295	564	0	1
Setor: Química e petroquímica	0.0443	0	0.206	564	0	1
Setor: Serviços	0.00177	0	0.0421	564	0	1
Setor: Siderurgia e metalurgia	0.00887	0	0.0938	564	0	1
Setor: Telecomunicações	0.055	0	0.228	564	0	1

Setor: Têxteis	0.0993	0	0.299	564	0	1
Setor: Transportes	0.0177	0	0.132	564	0	1
Continuação						
Estatísticas	Média	Mediana	Desvio- padrão	Observações Total de dados de empresas/ano do período estudado	Mínimo	Máximo
Setor: Varejo	0.0762	0	0.266	564	0	1

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 3-Correlação entre as variáveis *proxies* para cultura organizacional

Esta tabela apresenta a correlação, com a respectiva significância, entre as *proxies* das culturas identificadas nesta pesquisa, incluindo também as variáveis: Boas condições de segurança e Equipamento adequado, que são utilizadas para o controle do efeito halo.

	Altruísmo	Clareza	Cooperação	Integridade gerencial	Integridade institucional	Integridade plena	Boas Condições de Segurança	Equipamento adequado
Altruísmo	1.0000							
Clareza	0.3464 0.0000	1.0000						
Cooperação	0.3839 0.0000	0.5420 0.0000	1.0000					
Integridade gerencial	0.5269 0.0000	0.4082 0.0000	0.4579 0.0000	1.0000				
Integridade institucional	0.2440 0.0000	0.3289 0.0000	0.3106 0.0000	0.2726 0.0000	1.0000			
Integridade plena	0.4832 0.0000	0.4620 0.0000	0.4817 0.0000	0.7977 0.0000	0.7977 0.0000	1.0000		
Boas Condições de Segurança	0.3419 0.0000	0.3187 0.0000	0.2227 0.0000	0.3228 0.0000	0.2567 0.0000	0.3633 0.0000	1.0000	
Equipamento adequado	0.3422 0.0000	0.3908 0.0000	0.3226 0.0000	0.3184 0.0000	0.4886 0.0000	0.5058 0.0000	0.4221 0.0000	1.0000 0.0000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

4.2. Consequentes da cultura organizacional

A partir deste ponto do trabalho, são testadas as hipóteses formuladas no item 2.3 desta tese, sendo a primeira delas:

H1: Maiores níveis de cultura, associam-se a maiores resultados financeiros das empresas.

Para tanto, são feitas análises das possíveis associações entre as *proxies* dos valores culturais das empresas estudadas e o desempenho financeiro, representado pelos seguintes indicadores: ROS, ROI, ROE. O modelo a ser utilizado é o já explicitado na equação 2.

4.2.1. Resultados das regressões POLS

Dentro da disponibilidade de dados financeiros das empresas que compuseram a amostra, foram feitas as estimações de regressão, conforme estão apresentadas nas tabelas que se seguem.

Como já mencionado, a estratégia econométrica deste estudo é a de utilizar a estimação POLS, porém para cada tabela estimada daquela maneira, também é gerada uma outra se utilizando da estimação por FE, as quais estão disponíveis no apêndice I deste trabalho.

Importante dizer que a opção por números índice foi intencional, uma vez que as empresas envolvidas estão sob a proteção de um acordo de confidencialidade. Dessa maneira, tudo foi feito a fim de cumprir os termos do referido acordo celebrado entre este pesquisador e a PROGEP-FIA (Anexo-1).

A tabela 4, a seguir, mostra os coeficientes e demais estatísticas das regressões em que os indicadores ROS, ROI e ROE, figuram como variáveis dependentes e a *proxy* de uma cultura de altruísmo a explicativa:

Tabela 4-Altruísmo

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional altruísmo, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6), ano (as *dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor da indústria (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Altruísmo	0.094*** (0.032)	0.094*** (0.033)	0.045*** (0.016)	0.047*** (0.017)	0.059 (0.051)	0.033 (0.057)
Estresse	-0.029** (0.013)	-0.029** (0.013)	-0.014* (0.008)	-0.014* (0.008)	-0.057* (0.034)	-0.056* (0.034)
Idade da firma	0.001 (0.000)	0.001 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)	0.002** (0.001)	0.002* (0.001)
Tamanho da firma	0.003 (0.005)	0.003 (0.006)	-0.003 (0.003)	-0.003 (0.003)	0.002 (0.014)	0.001 (0.014)
Boas Condições de Segurança	-0.004 (0.016)		0.008 (0.009)		-0.028 (0.040)	
Equipamento adequado		-0.002		0.001		0.044

Continuação						
VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Constante	-0.440*** (0.170)	(0.015) -0.449*** (0.162)	-0.134 (0.083)	(0.009) -0.106 (0.079)	0.059 (0.365)	(0.038) -0.186 (0.347)
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.171	0.171	0.178	0.177	0.143	0.145
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.919	2.918	3.021	2.995	2.336	2.364
p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

A observação da tabela 4 permite ver que a variável *proxy* da cultura do altruísmo, se mostra significativa a 1% em suas associações com os indicadores de desempenho ROS (*Return on sales*) e (*Return on investimento*), independente do controle do efeito *halo* utilizado.

Com o auxílio do *software* estatístico, verifica-se que o aumento de um desvio-padrão da variável Altruísmo, representa o aumento esperado de 0,036 unidades de ROS, o que equivale a um aumento de 46,52% em relação à média daquele indicador.

Um outro exercício de simulação que pode ser feito é verificar o que acontece com o valor esperado de ROS se a variável altruísmo aumenta do menor valor para o maior valor da amostra, *ceteris paribus*. Nestas condições, é encontrado um incremento de 0,188 unidades de ROS, representando um aumento esperado de 243,42% do índice de desempenho em relação à sua média.

Com relação ao indicador *Return on investimento*, o aumento de um desvio-padrão da variável *proxy* para altruísmo corresponde a um aumento esperado de 0,017 unidades daquele índice ou, em termos percentuais, 34,48% de crescimento em relação à média do indicador financeiro.

Noutro exercício de simulação, variando-se a variável altruísmo do menor até o seu maior valor na amostra, *ceteris paribus*, espera-se que a variável dependente ROI também aumente seu valor na proporção de 0.090 unidades, representando um aumento de 179,67% relativos à média de seu valor esperado.

Mesmo não sendo verificada uma associação significante, nos níveis convencionais (pelo menos a 10%), deve-se registrar que a relação entre a proxy de altruísmo e o *Return on equity* é positiva.

Como esperado, a estimação por efeitos fixos produz coeficientes com sinais e significâncias diferentes destas aqui apresentadas. A observação da tabela 26 (apêndice I) permite ver que não se encontra significância nos níveis convencionais (pelo menos a 10%) em nenhuma das associações com os indicadores de desempenho embora, exceto pela relação da *proxy* de altruísmo com ROE, as associações são positivas com as demais.

Tabela 5- Clareza das informações

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional: clareza, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas proxies: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6), ano (as *dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor da indústria (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Clareza das informações	0.053** (0.024)	0.052** (0.024)	0.021 (0.013)	0.022* (0.010)	0.105*** (0.038)	0.081* (0.041)
Estresse	-0.025* (0.013)	-0.025* (0.013)	-0.012 (0.008)	-0.012 (0.008)	-0.048 (0.034)	-0.049 (0.034)
Idade da firma	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)	0.002* (0.001)	0.002* (0.001)
Tamanho da firma	0.000 (0.006)	0.000 (0.006)	-0.003 (0.003)	-0.004 (0.003)	-0.006 (0.014)	-0.005 (0.014)
Boas Condições de Segurança	0.000 (0.016)		0.011 (0.009)		-0.047 (0.041)	
Equipamento adequado		0.003 (0.015)		0.005 (0.009)		0.026 (0.038)
Constante	-0.265 (0.165)	-0.273* (0.157)	-0.030 (0.078)	-0.002 (0.074)	0.027 (0.338)	-0.252 (0.320)
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.150	0.150	0.159	0.158	0.151	0.150
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.485	2.486	2.646	2.612	2.495	2.467
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Pelo que se vê na tabela 5, a *proxy* da cultura da clareza das informações se mostra associada positivamente de forma significativa nos níveis convencionais (até 10%) com todos os indicadores de desempenho. Deve-se ressaltar que no caso da relação com ROI e ROE, a mudança da variável de controle do efeito *halo*, acaba afetando a significância dos coeficientes.

Quando a *proxy* da clareza das informações é aumentada em um desvio-padrão o reflexo esperado no índice ROS é de incremento de 0,024 unidade ou 31,15% em termos percentuais relativos à sua média. Se o valor da variável clareza varia do seu menor para o maior valor, *ceteris paribus*, prevê-se um aumento de 139,27% a comparação com a média do *Return on sales*.

No caso da associação da *proxy* de clareza das informações com o ROI, ao aumentar um desvio-padrão em sua magnitude, espera-se um aumento de 0,010 unidades, ou 19,77% com relação à média daquele índice de desempenho. Se o aumento na variável clareza das informações for do seu menor para o maior valor na amostra, *ceteris paribus*, o incremento esperado no indicador ROI é de 0,044 unidades, 88.07% se comparado à sua média.

Já para a relação entre a *proxy* da clareza das informações e o indicador de desempenho ROE, o incremento esperado no índice de desempenho é de 0.047 unidades, 34,97% em relação à sua média, quando se adiciona um desvio-padrão ao valor da clareza. Pensando-se numa variação do menor para o maior valor da clareza na amostra, *ceteris paribus*, o impacto previsto no ROE é de aumento de 0.210 unidades, o que representa um aumento percentual de 155.81% se comparado com sua média.

Com relação à estimação por efeitos fixos, disponível na tabela 27 (Apêndice I), a variável *proxy* da clareza das informações não apresenta associação significativa nos níveis convencionais (pelo menos a 10%) com nenhum dos indicadores de desempenho. Acrescente-se que, exceto por uma das estimações da variável clareza das informações com o ROS, as demais relações são negativas.

Tabela 6- Cooperação

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional: cooperação, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas proxies: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6), ano (as *dummies* foram obtidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor da indústria (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm

um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Cooperação	-0.001 (0.021)	-0.005 (0.021)	0.007 (0.012)	0.006 (0.012)	0.117** (0.051)	0.096* (0.052)
Estresse	-0.031** (0.014)	-0.031** (0.014)	-0.014* (0.008)	-0.014* (0.008)	-0.047 (0.034)	-0.048 (0.034)
Idade da firma	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)	0.002** (0.001)	0.002* (0.001)
Tamanho da firma	0.005 (0.006)	0.004 (0.006)	-0.002 (0.003)	-0.002 (0.003)	0.002 (0.014)	0.001 (0.014)
Boas Condições de Segurança	0.016 (0.016)		0.016* (0.009)		-0.034 (0.040)	
Equipamento adequado		0.021 (0.015)		0.011 (0.009)		0.034 (0.037)
Constante	-0.166 (0.178)	-0.154 (0.170)	-0.008 (0.087)	0.024 (0.082)	-0.163 (0.374)	-0.408 (0.355)
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.133	0.134	0.152	0.150	0.149	0.150
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.155	2.189	2.501	2.458	2.452	2.456
P	<0.001	0.000101	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa

Os resultados da tabela 6 mostram que a variável proxy da cultura de cooperação é associada positiva e significativamente com o indicador financeiro: *Return on equity*, verificando-se mudança na significância quando da mudança do controle do efeito halo.

Cabe o registro que em relação ao índice ROS, o sinal do coeficiente da *proxy* cooperação nas regressões aponta uma associação negativa, diferente da esperado, entre ambos. Em se tratando de ROI, a associação é positiva. Contudo, importa ressaltar que tanto com o ROS e com o ROI a cooperação, não se associa de forma significativa nos níveis convencionais (pelo menos a 10%).

No tocante à associação com o ROE, o aumento de um desvio-padrão na *proxy* da cultura de cooperação, gera a expectativa do incremento de 0,040 unidades, ou 30,10% relativos à média daquele indicador financeiro. Já se o valor da variável cooperação variar de seu menor até o seu maior valor, *ceteris paribus*, espera-se um aumento de 0.234 unidades do ROE, equivalentes a 173.75% se comparadas com à média.

Dentro do previsto, quando se faz a estimação por FE, disponível na tabela 28 (Apêndice I), os resultados diferem destes apresentados. Naquele caso, não se verifica significância em

nenhuma das associações com os indicadores de desempenho, sendo as relações da *proxy* de cultura da cooperação relacionada negativamente com o ROS e o ROI e positivamente com o ROE.

Tabela 7-Integridade gerencial

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional integridade gerencial, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6), ano (as *dummies* foram obtidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor da indústria (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Integridade Gerencial	0.052 (0.044)	0.049 (0.045)	0.035 (0.024)	0.037 (0.024)	0.127* (0.069)	0.100 (0.072)
Estresse	-0.028** (0.014)	-0.028** (0.014)	-0.013 (0.008)	-0.013 (0.008)	-0.051 (0.034)	-0.051 (0.034)
Idade da firma	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)	0.002** (0.001)	0.002* (0.001)
Tamanho da firma	0.003 (0.006)	0.003 (0.006)	-0.003 (0.003)	-0.003 (0.003)	-0.000 (0.014)	-0.001 (0.014)
Boas Condições de Segurança	0.008 (0.016)		0.012 (0.009)		-0.035 (0.040)	
Equipamento adequado		0.013 (0.015)		0.007 (0.008)		0.038 (0.037)
Constante	-0.316* (0.177)	-0.320* (0.171)	-0.097 (0.087)	-0.073 (0.084)	-0.145 (0.378)	-0.403 (0.364)
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.140	0.141	0.162	0.160	0.148	0.148
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.298	2.316	2.699	2.667	2.427	2.436
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Os resultados da tabela 7 apresentam os resultados das regressões onde a *proxy* da integridade gerencial é associada aos índices: ROS, ROI e ROE. Somente na relação com o ROE é encontrada significância estatística nos níveis convencionais (até 10%). Ressalve-se que a troca do controle do efeito *halo*, promove mudança na significância daquela relação. Mesmo assim, não se pode deixar de observar que mesmo sem significância, as associações entre a integridade gerencial e aqueles indicadores de desempenho são sempre positivas.

Na sua relação com o ROE, o aumento de um desvio-padrão da variável integridade gerencial gera a expectativa de um aumento de 0,038 unidades, representando um incremento de 28.45% relativos à média do *Return on equity*. Num suposto aumento do valor da *proxy* de integridade gerencial, variando-se do seu menor para o seu maior valor, *ceteris paribus*, espera-se um aumento de 0.253 unidades, ou 188.11% para a média daquele indicador de desempenho.

Considerando certa semelhança entre este estudo e o de Guiso, Sapienza e Zingales (2015), no item 4.2.2. é feita uma comparação, apenas de caráter exploratório, simulando o mesmo tratamento que foi dado aos dados no trabalho daqueles autores.

No tocante à estimação por efeitos fixos, dentro do esperado, conforme se pode observar na tabela 29 (Apêndice I), nenhuma das associações da *proxy* da integridade gerencial se mostra significativa nos níveis convencionais (pelo menos a 10%) com os indicadores *proxy* de performance financeira deste estudo. Mencione-se ainda que as relações com ROS e ROI são negativas, mas com o ROE é positiva.

Tabela 8-Integridade institucional

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional: integridade institucional, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6), ano (as *dummies* foram obtidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor da indústria (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Integridade institucional	0.030 (0.017)	0.028 (0.018)	0.015 (0.010)	0.016 (0.010)	0.037 (0.042)	0.003 (0.044)
Estresse	-0.029** (0.014)	-0.029** (0.014)	-0.013* (0.008)	-0.013* (0.008)	-0.055 (0.034)	-0.056* (0.034)
Idade da firma	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.001** (0.000)	0.001** (0.000)	0.002* (0.001)	0.002* (0.001)
Tamanho da firma	0.004 (0.006)	0.004 (0.006)	-0.002 (0.003)	-0.002 (0.003)	0.003 (0.014)	0.002 (0.014)
Boas Condições de Segurança	0.006 (0.016)		0.012 (0.009)		-0.028 (0.041)	
Equipamento adequado		0.009 (0.016)		0.006 (0.009)		0.051 (0.040)
Constante	-0.270 (0.173)	-0.262 (0.165)	-0.031 (0.081)	0.001 (0.076)	0.142 (0.352)	-0.087 (0.331)
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.138	0.138	0.155	0.153	0.142	0.144
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Continuação						
VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.258	2.264	2.570	2.528	2.314	2.351
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Como se pode ver na tabela 8, a proxy da cultura de integridade institucional, não apresenta associação significativa, nos níveis convencionais (pelo menos a 10%), com nenhum dos indicadores de desempenho financeiro. Mas é digno de registro que em todas as associações com aqueles três índices, a relação foi positiva.

Dentro do esperado, na estimação por FE os resultados são diferentes destes comentados acima. Observando-se a tabela 30 (Apêndice I), vê-se que variável integridade institucional se apresenta associada positivamente com todos os indicadores de desempenhos utilizados neste estudo. Além disso se mostra significativa nas associações com o ROS e o ROI.

Tabela 9- Integridade plena

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional: integridade plena, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas proxies: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6), ano (as *dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor da indústria (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Integridade plena	0.020 (0.008)	0.020 (0.008)	0.012* (0.007)	0.013* (0.008)	0.039* (0.021)	0.025 (0.022)
Estresse	-0.027** (0.014)	-0.027** (0.014)	-0.012 (0.008)	-0.012 (0.008)	-0.050 (0.034)	-0.052 (0.034)
Idade da firma	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.001*** (0.000)	0.002* (0.001)	0.002* (0.001)
Tamanho da firma	0.003 (0.006)	0.003 (0.006)	-0.003 (0.003)	-0.003 (0.003)	-0.000 (0.014)	-0.000 (0.014)
Boas Condições de Segurança	0.001 (0.017)		0.009 (0.010)		-0.044 (0.041)	
Equipamento adequado		0.004 (0.016)		0.001 (0.009)		0.032 (0.039)
Constante	-0.088 (0.166)	-0.099 (0.157)	0.060 (0.077)	0.098 (0.073)	0.398 (0.334)	0.017 (0.318)
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.143	0.143	0.163	0.162	0.147	0.146

Continuação						
VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.361	2.363	2.724	2.699	2.411	2.396
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Referindo-se à tabela 9, vê-se que a *proxy* da cultura de integridade plena, associa-se positivamente e de forma significativa nos níveis convencionais (até 10%) com as *proxies* de desempenho financeiro ROI e ROE. No caso da relação com o ROE, a mudança no controle do efeito *halo*, promove perda de significância. Deve-se mencionar que com o ROS, a *proxy* da integridade plena também se relaciona de forma positiva embora de modo não significativo.

Em associação com o ROI, ao se aumentar em um desvio-padrão o valor da variável *proxy* integridade plena, espera-se um incremento de 0,0123 unidades, ou 768.04% do índice de desempenho comparando-se com sua média. Se a variável integridade plena, varia de seu valor mínimo para o seu valor máximo, *ceteris paribus*, é esperado um aumento de 0.083 unidades representando incremento em relação à média de 5.140,00% no ROI.

Já na relação da integridade plena, com o ROE, o aumento de um desvio-padrão daquela *proxy* de cultura, prevê um aumento de 0,039 unidades, ou 29.06% relativos à média do índice de desempenho. Caso se deseje simular o que acontece quando a *proxy* da integridade plena varia do seu menor até o maior valor, *ceteris paribus*, projeta-se que o resultado no ROE seria de um aumento de 0,262 unidades, equivalendo a 194.51% de incremento se comparadas com a média daquele indicador.

Como esperado, na estimação por efeitos fixos (vide tabela 31 – Apêndice I), são encontradas diferenças com relação aos resultados ora apresentados. Naquele caso, a variável integridade plena se associa positivamente com os indicadores de performance. Tendo, inclusive, relação significativa nos níveis convencionais (pelo menos a 10%) com a *proxy* de desempenho ROS.

Após a apresentação dos resultados das regressões onde as *proxies* das culturas das organizações são as variáveis explicativas e os indicadores de desempenho: ROS, ROI e ROE figuram como variáveis independentes, percebe-se que as relações entre a *proxy* da cultura altruísmo com o ROS e o ROI, da *proxy* da clareza das informações com os três índices, das *proxies* da cooperação e da integridade gerencial com o ROE e da *proxy* integridade plena com

ROI e ROE, apresentam associação positiva e significativa nos níveis convencionais (até 10%). Estes resultados são compatíveis com a hipótese H1 sugerindo que, de fato, maiores níveis de cultura, podem estar associados com maiores resultados financeiros das empresas.

4.2.2. Análise complementar: comparativo com Guiso, Sapienza & Zingales (2015)

Considerando a relevância para a área de finanças do trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales (2015), bem como sua inegável influência nesta pesquisa, avulta-se como conveniente e importante a comparação dos resultados daquele estudo com os obtidos nesta investigação.

É preciso, no entanto, registrar que a abordagem econométrica daquele artigo diverge da que é escolhida para esta tese. Como já mencionado, nesta pesquisa a estratégia é se utilizar de uma análise de painel com erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação, cujas as características e vantagens foram explicitadas na metodologia deste trabalho.

Ressalte-se que, embora respeitando o trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales (2015), a justificativa utilizada por aqueles autores para a construção de uma *cross-section* mantendo apenas o primeiro ano que a companhia aparece no banco de dados, para: “*to avoid understating the standard errors*” não parece ser muito boa, uma vez que os *softwares* estatísticos possuem correção para o problema.

Em relação ao modelo utilizado nesta investigação, além dos controles utilizados naquele estudo, foram inseridos o tipo de controle de capital e o estresse (vide tabela 1, com descrição das variáveis).

Também não se pode esquecer que a amostra daquele trabalho é formada a partir de uma *survey* de outro instituto de pesquisa e que as empresas que compõe o banco de dados são norte-americanas, ou sediadas nos EUA.

O tamanho da amostra do estudo em tela é superior ao desta investigação, em virtude da maior facilidade de obtenção dos dados, uma vez que majoritariamente as empresas partícipes da *survey* eram sociedades anônimas que tem obrigação legal de divulgar amplamente seus resultados financeiros.

Tendo isso em mente, para viabilizar a comparação, foi feita uma intervenção na base de dados desta pesquisa, transformando-a numa *cross-section*, onde somente o primeiro

resultado de cada empresa dentro do período em análise, era considerada para a constituição da respectiva base de dados.

O indicador financeiro compartilhado entre este e aquele trabalho que possibilita a comparação é o ROS. Os controles de efeito halo são semelhantes. Os efeitos fixos dos anos, de setor e de cada região, serão controlados como feito por aqueles autores.

A hipótese testada é a mesma considerada para a apuração dos consequentes dos valores da cultura: H1 e o modelo econométrico é o apresentado na equação 8, no item 3.2 deste trabalho.

A tabela 10, apresentada a seguir, resume os resultados das regressões estimadas nas condições já mencionadas. A tabela 11 traz a transcrição dos resultados do trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales 2015, comparáveis ao deste estudo, os quais estão grafados em negrito para facilitar a sua visualização.

Tabela 10-Resultados da regressão OLS: Integridade gerencia, para fins de comparação com Guiso, Sapienza & Zingales (2015)

Resultados da regressão OLS Integridade gerencial, para fins de comparação com Guiso, Sapienza & Zingales (2015). Utilizam-se: Erros-padrão. São apresentados: R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS
Integridade Gerencial	0.096** (0.039)	0.097** (0.039)
Seg	0.024 (0.028)	
Eqp		0.019 (0.028)
Idade da firma	0.002** (0.001)	0.002** (0.001)
Tamanho da firma	-0.007 (0.010)	-0.007 (0.010)
Constante	-0.201 (0.265)	-0.178 (0.261)
Número de empresas	210	210
Observações	210	210
R-quadrado	0.239	0.238
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim
F	1.611	1.601
p	0.0257	0.0274

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Tabela 11-Transcrição da tabela 4 do trabalho de Guiso, Sapienza & Zingales (2015)

Esta tabela apenas transcreve os resultados de Guiso, Sapienza & Zingales (2015) que podem ser comparados com a presente investigação. Nas colunas (5) e (6), em negrito, são apresentados os outputs das regressões OLS onde a variável “*Managerial integrity*” é a preditora do valor esperado de ROS. Foram utilizados controles para: efeito “*halo*” (*Safe place and Being myself*) e efeitos fixos (*Industry FE, Year FE and Region FE*). São mostrados os erros padrão (entre parênteses), R^2 de cada regressão e: */**/*** indicando a significância aos níveis de 10%, 5%, e 1%.

<i>Panel A: Financial performance</i>								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Variables</i>	<i>Tobin's q</i>				<i>ROS</i>			
<i>Managerial integrity</i>	1.417*** (0.422)	2.880*** (0.503)			0.041 (0.030)	0.174*** (0.036)		
<i>Managerial ethics</i>			1.479*** (0.464)	3.070*** (0.536)			0.023 (0.033)	0.164*** (0.039)
<i>Safe place</i>	0.761 (0.557)		0.674 (0.587)		0.096** (0.040)		0.111*** (0.042)	
<i>Being myself</i>		-2.232*** (0.769)		-2.358*** (0.786)		-0.176*** (0.055)		-0.159** * (0.056)
<i>Observations</i>	368	368	368	368	382	382	382	382
<i>R-squared</i>	0.30	0.31	0.29	0.31	0.27	0.28	0.27	0.27
<i>Industry FE</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
<i>Year FE</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
<i>Region FE</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
<i>Marginal R-squared</i>	0.0236	0.0674	0.0214	0.0675	0.00392	0.0469	0.000989	0.0372

Fonte: Guiso, Sapienza & Zingales (2015), p.13.

Comparando-se os resultados da estimação do ROS, deste e daquele trabalho, tendo a integridade gerencial como variável explicativa, verifica-se que em ambos os casos a mesma, figura como um valor cultural correlacionado de forma significativa e positiva ao indicador financeiro.

Destaque-se que ao se utilizar a mesma abordagem econométrica, os coeficientes das regressões envolvendo a integridade gerencial, obtidos a partir da amostra deste estudo, aumentam dramaticamente seu nível de significância tornando-se, inclusive, superiores aos de

Guiso, Sapienza & Zingales (2015) independente do controle adotado para o efeito *halo*. Nota-se que quando aqueles autores se utilizaram da variável “*safe place*” no referido controle, a correlação não apresentou significância nem ao nível de 10%.

Também se pode observar que a magnitude dos coeficientes daquelas regressões apresenta uma variação muito grande quando se troca o controle do efeito “*halo*”. Para estimação com o banco de dados desta pesquisa, a variação é mínima.

Ao se introduzir os dados desta investigação no modelo estimado por aqueles pesquisadores, o R^2 obtido é perfeitamente compatível com os daqueles autores.

Dessa maneira, pode-se enxergar uma compatibilidade entre este e aquele estudo ao se utilizar a metodologia preconizada por aqueles autores, o que é um fato importante na medida que, como já dito, são estudos com amostras muito heterogêneas e, ressaltando-se, oriundas de *surveys* de diferentes institutos de pesquisa.

Essa convergência aparenta indicar que as divergências encontradas entre a presente investigação e aquele estudo, são proporcionadas pelas diferenças nas estratégias econométricas.

4.2.3. Análise exploratória dos efeitos da moderação na relação entre cultura e desempenho financeiro

Como já se mencionou, este trabalho se utiliza da percepção dos empregados a fim de identificar a presença do fenômeno da cultura organizacional, ou, em última análise: das diversas culturas presentes em uma mesma entidade.

Assim, aqueles anônimos empregados participantes da *survey* da MEPT, servem de testemunhas da cultura presente nas suas relações do dia a dia.

No entanto, é apropriado lembrar-se do ensino de Gomes (1995) no que se refere à psicologia do testemunho:

A testemunha não é uma máquina fotográfica ou uma filmadora, pelo que, diante dos fatos variáveis e complexos que lhe são postos, é natural que selecione aqueles que mais lhe interessam e, após essa seleção, a informação passa ainda para o campo afetivo, onde sofre as interferências dos valores e opiniões do receptor e que permitem a qualificação dos fatos como bons ou maus, para só então aflorar no campo operacional, mediante a externalização do que foi visto ou ouvido.

Assim, os depoimentos das testemunhas, que presenciaram os mesmos fatos, podem ter colorações diferentes, enfoques díspares, sem que essas discrepâncias indiquem a ocorrência de inverdades nas declarações, pois cada pessoa vê a situação sob uma perspectiva própria. (Gomes, 1995, p.2)

E é justamente ela, a perspectiva própria, que pode acabar tendo uma influência desagradável para uma investigação científica, como mostram pesquisas anteriores que evidenciaram que algumas características são negativamente relacionadas ao raciocínio moral, como exemplo: respondentes que têm mais tempo de casa e estão em posições mais altas na organização, aparentemente tem menos capacidade de raciocinar moralmente e assim, também observar e relatar incidentes de fraude :(Elm e Nichols, 1993; Ponemon, 1990 & Tenbrunsel, Umphress & Joseph, 2015).

Outras pesquisas chegam a afirmar que as mulheres são mais eticamente conscientes do que os homens (Ameen, Guffey, & McMillan, 1996 & Tenbrunsel, Umphress & Joseph, 2015).

Tendo-se isso em mente, parece oportuno tentar mensurar qual o impacto das idiosincrasias daqueles respondentes à luz da literatura da área, em relação às suas percepções registradas naquela *survey* que serve de base a este estudo.

Também não se deve esquecer que outras variáveis, estas, por sua vez, *proxies* de características da empresa, como o seu porte, ou seu tempo de existência, podem ser significativamente impactantes nas relações entre as *proxies* de cultura e os indicadores de desempenho, já apresentados.

Para tanto será utilizada a análise de moderação, que introduz interações entre alguns dos regressores e variáveis provenientes do banco de dados, referentes ao tempo de casa do empregado, sua posição na hierarquia organizacional da empresa, além de características da própria empresa, como o seu tamanho e o seu tempo de existência.

O modelo econométrico utilizado é o que é mostrado na equação 3, no item 3.2 deste trabalho.

4.2.3.1.Tempo de casa

São analisados de forma exploratória os possíveis efeitos de moderação nas associações em que a variável Tempo de casa é inserida entre os regressores e interage com as *proxies* de cultura organizacional que são as variáveis independentes daqueles modelos. A tabela 12 mostra os resultados das regressões:

Tabela 12-Resumo interação variável: Tempo de casa

Esta tabela reúne, objetivando a melhor visualização, apenas os coeficientes, termos de erro e significância das regressões onde se verificam significantes as relações entre as *proxies* para cultura organizacional e indicadores de desempenho financeiro. Também são mostradas as estatísticas das interações entre aquelas *proxies* de cultura e

a variável Tempo de casa, a fim de observar se a mesma exerce efeito moderador entre a cultura e o seu correspondente desempenho financeiro. São omitidas as dummies de ano, setor, controle de capital, região geográfica do Brasil. Também não são mostradas as variáveis de controle do efeito halo, pois não alteram o resultado da interação. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/* indicating o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROS	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE	(7) ROE	(8) ROE	(9) ROI
Altruísmo	0.117*** (0.034)	0.038* (0.020)							
Tempo de casa	0.015 (0.021)	-0.008 (0.012)	0.039 (0.025)	0.024* (0.014)	0.019 (0.063)	-0.027 (0.087)	-0.014 (0.052)	0.000 (0.007)	-0.003** (0.002)
Interação: Altruísmo e Tempo de casa	-0.004 (0.005)	0.001 (0.003)							
Clareza nas relações			0.107* (0.035)	0.056* (0.021)	0.129 (0.087)				
Interação: Clareza e Tempo de casa			-0.010* (0.006)	-0.007* (0.004)	-0.005 (0.016)				
Cooperação						0.064 (0.120)			
Interação: Cooperação e Tempo de casa						0.007 (0.021)			
Integridade Gerencial							0.074 (0.101)		
Interação: Integridade gerencial e Tempo de casa							0.004 (0.013)		
Integridade plena								0.016 (0.034)	0.024*** (0.008)
Interação: Integridade plena e Tempo de casa								0.002 (0.005)	-0.002* (0.001)
Idade da firma	0.001 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.000 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.002* (0.001)				
Tamanho da firma	0.003 (0.006)	-0.002 (0.003)	0.000 (0.006)	-0.003 (0.003)		0.005 (0.014)	0.004 (0.014)	0.004 (0.014)	-0.002 (0.003)
Constante	-0.344** (0.155)	-0.147* (0.085)	-0.282* (0.164)	-0.211** (0.089)	-0.287 (0.399)	-0.434 (0.523)	-0.496 (0.425)	-0.139 (0.241)	0.034 (0.055)
Número de empresas	210	206	210	206	209	206	206	206	206
Observações	560	555	560	555	559	555	555	555	555
R-quadrado	0.165	0.177	0.149	0.165	0.147	0.141	0.139	0.138	0.157
Dummies de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dummies de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dummies de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dummies de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.713	2.927	2.396	2.688	2.424	2.294	2.262	2.244	2.596
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa.

Logo abaixo, estão os comentários acerca das interações entre a variável “Tempo de casa” e aquelas *proxies* de valores da cultura organizacional que se mostram significativas

estatisticamente, nos níveis convencionais (pelo menos a 10%). Assim, constata-se inicialmente que as relações entre: Clareza das informações e ROS, Clareza das informações e ROI e Integridade plena e ROI, são dependentes do valor da variável “Tempo de casa”.

No tocante à relação entre a variável Clareza e ROS o efeito parcial, ou seja: o que acontece com a média de ROS quando se aumenta uma unidade da variável Clareza, será igual à soma do coeficiente da Clareza com o produto da interação Clareza com Tempo de casa amostra e o valor da variável Tempo de casa amostra.

Na relação da Clareza das informações com o ROS, para o valor de Tempo de Casa igual à sua média, tem-se: $0,107$ (coeficiente da Clareza) + $((-,010$ (coeficiente da interação)) $\times$ $(5,46$ (média do Tempo de Casa Amostra) $= 0.052$.

Significando que o aumento de uma unidade da Clareza, mantendo constantes os demais fatores, se associa a um aumento de 0.052 unidades de ROS, em média.

Se, contudo, a empresa possui um Tempo de Casa maior: média + um desvio padrão ($5,46+3,29 = 8,75$), o efeito parcial será igual à: $0,107+ (-,010 \times 8,75) = 0.020$, significando que o aumento de Clareza em uma unidade corresponderá a um aumento de 0.020 de ROS.

Nesse caso, trata-se de um efeito -63% inferior, o que permite afirmar que o aumento de 1 desvio padrão no Tempo de casa, prediz uma redução de -63% no efeito marginal de Clareza sobre ROS.

No caso da relação entre Clareza e ROI, seguindo-se a mesma lógica de cálculo, o aumento de um desvio-padrão de Tempo de Casa, acarreta em uma redução de -129% no efeito marginal da Clareza sobre o ROS.

Por fim, sobre a relação entre a Integridade Plena e o ROI, verifica-se uma redução de -50% no efeito marginal da Integridade Plena sobre o ROI, quando se aumenta um desvio-padrão no Tempo de Casa Amostra.

Portanto, para as relações mencionadas, os resultados parecem sugerir que quanto maior o tempo de casa, menor o efeito marginal do valor cultural sobre o indicador financeiro. Em outras palavras, aparentemente, para aquelas empresas cujos os empregados têm mais tempo de casa, a relação entre percepção da clareza das informações e integridade com os indicadores de desempenho, seria mais fraca.

Esta constatação parece confirmar o que afirmam Elm e Nichols (1993); Ponemon (1990) e Tenbrunsel, Umphress & Joseph (2015) que respondentes que têm mais tempo de casa têm menos capacidade de raciocinar moralmente.

Pode-se, apenas como conjectura, imaginar que, talvez, com o passar do tempo eles se tornem mais céticos, ou menos sinceros, ou mais facilmente cooptados pela administração da empresa.

4.2.3.2. Gerentes

A seguir são apresentados na tabela 13, os resultados das regressões em que a variável Gerentes é introduzida para interagir com as *proxies* de cultura, que são as variáveis independentes em relação aos indicadores de desempenho que funcionam como dependentes.

Tabela 13-Resumo interação variável: Gerentes

Esta tabela reúne, objetivando a melhor visualização, apenas os coeficientes, termos de erro e significância das regressões onde se verificam significantes as relações entre as *proxies* para cultura organizacional e indicadores de desempenho financeiro. Também são mostradas as estatísticas das interações entre aquelas *proxies* de cultura e a variável: Gerentes, a fim de observar se a mesma exerce efeito moderador entre a cultura e o seu correspondente desempenho financeiro. São omitidas as dummies de ano, setor, controle de capital, região geográfica do Brasil. Também não são mostradas as variáveis de controle do efeito halo, pois não alteram o resultado da interação. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROS	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE	(7) ROE	(8) ROE	(9) ROI
Altruísmo	0.106*** (0.025)	0.048*** (0.015)							
Gerentes	0.381 (0.610)	0.035 (0.352)	0.741 (0.570)	0.315 (0.328)	0.270 (1.413)	0.082 (1.761)	1.616 (1.748)	-0.117 (0.156)	-0.005 (0.036)
Interação: Altruísmo e Gerentes	-0.101 (0.153)	-0.009 (0.088)							
Idade da firma	0.001 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.000 (0.000)	0.001** (0.000)	0.002* (0.001)				
Tamanho da firma	0.003 (0.006)	-0.002 (0.003)	0.001 (0.006)	-0.003 (0.003)		0.004 (0.014)	0.002 (0.014)	0.003 (0.014)	-0.002 (0.003)
Clareza das informações			0.072** (0.020)	0.030** (0.011)	0.112** (0.048)				
Interação: Clareza das informações e Gerentes			-0.180 (0.135)	-0.075 (0.078)	-0.085 (0.335)				
Cooperação						0.101 (0.064)			
Interação: Cooperação e Gerentes						-0.046			

Continuação									
VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROS	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE	(7) ROE	(8) ROE	(9) ROI
						(0.431)			
Integridade Gerencial							0.149*		
							(0.079)		
Interação: Integridade gerencial e Gerentes							-0.434		
							(0.435)		
Integridade plena								0.035	0.016***
								(0.026)	(0.006)
Interação: Integridade plena e Gerentes								-0.059	-0.019
								(0.137)	(0.032)
Constante	-0.311** (0.130)	-0.203*** (0.071)	-0.154 (0.115)	-0.129** (0.061)	-0.222 (0.268)	-0.577* (0.315)	-0.768** (0.356)	-0.116 (0.239)	0.014 (0.055)
Número de empresas	210	206	210	206	209	206	206	206	206
Observações	560	555	560	555	559	555	555	555	555
R-quadrado	0.165	0.171	0.147	0.155	0.147	0.142	0.142	0.139	0.148
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.702	2.807	2.364	2.489	2.431	2.305	2.308	2.261	2.433
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Nas interações inseridas nas associadas evidenciadas na tabela acima, as interações não são estatisticamente diferentes de zero, portanto não há efeito de moderação significativa nos níveis convencionais. Porém chama atenção o fato de todos os coeficientes daquelas interações, apresentarem sinal negativo, sugerindo que, se significantes, o efeito marginal da cultura sobre o indicador de desempenho financeiro, seria reduzido pelo aumento da variável Gerentes.

Mas diante da falta de significância, não se pode verificar o que afirmam Elm e Nichols (1993); Ponemon (1990) e Tenbrunsel, Umphress & Joseph (2015), como dito anteriormente, que empregados que ocupam posições mais altas na organização acabam tendo sua capacidade de raciocinar moralmente afetadas..

4.2.3.3.Tamanho da firma

A seguir estão os comentários acerca das interações entre a variável “Tamanho da firma” e as *proxies* de valores da cultura organizacional.

Tabela 14-Resumo interação variável: Tamanho da firma

Esta tabela reúne, objetivando a melhor visualização, apenas os coeficientes, termos de erro e significância das regressões onde se verificam significantes as relações entre as proxies para cultura organizacional e indicadores de desempenho financeiro. Também são mostradas as estatísticas das interações entre aquelas *proxies* de cultura e a variável: Tamanho da firma, a fim de observar se a mesma exerce efeito moderador entre a cultura e o seu correspondente desempenho financeiro. São omitidas as dummies de ano, setor, controle de capital, região geográfica do Brasil. Também não são mostradas as variáveis de controle do efeito halo, pois não alteram o resultado da interação. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROS	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE	(7) ROE	(8) ROE	(9) ROI
Altruísmo	0.487*** (0.108)	0.188*** (0.062)							
Tamanho da firma	0.195*** (0.052)	0.067** (0.030)	0.043 (0.043)	0.020 (0.025)	0.225** (0.106)	0.072 (0.169)	0.060 (0.159)	0.002 (0.014)	-0.002 (0.003)
Interação: Altruísmo e Tamanho da firma	-0.049** (0.013)	-0.018 (0.008)							
Clareza nas relações			0.141* (0.085)	0.069 (0.049)	0.564*** (0.211)				
Interação: Clareza e Tamanho da firma			-0.010 (0.010)	-0.006 (0.006)	-0.055 (0.025)				
Cooperação						0.230 (0.334)			
Interação: Cooperação e Tamanho da firma						-0.017 (0.041)			
Integridade Gerencial							0.210 (0.323)		
Interação: Integridade gerencial e Tamanho da firma							-0.014 (0.040)		
Integridade plena								0.097 (0.105)	0.034 (0.024)
Interação: Integridade plena e Tamanho da firma								-0.009 (0.013)	-0.003 (0.003)
Idade da firma	0.000 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.000 (0.000)	0.001** (0.000)	0.002* (0.001)				
Constante	-1.780*** (0.423)	-0.746*** (0.245)	-0.438 (0.361)	-0.289 (0.205)	-2.058** (0.896)	-1.112 (1.364)	-1.016 (1.266)	-0.135 (0.238)	0.013 (0.055)
Número de empresas	210	206	210	206	206	206	206	206	206
Observações	560	555	560	555	555	555	555	555	555
R-quadrado	0.185	0.180	0.146	0.155	0.156	0.141	0.139	0.139	0.149
Dummies de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dummies de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dummies de	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Controle de Capital									
Dummies de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	3.205	3.060	2.406	2.561	2.583	2.364	2.331	2.318	2.516
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Vendo-se a tabela 14, nota-se que apenas a relação entre: a *proxy* de cultura de altruísmo e ROS, é dependente do valor da variável “Tamanho da firma”, nos níveis convencionais de significância (pelo menos a 10%)

Assim, naquela associação, seguindo-se a mesma lógica de cálculo já apresentada, o aumento de um desvio-padrão do tamanho da empresa, acarreta em uma redução de -71% no efeito marginal da cultura de altruísmo sobre o ROS.

O resultado sugere que quanto maior é a organização, o efeito da associação da *proxy* de altruísmo se torna mais fraco, com relação ao indicador de desempenho ROS. Pode-se conjecturar que o maior porte pode dificultar a comunicação e disseminação dos valores culturais da entidade, junto aos seus empregados.

4.2.3.4. Idade da firma

Logo abaixo, encontram-se os resultados das regressões onde a variável: Idade da firma é introduzida para interagir com as *proxies* de cultura organizacional, que são variáveis independentes em relação aos indicadores de desempenho que são dependentes neste caso.

Esta tabela reúne, objetivando a melhor visualização, apenas os coeficientes, termos de erro e significância das regressões onde se verificam significantes as relações entre as proxies para cultura organizacional e indicadores de desempenho financeiro. Também são mostradas as estatísticas das interações entre aquelas *proxies* de cultura e a variável: Idade da firma, a fim de observar se a mesma exerce efeito moderador entre a cultura e o seu correspondente desempenho financeiro. São omitidas as dummies de ano, setor, controle de capital, região geográfica do Brasil. Também não são mostradas as variáveis de controle do efeito halo, pois não alteram o resultado da interação. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROS	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE	(7) ROE	(8) ROE	(9) ROI
Altruísmo	0.159*** (0.036)	0.076*** (0.021)							
Idade da firma	0.008** (0.004)	0.004* (0.002)	0.010** (0.004)	0.006** (0.002)	0.018* (0.010)	0.000 (0.013)	0.016 (0.015)	0.002 (0.001)	0.001*** (0.000)
Interação: Altruísmo e Idade da firma	-0.002 (0.001)	-0.001 (0.001)							
Tamanho da firma	0.003 (0.005)	-0.003 (0.003)	0.002 (0.006)	-0.003 (0.003)	-0.003 (0.014)	0.002 (0.014)	0.000 (0.014)	0.001 (0.014)	-0.003 (0.003)
Clareza das informações			0.134*** (0.035)	0.063*** (0.020)	0.238*** (0.087)				
Interação: Clareza das informações e Idade da firma			-0.002 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.004 (0.002)				
Cooperação						0.094 (0.106)			
Interação: Cooperação e Idade da firma						0.000 (0.003)			
Integridade Gerencial							0.198*		

Interação: Integridade gerencial e Idade da firma							(0.115) -0.004		
Integridade plena							(0.004) 0.029	0.020**	
Interação: Integridade plena e Idade da firma							(0.035) -0.000	(0.008) -0.000	
Constante	- 0.506***	-0.304***	-0.408**	-0.270***	-0.701*	-0.563	-0.973**	(0.001) -0.143	(0.000) 0.006
Número de empresas	(0.160) 210	(0.088) 206	(0.164) 210	(0.092) 206	(0.412) 206	(0.461) 206	(0.479) 206	(0.238) 206	(0.055) 206
Observações	560	555	560	555	555	555	555	555	555
R-quadrado	0.171	0.175	0.154	0.161	0.153	0.146	0.146	0.143	0.160
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.903	2.974	2.570	2.690	2.515	2.394	2.390	2.323	2.653
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

A observação da tabela 15 permite afirmar que não se verifica em nenhuma das relações onde há interação da variável: Idade da firma com as variáveis de cultura, se encontra significância estatística nos níveis convencionais (pelo menos a 10%). Vale comentar que, considerando os sinais dos coeficientes das interações, caso houvesse significância, o efeito marginal da cultura sobre o indicador de desempenho financeiro, seria reduzido pelo aumento da variável Idade da firma.

Os resultados apresentados mostram que o tempo de casa do empregado e o tamanho da firma podem atuar de forma significativa, reduzindo o efeito marginal de culturas sobre o desempenho das empresas.

4.2.4. Análise das associações da JRT

Considerando a argumentação criada para a criação da *proxy* JRT, neste momento é testada a seguinte hipótese:

H2: Maiores níveis da JRT, associam-se a menores resultados financeiros das empresas.

O modelo utilizado é o que é mostrado na equação 4, no item 3.2 deste trabalho. A tabela 16, a seguir, apresenta os resultados das regressões onde a JRT funciona como variável independente e os indicadores de desempenho: ROS, ROI e ROE são as variáveis dependentes.

Tabela 16-Judicialização da relação trabalhista (JRT)

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura de Judicialização da relação trabalhista, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde: ROS (1), ROI (2) e ROE (3) são as variáveis dependente e a variável *proxy* JRT, a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, Idade da firma, Tamanho da firma, ano (as *dummies* foram obtidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Como a variável JRT não está sujeita ao efeito halo, não foram inseridos controles para aquele fenômeno nos modelos. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROE
JRT	-0.036** (0.015)	-0.014* (0.008)	-0.068* (0.037)
Estresse	-0.029** (0.013)	-0.014* (0.008)	-0.054 (0.034)
Idade da firma	0.001 (0.000)	0.001*** (0.000)	0.003** (0.001)
Tamanho da firma	0.008 (0.006)	-0.000 (0.003)	0.009 (0.014)
Constante	-0.108 (0.145)	0.096 (0.059)	0.127 (0.257)
Número de empresas	210	206	206

Continuação			
VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROE
Observações	560	555	555
R-quadrado	0.140	0.150	0.146
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim
F	2.374	2.536	2.462
P	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

A observação da tabela 16 mostra que a JRT é associada de forma negativa e significativa nos níveis convencionais (pelo menos a 10%) com os três indicadores de performance utilizados neste estudo.

Em sua associação com o índice ROS, o aumento de um desvio padrão da *proxy* da judicialização da relação trabalhista, gera a expectativa de uma redução de -0,017 unidades daquele indicador de desempenho, correspondendo a uma diminuição percentual de -22.05% em relação à sua média. Se a JRT varia de seu menor até o seu maior valor na amostra, *ceteris paribus*, espera-se uma redução de -0,036 unidades no ROS, equivalentes a uma redução de -46,03% de sua magnitude.

Se relacionada ao indicador ROI, a JRT produz a redução de -0,006 unidades, ou -13.32% da *proxy* de desempenho (na comparação com sua média), se aumentado um desvio-padrão ao seu valor. Ao se variar a JRT do seu valor mínimo até o máximo na amostra, *ceteris paribus*, é prevista uma redução de -0,0140 unidades do ROI, equivalendo a uma diminuição naquele índice de desempenho na ordem de -28,00%.

No caso da associação da JRT e o ROE, com o aumento de um desvio-padrão da *proxy* de judicialização da relação trabalhista, espera-se uma redução de -0,032 unidades do indicador de performance equivalendo a uma redução percentual de -23,98% em comparação com sua média. Ao se variar a JRT de seu menor até o seu maior valor na amostra, *ceteris paribus*, prevê-se uma redução de -0,068 unidades do ROE, ou -50,39% em termos percentuais, se comparadas com sua média.

Utilizando-se a estimação por efeitos fixos, cujos resultados estão disponíveis na tabela 32 (Apêndice I), vê-se que todas as associações, apesar de não terem significância estatística, nos níveis convencionais (pelo menos a 10%), ainda se mantêm negativas.

Estes resultados são compatíveis com a hipótese H2, sugerindo que a JRT pode prejudicar o desempenho da empresa.

Levando-se em conta as evidências apresentadas sobre os malefícios da possível cultura de judicialização da relação trabalhista, é natural se imaginar que talvez outras culturas da empresa que apresentam associação positiva com o desempenho das firmas, possa servir como um mecanismo por meio do qual se possa reduzir os efeitos da JRT. Assim é formulada a hipótese a seguir:

H3: Maiores níveis de cultura, associam-se a menores níveis de JRT

O modelo utilizado para se estimar as regressões que constam na tabela 17, é o apresentado na equação 5 do item 3.2 deste estudo.

Tabela 17-Judicialização da relação trabalhista (JRT), como variável dependente das culturas das organizações

Esta tabela mostra, num modelo PROBIT, as associações entre as *proxies* das culturas organizacionais: altruísmo, clareza, cooperação, integridade gerencial, integridade institucional e integridade plena, conforme percepção dos empregados, e, a medida *proxy* de judicialização da relação trabalhista-JRT. São apresentados os coeficientes das regressões, onde: JRT é a variável dependente e as variáveis *proxies* da cultura do altruísmo (1) e (2), clareza (3) e (4), cooperação (5) e (6), Integridade gerencial (7) e (8), integridade institucional (9) e (10) e a Integridade plena (11) e (12), são as independentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “*halo*” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3), (5),(7), (9) e (11) Equipamento adequado (2), (4), (6), (8), (10) e (12), ano (as *dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) JRT	(2) JRT	(3) JRT	(4) JRT	(5) JRT	(6) JRT	(7) JRT	(8) JRT	(9) JRT	(10) JRT	(11) JRT	(12) JRT-
Altruísmo	0.346 (0.219)	0.207 (0.219)										
Clareza nas relações			0.235 (0.207)	0.102 (0.204)								
Cooperação					0.329 (0.254)	0.207 (0.255)						
Integridade Gerencial							0.267 (0.291)	0.109 (0.285)				
Integridade institucional									0.031 (0.194)	-0.159 (0.207)		
Integridade plena											0.067 (0.095)	-0.021 (0.097)
Estresse	0.113 (0.132)	0.120 (0.133)	0.130 (0.134)	0.127 (0.134)	0.144 (0.134)	0.140 (0.134)	0.122 (0.134)	0.123 (0.134)	0.112 (0.132)	0.111 (0.132)	0.121 (0.133)	0.115 (0.133)
Idade da firma	0.030*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.028*** (0.006)	0.030*** (0.006)	0.028*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.028*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.028*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.028*** (0.006)
Tamanho da firma	0.250*** (0.069)	0.246*** (0.068)	0.238*** (0.070)	0.241*** (0.070)	0.249*** (0.069)	0.246*** (0.068)	0.249*** (0.069)	0.246*** (0.068)	0.253*** (0.069)	0.251*** (0.069)	0.248*** (0.070)	0.248*** (0.069)
Boas Condições de Segurança	-0.298* (0.177)		-0.290 (0.187)		-0.276 (0.176)		-0.267 (0.178)		-0.237 (0.180)		-0.275 (0.185)	

Continuação												
VARIÁVEIS	(1) JRT	(2) JRT	(3) JRT	(4) JRT	(5) JRT	(6) JRT	(7) JRT	(8) JRT	(9) JRT	(10) JRT	(11) JRT	(12) JRT-
Equipamento adequado		0.117		0.130		0.125		0.149		0.229		0.182
Constante	-2.555*	(0.157) -3.952***	-2.000*	(0.165) -3.511***	-2.587*	(0.156) -3.981***	-2.345	(0.157) -3.660***	-1.544	(0.173) -2.944***	-1.177	(0.172) - 3.377***
Número de empresas	(1.309) 205	(1.258) 205	(1.148) 205	(1.140) 205	(1.430) 205	(1.403) 205	(1.435) 205	(1.413) 205	(1.209) 205	(1.132) 205	(1.249) 205	(1.195) 205
Observações	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa

Os resultados da tabela 17 mostram, diferente do esperado, que em nenhuma das associações onde as variáveis *proxy* das culturas analisadas nesta pesquisa são as variáveis explicativas e a JRT a dependente, existe significância nos níveis convencionais (pelo menos até 10%).

Para além disso, excetuando-se uma associação da variável *proxy* da integridade plena, as demais se mostram positivas, o que não é esperado haja vista as evidências demonstradas anteriormente neste trabalho, sugerirem associação positiva das culturas com o desempenho financeiro das firmas. Assim, estes resultados não são compatíveis com a hipótese H3, não sendo evidenciado que maiores níveis de cultura se associariam à redução da JRT.

Registre-se que devido à natureza do modelo, não foi possível fazer sua estimação por efeitos fixos.

Porém de forma exploratória, são apresentados na tabela 18 os resultados das regressões onde a JRT figura como variável dependente, desta feita das políticas, práticas e características das empresas. O modelo utilizado é o apresentado na equação 6, no item 3.2 deste trabalho.

Tabela 18- Judicialização da relação trabalhista (JRT), como variável dependente das práticas, políticas e características das empresas

Esta tabela mostra, num modelo PROBIT, as associações entre as *proxies* das políticas e práticas das empresas: identidade, integração, código de ética, atenção à pessoa portadora de necessidades especiais, das características: fração de mulheres diretoras, idade da firma e tamanho da firma, e, a medida *proxy* de judicialização da relação trabalhista-JRT. São apresentados os coeficientes das regressões, onde: JRT é a variável dependente e as variáveis *proxies* das políticas, práticas e características: identidade (1), integração (2), código de ética (3), fração de mulheres diretoras (4), idade da firma (5), tamanho da firma (6) e atenção à pessoa portadora de necessidades especiais (7), são as independentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano (as *dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Como as variáveis independentes não são sujeitas ao efeito halo, não se inseriu nenhum controle para aquele efeito. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) JRT	(2) JRT	(3) JRT	(4) JRT	(5) JRT	(6) JRT	(7) JRT
Identidade	0.186 (0.627)						
Integração		-1.250* (0.757)					
Código de ética			0.222 (0.323)				
Fração de mulheres diretoras				-0.136 (0.506)			
Atenção ao Portador de necessidades especiais							-0.042

Continuação							
VARIÁVEIS	(1) JRT	(2) JRT	(3) JRT	(4) JRT	(5) JRT	(6) JRT	(7) JRT
Estresse	0.116 (0.131)	0.120 (0.132)	0.110 (0.132)	0.116 (0.132)	0.115 (0.132)	0.115 (0.132)	0.114 (0.132)
Idade da firma	0.029*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.028*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.029*** (0.006)	0.029*** (0.006)
Tamanho da firma	0.254*** (0.069)	0.258*** (0.069)	0.249*** (0.069)	0.256*** (0.069)	0.254*** (0.068)	0.254*** (0.068)	0.252*** (0.068) (0.193)
Constante	-2.797*** (1.024)	-1.420 (0.996)	-2.779*** (0.808)	-2.611*** (0.790)	-2.602*** (0.786)	- 2.602*** (0.786)	-2.551*** (0.816)
Número de empresas	205	205	205	205	205	205	205
Observações	551	551	551	551	551	551	551
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	.	.	.	.	.	.	.
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa

A análise da tabela 18 revela que dentre as políticas, práticas e características das empresas, as *proxies*: fração de mulheres diretoras, atenção à pessoa portadora de necessidades especiais e integração se associam negativamente à JRT sendo que, somente a ultima, de forma significativa nos níveis convencionais (pelo menos a 10%). Por outro lado, as *proxies*: código de ética, idade da firma e tamanho da firma, associam-se de forma positiva, inclusive as duas ultimas de forma significativa nos níveis convencionais.

A *proxy* integração é uma *dummy*, que representa se na empresa há adoção de processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional. Na sua associação com a JRT, se aumentada aquela política em um desvio-padrão, é esperada a redução de -0,023 unidades da JRT, representando uma diminuição na ordem de -6,26% se comparada à média daquele indicador. Se o valor da variável integração varia de seu mínimo para o seu máximo, *ceteris paribus*, espera-se a redução da JRT em -0,382 unidades, o que equivale a uma redução percentual em relação à sua média de -105,67%.

Na associação da JRT com a variável idade da firma, o aumento de um desvio-padrão no tempo de existência da empresa, gera a expectativa de um incremento de 0,152 unidades de JRT, ou 41.89% em relação à sua média. Variando do menor ao maior valor da *proxy* idade da firma, *ceteris paribus*, prevê-se um acréscimo de 0,792 unidades na JRT, o que representa um aumento percentual de 219.43% em relação à sua média.

Quando a JRT é relacionada à variável *proxy* de tamanho da firma, o aumento de um desvio-padrão do tamanho da empresa prevê um aumento de 0,110 unidades de JRT, ou 30,67% em termos percentuais em relação à sua média. A simulação do aumento do valor da variável Tamanho da firma do seu mínimo para o seu máximo, *ceteris paribus*, gera a expectativa de aumento de 0,506 unidades de JRT ou um acréscimo percentual em relação à sua média de 140,26%.

Registre-se que devido à natureza do modelo, não foi possível fazer sua estimação por efeitos fixos.

Sendo feitas as análises envolvendo a JRT, as evidências sugerem que a variável afeta negativamente o resultado das empresas e que, diferente do esperado, as culturas estudadas neste trabalho, não se associam negativamente àquela *proxy* de judicialização da relação trabalhista. Também é observado que a idade e o tamanho se associam positiva e significativamente à JRT. No entanto, a adoção da política de integração dos valores culturais das empresas, aparentemente, se presta a ser um mecanismo que pode mitigar os efeitos nocivos da JRT.

Tais resultados, devem fomentar novas pesquisas, pois de algum modo lançam alguma dúvida sobre quais são os mecanismos que podem explicar a associação positiva encontrada entre indicadores de cultura e de desempenho

4.2.4. Avaliação exploratória dos antecedentes da cultura organizacional

Esta seção se destina à investigação exploratória das possíveis associações que possam existir entre as políticas, práticas e características particulares das empresas e suas culturas.

4.2.4.1. Resultados das regressões POLS

A tabela 19, logo abaixo, apresenta os resultados das regressões POLS em que a variável *proxy* Identidade, que representa a existência ou não de Identidade Organizacional formalmente definida (missão, visão e valores) nas empresas, é explicativa em relação às proxies de cultura: altruísmo, clareza das informações, cooperação, integridade gerencial, integridade institucional e integridade plena, que são variáveis dependentes na referida estimação. O modelo utilizado é o mostrado na equação 7, que está situado no item 3.2 deste estudo.

Tabela 19-Política de empresa: Identidade e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a política de empresa: identidade é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis

dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (dummies foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável Identidade não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R^2 das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Identidade	0.220 (0.123)	0.223* (0.114)	0.069 (0.098)	-0.148 (0.147)	-0.045 (0.310)	0.130 (0.114)
Estresse	-0.016 (0.031)	-0.101*** (0.037)	-0.050** (0.025)	-0.072* (0.037)	-0.195** (0.079)	-0.093*** (0.029)
Idade da firma	-0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.005*** (0.001)	0.004 (0.003)	-0.001 (0.001)
Tamanho da firma	0.028** (0.013)	0.094*** (0.015)	0.037*** (0.010)	0.037** (0.015)	0.123*** (0.033)	0.023* (0.012)
Constante	3.663*** (0.358)	2.993*** (0.426)	3.524*** (0.286)	5.042*** (0.428)	-0.378 (0.902)	3.857*** (0.331)
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.257	0.222	0.240	0.355	0.304	0.207
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	5.032	4.145	4.586	7.987	6.347	3.795
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa

A análise dos outputs da tabela 19 mostra a *proxy* identidade, associada positiva e significativamente, nos níveis convencionais (pelo menos a 10%) à *proxy* da cultura da clareza das informações. Já no caso da relação com as *proxies* de altruísmo, cooperação e integridade gerencial as associações são positivas, mas não se mostram significantes. Contudo, deve-se mencionar a inesperada associação negativa entre a variável identidade e as duas *proxies* de integridade: institucional e plena.

Para a relação da variável de política de empresa: identidade, com a *proxy* da cultura de clareza nas informações, com o aumento de um desvio-padrão na identidade, espera-se o incremento de 0,028 unidades da clareza das informações, significando um aumento de 0.67% em relação à sua média. Se, por outro lado, a variável identidade varia do seu mínimo até o seu máximo valor, *ceteris paribus*, o aumento previsto é de 0.222 unidades da *proxy* da clareza das informações, representando majorar em 5,31% o seu valor em relação à sua média.

Conforme esperado, a estimação por efeitos fixos apresenta diferenças nas significâncias, nos sinais e nos próprios coeficientes das regressões. A tabela 33, disponível no apêndice I deste trabalho, permite observar que em nenhum dos casos a *proxy* identidade, se

mostrou associada de forma significativa nos níveis convencionais (até 10%). Ressalte-se, inclusive, que exceto pelas relações com as proxies: altruísmo e clareza das informações, as demais são todas negativas às respectivas medidas das culturas.

A seguir, a tabela 20 apresenta os resultados das regressões envolvendo a *proxy*: integração, e, suas relações com as variáveis de cultura organizacional, observadas nesta pesquisa.

Tabela 20-Política de empresa: Integração e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a política de empresa: integração é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (*dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável independente não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Integração	0.468 (0.252)	0.418 (0.300)	0.848*** (0.118)	0.330* (0.186)	2.174*** (0.412)	0.182 (0.234)
Estresse	-0.019 (0.031)	-0.103*** (0.037)	-0.052** (0.025)	-0.071* (0.037)	-0.198** (0.078)	-0.094*** (0.029)
Idade da firma	-0.002 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001* (0.001)	0.005*** (0.001)	0.003 (0.003)	-0.001 (0.001)
Tamanho da firma	0.026** (0.013)	0.092*** (0.015)	0.034*** (0.010)	0.036** (0.015)	0.116*** (0.032)	0.022* (0.012)
Constante	3.445*** (0.411)	2.825*** (0.489)	2.798*** (0.323)	4.584*** (0.491)	-2.462** (1.024)	3.817*** (0.381)
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.258	0.221	0.265	0.355	0.320	0.206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	5.041	4.132	5.235	7.995	6.822	3.770
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa

A partir da leitura da tabela 20, é possível perceber que a política de empresa: integração, que seria uma *proxy* para identificar aquelas empresas que adotam processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional, associa-se positivamente com todas as variáveis de cultura objeto deste estudo. Para além disso, no caso das integridades: gerencial, institucional e plena, as associações são significantes nos níveis convencionais (até 10%).

Sendo assim, na relação da *proxy*: integração com a variável integridade gerencial, com o incremento de um desvio-padrão na política de empresa, espera-se o aumento de 0,050 unidades de integridade gerencial, o que corresponde a um crescimento de 1,28% em relação à sua média. Já se a variação no valor da integração se der do seu menor para o seu maior valor, *ceteris paribus*, o reflexo esperado na magnitude da *proxy* de cultura é de 0,848 unidades, representando um aumento de 21,38% em relação à sua média.

No caso da relação da *proxy*: integração com a variável integridade institucional, se for adicionado um desvio-padrão o valor da variável integração, projeta-se o aumento de 0,01968705 unidades de integridade institucional, o que corresponde a um crescimento de 0,43% em relação à sua média. Já se a variação no valor da integração se der do seu menor para o seu maior valor, *ceteris paribus*, o reflexo esperado na magnitude da *proxy* de cultura é de 0.329 unidades, representando um aumento de 7,15% em relação à sua média.

Finalmente, na associação da *proxy*: integração com a variável integridade plena, espera-se que o incremento de um desvio-padrão na política de empresa proporcione o aumento de 0,130 unidades de integridade plena, o que corresponde a um crescimento de 3.275,21% em relação à sua média (que é negativa). Já se a variação no valor da integração se der do seu menor para o seu maior valor, *ceteris paribus*, o reflexo esperado na magnitude da *proxy* de cultura é de 2,174 unidades, representando um aumento de magnitude de 5.4853.79% em relação à sua média que, como já dito, é negativa.

Referindo-se à estimação por efeitos fixos que, naturalmente, difere destes resultados, pode-se observar na tabela 34 (apêndice I) que são significantes a 1% as associações da política de empresa: integração e as integridades: gerencial e plena. A associação daquela política com a *proxy* cooperação é negativa. As demais relações são positivas, mas sem significância estatística nos níveis convencionais (até 10%).

A tabela 21, logo abaixo, apresenta os resultados encontrados na associação da política de atenção à pessoa portadora de necessidades especiais e as proxies de cultura das organizações.

Tabela 21- Política de empresa: Atenção à pessoa portadora de necessidades especiais (PNE) e suas associações com a cultura da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a política de empresa: atenção à pessoa portadora de necessidades especiais (PNE) é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (*dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na

tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável independente não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Atenção à pessoa portadora de necessidades especiais	-0.032 (0.046)	-0.012 (0.055)	-0.032 (0.037)	-0.026 (0.055)	-0.099 (0.116)	-0.010 (0.043)
Estresse	-0.019 (0.031)	-0.103*** (0.037)	-0.051** (0.025)	-0.070* (0.037)	-0.195** (0.079)	-0.094*** (0.029)
Idade da firma	-0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.005*** (0.001)	0.004 (0.003)	-0.001 (0.001)
Tamanho da firma	0.026** (0.013)	0.093*** (0.016)	0.036*** (0.010)	0.036** (0.016)	0.120*** (0.033)	0.022* (0.012)
Constante	3.862*** (0.338)	3.123*** (0.402)	3.524*** (0.269)	4.760*** (0.403)	-0.736 (0.849)	3.930*** (0.312)
Número de empresas						
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.253	0.219	0.240	0.354	0.305	0.205
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	4.931	4.064	4.595	7.953	6.376	3.751
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa

Olhando-se para a tabela 21, rapidamente, se percebe que a *proxy* da política de empresa: atenção à pessoa portadora de necessidades especiais não se associa a nenhuma das culturas estudadas neste trabalho de modo significativo estatisticamente (a pelo menos 10%). Ressalte-se que, de forma inesperada, aquela política apresenta relação negativa com todas as variáveis *proxy* de cultura.

Com relação à estimação com efeitos fixos, disponível na tabela 35 (apêndice I), também não se encontra significância estatística nos níveis convencionais (pelo menos a 10%), mas as associações se mostram positivas.

A tabela a seguir, mostra os resultados das regressões, onde a variável: código de ética é a explicativa das proxies de cultura analisadas neste estudo.

Tabela 22-Política de empresa: Código de ética e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a política de empresa: existência de um código de ética é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação

(6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (dummies foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável independente não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R^2 das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruismo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Código de ética	0.188 (0.073)	0.097 (0.088)	0.126 (0.059)	-0.106 (0.088)	0.126 (0.185)	-0.062 (0.068)
Estresse	-0.024 (0.031)	-0.106*** (0.037)	-0.055** (0.025)	-0.067* (0.037)	-0.198** (0.079)	-0.092*** (0.029)
Idade da firma	-0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.005*** (0.001)	0.004 (0.003)	-0.001 (0.001)
Tamanho da firma	0.022* (0.013)	0.091*** (0.016)	0.034*** (0.010)	0.040** (0.016)	0.120*** (0.033)	0.024** (0.012)
Constante	3.752*** (0.339)	3.149*** (0.404)	3.505*** (0.270)	4.968*** (0.406)	-0.511 (0.856)	4.032*** (0.315)
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.262	0.220	0.246	0.355	0.305	0.206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	5.159	4.107	4.737	8.006	6.365	3.778
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise dos outputs da tabela 22, vê-se que a *proxy* código de ética, que indica se a empresa elaborou, ou não, como também no caso afirmativo, disseminou um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento de seus empregados, não mostra associação significativa, nos níveis convencionais (até 10%), com as variáveis que são *proxy* das culturas objeto desta pesquisa. Verifica-se também que a associação daquela política de empresa com as variáveis: integridade gerencial e cooperação é negativa, o que é um resultado não esperado para tal relação.

Na estimação por efeitos fixos disponível na tabela 36 (Apêndice I), de acordo com o previsto, os resultados são diferentes. Por aquela estimação, a associação entre a variável código de ética e as proxies de cultura: altruísmo, clareza das informações integridade gerencial e integridade plena, são positivas, sendo a com a variável cultura, significativa nos níveis convencionais (até 10%). As demais associações são negativas.

A próxima tabela revela as associações entre a característica de empresa: Fração de mulheres em cargos de direção e suas relações com as culturas analisadas nesta investigação.

Tabela 23-Característica de empresa: Fração de mulheres diretora e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a característica de empresa: fração de mulheres diretoras é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (*dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável independente não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Fração de Mulheres diretoras	0.113 (0.110)	0.044 (0.131)	-0.048 (0.088)	0.034 (0.131)	-0.055 (0.277)	-0.160 (0.102)
Estresse	-0.019 (0.031)	-0.103*** (0.037)	-0.051** (0.025)	-0.070* (0.037)	-0.194** (0.079)	-0.093*** (0.029)
Idade da firma	-0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.005*** (0.001)	0.004 (0.003)	-0.001 (0.001)
Tamanho da firma	0.026** (0.013)	0.093*** (0.015)	0.037*** (0.010)	0.037** (0.016)	0.124*** (0.033)	0.024** (0.012)
Constante	3.904*** (0.337)	3.225*** (0.401)	3.585*** (0.269)	4.899*** (0.402)	-0.432 (0.848)	3.960*** (0.311)
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.254	0.219	0.240	0.354	0.304	0.209
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	4.953	4.067	4.578	7.947	6.348	3.836
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa

Sobre a tabela 23, que revela os resultados das associações entre a variável característica de empresa: fração de mulheres diretoras, sendo o quociente da quantidade de mulheres em cargo de direção, pelo total de diretores de cada empresa, observa-se que à exceção das associações com as *proxies* de cultura: integridade gerencial e integridade plena, as demais são todas positivas. No entanto, nenhuma delas apresenta significância estatística nos níveis convencionais (até 10%).

Na estimação por efeitos fixos, disponível na tabela 37 (Apêndice I) nenhuma associação entre a fração de mulheres diretoras e as variáveis de cultura é significativa

estatisticamente nos níveis convencionais (pelo menos a 10%). A relação daquela característica com a *proxy* da integridade institucional é negativa, sendo todas as outras positivas.

A tabela a seguir apresenta, desta feita, uma variável *proxy* característica de empresa: Tamanho da firma e os resultados onde a mesma assume o papel de explicativa em relação às *proxies* para cultura organizacional que, neste caso serão as variáveis dependentes.

Tabela 24-Característica de empresa: Tamanho da firma e suas associações com as culturas das empresas

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a característica de empresa: tamanho (representado pelo logaritmo natural do total de empregados) é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (*dummies* foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis *dummies* foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável independente não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Tamanho da firma	0.027 (0.013)	0.094*** (0.025)	0.037** (0.014)	0.037 (0.015)	0.123** (0.051)	0.023 (0.012)
Estresse	-0.018 (0.031)	-0.103*** (0.037)	-0.051** (0.025)	-0.070* (0.037)	-0.195** (0.079)	-0.094*** (0.029)
Idade da firma	-0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.005*** (0.001)	0.004* (0.003)	-0.001 (0.001)
Constante	3.885*** (0.336)	3.217*** (0.400)	3.593*** (0.268)	4.893*** (0.401)	-0.423 (0.846)	3.988*** (0.311)
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.253	0.219	0.239	0.354	0.304	0.205
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	5.063	4.187	4.707	8.186	6.540	3.864
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa

Sobre a tabela 24, pode-se facilmente visualizar que todas as associações da variável Tamanho da firma, que é igual ao logaritmo natural do total de empregados, com as *proxies* de cultura das empresas estudadas são positivas. Mais que isso, também se percebe que são significativas estatisticamente, nos níveis convencionais (até 10%) as relações entre o tamanho da firma e as variáveis: clareza das informações, integridade gerencial e integridade plena.

No caso da associação com a *proxy* de clareza das informações, um aumento de um desvio-padrão da variável: tamanho da firma, deve produzir um incremento previsto de 0,126 unidade de clareza das informações, o que significa dizer que se espera um crescimento de 3,02% no valor da variável de cultura, em relação à sua média. Sendo imaginada uma variação na *proxy*: Tamanho da firma, do seu menor até o maior valor na amostra, *ceteris paribus*, o reflexo esperado na *proxy* clareza das informações é de 0,639 unidades, que representam de crescimento de 15,23% em relação à sua média.

Para a associação da *proxy* de tamanho da firma com a integridade gerencial, um aumento de um desvio-padrão da característica de empresa, gera a expectativa de um aumento de 0,049 unidades daquela *proxy* de integridade, correspondendo a um incremento de 1,26% em relação à sua média. Simulando-se a variação da *proxy*: Tamanho da firma, de seu mínimo até o seu máximo valor na amostra, *ceteris paribus*, espera-se que variável integridade gerencial sofra um acréscimo de 0,251 unidades, representando um aumento de 6,34% em relação à sua média.

Em se tratando da associação da variável Tamanho da firma, com a *proxy* integridade plena, com o aumento de um desvio-padrão na *proxy* de tamanho da empresa, espera-se um acréscimo de 0,167 unidades na variável integridade plena, representando um crescimento de magnitude de 42,10 %, em relação à sua média que é negativa. Se for simulado um aumento da variável *proxy* de tamanho da empresa, do seu menor para o seu maior valor da amostra, *ceteris paribus*, é esperado que aquela *proxy* de integridade sofra um acréscimo de 0.840 unidades, representando assim um evento de aumento de magnitude de 21.215,14% em relação à sua média que é negativa.

Quanto à estimação por efeitos fixos, disponível na tabela 38 (apêndice I), vê-se que todas as associações da variável Tamanho da firma com os valores de cultura objetos deste estudo, são positivas. Além disso, com a *proxy* de integridade institucional e altruísmo as associações são estatisticamente significantes.

A seguir, a tabela 25 mostra os resultados das regressões onde a variável independente é a idade da firma e as variáveis dependentes são as *proxies* de cultura organizacional.

Tabela 25- Características de empresa: Idade da firma e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por POLS, onde a característica de empresa: idade da empresa é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano, (dummies foram omitidas na tabela), localização geográfica da firma por região do Brasil (as variáveis

dummies foram omitidas na tabela), setor (as *dummies* foram omitidas na tabela), tipo de controle de capital (as *dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável independente não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIABLES	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Idade da firma	-0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.005** (0.002)	0.004 (0.003)	-0.001 (0.001)
Tamanho da firma	0.027** (0.013)	0.094*** (0.015)	0.037*** (0.010)	0.037** (0.015)	0.123*** (0.033)	0.023* (0.012)
Estresse	-0.018 (0.031)	-0.103*** (0.037)	-0.051** (0.025)	-0.070* (0.037)	-0.195** (0.079)	-0.094*** (0.029)
Constante	3.885*** (0.336)	3.217*** (0.400)	3.593*** (0.268)	4.893*** (0.401)	-0.423 (0.846)	3.988*** (0.311)
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.253	0.219	0.239	0.354	0.304	0.205
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	5.063	4.187	4.707	8.186	6.540	3.864
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados da pesquisa

Analisando-se a tabela 25, pode-se perceber que a característica de empresa: Idade da firma associa-se, até de forma inesperada, negativamente com as proxies de cultura: altruísmo, integridade gerencial e cooperação. Já com as *proxies*: clareza das informações e integridade plena, a associação é positiva. Por outro lado, com a *proxies* de integridade: institucional, além de positiva, a associação é significativa nos níveis convencionais (até 10%).

O que representa dizer que quando em associação com a variável integridade institucional, o incremento de um desvio-padrão no valor da Idade da firma, cria a expectativa de aumento de 0,079 unidades daquela *proxy* de cultura, o que equivale a um aumento percentual na ordem de 1,70% em relação à sua média. Se a variação no valor da Idade da firma for do menor para o maior valor na amostra, *ceteris paribus*, o reflexo esperado é de acréscimo de 0,515 unidades da variável integridade institucional, representando um aumento em relação à sua média na ordem de 11,15%.

No que tange à estimação por efeitos fixos, para os modelos aqui apresentados, disponível na tabela 39 (Apêndice I), vê-se dramáticas diferenças (já esperadas). Naquela forma, a *proxy* de cultura de altruísmo é a única positivamente associada com a Idade da firma,

sendo inclusive esta relação significativa nos níveis convencionais (até 10%). As demais associações são negativas e, acrescente-se, na relação com a *proxy* da cultura da cooperação existe significância estatística nos níveis convencionais.

Um apanhado dos resultados apresentados neste tópico sugere, pelas associações positivas e significantes nos níveis convencionais (até 10%) entre as variáveis: identidade e clareza das informações, integração com as três proxies de integridade, tamanho da firma com a clareza das informações e com as integridades: gerencial e plena e da idade da firma com a integridade institucional, que alguns antecedentes podem ser relevantes no que concerne à sua influência na criação e manutenção das culturas presentes nas empresas.

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são elencados os achados reputados como mais significantes e inovativos do relato desta pesquisa que ora se encerra.

5.1.Principais achados

Durante muito tempo as culturas presentes nas empresas foram negligenciadas como potenciais determinantes do desempenho das empresas. No entanto, uma literatura recente, em rápido desenvolvimento, sugere que os valores podem ter efeito reais importantes, sendo muito mais que apenas propaganda de departamentos de RH ou de institutos de pesquisas especializados em *surveys* de clima organizacional.

Trabalhos como o de Guiso Sapienza e Zingales (2015) ajudam a perceber como a cultura pode ser um fator determinante para o resultado financeiro das firmas.

Neste estudo, a partir de uma parceria com a PROGEPE-FIA, obtêm-se acesso a dados que revelam a percepção dos empregados acerca do clima organizacional daquelas empresas que participaram de 2011 a 2016 da pesquisa: “Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”. Tal percepção, medida pelas respostas daquela *survey*, é utilizada como várias *proxies* das diversas culturas das organizações, obviamente sob a ótica dos seus colaboradores.

Também é oportunizado o acesso a informações referentes às características das empresas como: o número de mulheres diretoras, total de empregados e idade das firmas, além de políticas relacionadas a questões como: acessibilidade para empregados portadores de necessidades especiais, identidade institucional, integração dos empregados aos valores de cultura organizacional, existência e disseminação de código de ética, entre outras. Aqueles dados são tratados, neste trabalho, como antecedentes das culturas das entidades.

Através de cruzamento daqueles dados com bases financeiras, pode-se fazer análises acerca da cultura das empresas e possíveis associações com o desempenho financeiro das mesmas, bem como investigar as características antecedentes que estariam associadas àquelas *proxies* de cultura.

É possível fazer, dada a compatibilidade de dados, e, guardando-se as ressalvas no tocante ao tamanho e particularidades de cada amostra, uma comparação entre este estudo e o de Guiso, Sapienza e Zingales (2015). Para isso os dados da presente investigação são estimados a partir do modelo proposto por aqueles autores. Feitas as devidas adaptações, vê-se nesta como

naquela estimação que a integridade gerencial se associa de forma positiva e significativa ao *Return on sales*. Pode-se dizer que este resultado também contribui na consolidação do construto criado por aqueles pesquisadores.

Além daqueles controles de efeitos fixos propostos por Guiso, Sapienza & Zingales (2015) se adicionou, nos modelos utilizados nesta pesquisa, um novo controle que considera a natureza do ente controlador do capital da firma. Ademais, foi proposta uma nova variável, denominada: “Estresse”, que objetiva controlar os efeitos provocados por fusões, cisões e assemelhados, no ano anterior ao daquele que o empregado respondeu à *survey* da FIA-USP.

Como contribuições metodológicas deste trabalho, deve-se registrar a proposição de três variáveis inéditas: a integridade institucional, que adiciona o sentido macro/institucional à dimensão da integridade gerencial proposta por Guiso, Sapienza & Zingales (2015), a integridade plena, *proxy* criada estatisticamente, que captura efeitos das integridades já mencionadas e a JRT, que busca capturar os efeitos da existência de uma cultura de judicialização da relação trabalhista na relação entre empregadores e empregados.

Assim, pela primeira vez na literatura internacional se faz associações entre a JRT e o desempenho das organizações, entre as outras culturas estudadas e a JRT e dos antecedentes das empresas com a JRT.

Também é inédita a análise moderadora das relações entre as *proxies* de cultura e os indicadores de performance, que produz evidências que sugerem que as variáveis: tempo de casa do empregado e o tamanho da firma, ao interagir com as culturas, provocam alterações (reduções) no efeito marginal delas com relação aos índices de desempenho financeiro.

Os resultados desta pesquisa sugerem que há associações robustas e economicamente importantes entre alguns indicadores *proxies* de culturas como: altruísmo, clareza das informações, cooperação, integridade gerencial, integridade institucional, integridade plena e medidas bem conhecidas de desempenho financeiro das empresas. Ressaltando-se os indicadores de altruísmo, integridade institucional e integridade plena, pois, de fato, é a primeira vez que evidências destas associações (entre altruísmo, integridade institucional e integridade plena e desempenho financeiro) são apresentadas na literatura internacional.

Como esperado, os resultados evidenciam uma associação negativa entre a JRT e o desempenho das organizações. Porém, diferente do previsto, as *proxies* de cultura não se mostraram negativamente associadas àquela variável. Isso enseja novas pesquisas e lança

alguma dúvida sobre quais são os mecanismos que podem explicar a associação positiva encontrada entre indicadores de cultura e de desempenho.

Também são sugeridas pelos resultados do estudo que políticas (identidade institucional e integração dos empregados às culturas da firma) e características das empresas (tamanho e idade) são associadas de forma robusta às suas culturas. Em particular a política de integração dos funcionários aos valores culturais da organização, se mostrou um mecanismo eficaz na mitigação dos efeitos negativos da JRT, sendo esta a primeira vez que na literatura internacional é feita esta associação.

Mesmo que as estratégias empíricas empregadas não permitam identificar de maneira inequívoca relações de causalidade entre as variáveis, vê-se que existe uma grande lacuna a ser preenchida por novas pesquisas nesta área do conhecimento.

5.2.Sugestões para futuras pesquisas

Considerando-se os achados desta investigação, sugere-se que possam ser realizados novos estudos que utilizem experimentos naturais ou outros desenhos capazes de endereçar melhor os problemas de endogeneidade e identificar relações de causa e efeito entre valores culturais e desempenho, indo além de associações entre os indicadores.

Também podem ser feitas novas comparações internacionais com variáveis moderadoras para endereçar novas perguntas de pesquisa, por exemplo: de que forma a associação entre valores culturais e desempenho depende do ambiente institucional dos países onde operam as empresas?

Uma outra possibilidade de novas investigações seria aprofundar o entendimento do comportamento da JRT em associação com desempenho e com outras culturas das empresas.

Considerando-se a dúvida levantada por esta pesquisa em relação a quais os mecanismos envolvidos na associação positiva entre indicadores de cultura e de desempenho, novos estudos podem contribuir para esclarecer a natureza e os fatores determinantes daquele fenômeno.

Futuras pesquisas poderiam explorar a relação entre cultura e produtividade dos trabalhadores ou entre cultura e probabilidade de fraudes, perdas operacionais, absentismo ou rotatividade de funcionários

Tais providências seriam uma colaboração para se consolidar ou refutar as conclusões aqui apresentadas e, por conseguinte, para a consolidação do conhecimento em cultura organizacional e de perfis de empresas, que se mostram áreas de importância também no estudo de disciplinas como finanças e contabilidade.

Referências

- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analysis and review. *Psychological Reports*, 75, 1411–1433.
- Acemoglu, Daron, Simon Johnson, and James A. Robinson. (2001). “The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation.” *American Economic Review* 91 (5): 1369–1401.
- Adler, N. J. (2002). Global managers: no longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 743–760.
- Ahern, K. R., Daminelli, D., & Fracassi, C. (2015). Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 165–189.
- Aktouf, O. (1994). O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, F.J. (Coord.) *O indivíduo na Organização*. Vol. II. São Paulo: Atlas.
- Albinger, H. and S. Freeman, (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* 28, 243–253.
- Alesina, Alberto, Paola Giuliano, and Nathan Nunn. (2013). “On the Origins of Gender Roles: Women and the Plough.” *Quarterly Journal of Economics* 128 (2): 469–530.
- Alves, P.A. (2017). Shabbat: Memória da festa da Criação. Festa que canta, reflete e dança com o Criador e com as criaturas. *Revista Eletrônica Espaço Teológico*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. Campus Sorocaba. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/reveleteo/index>.
- Ameen, E. C., Guffey, D. M., & McMillan, J. J. (1996). Gender Differences in Determining the Ethical Sensitivity of Future Accounting Professionals. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 591–597. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=084729ec-66ca-4523-b113-6ed40e73fcd7%40sessionmgr4010>
- Aquino, C.A.B., Martins, J.C.O. (2007). Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. *Revista Mal-estar e Subjetividade – Fortaleza – Vol. VII – Nº 2 – p. 479-500 – set/2007*.
- Atinc, G., Simmering, M. J., & Kroll, M. J. (2012). Control Variable Use and Reporting in Macro and Micro Management Research. <http://doi.org/10.1177/1094428110397773>
- Atkinson, A. C. (2008). Econometric Applications of the Forward Search in Regression: Robustness, Diagnostics, and Graphics, 4938, 20–39. <http://doi.org/10.1080/07474930802387803>
- Atkinson, A. C., Riani, M. (2000). *Robust Diagnostic Regression Analysis*. New York: Springer–Verlag. [Crossref], [Google Scholar]
- Atkinson, A. C., Riani, M., Cerioli, A. (2004). *Exploring Multivariate Data with the Forward Search*. New York: Springer–Verlag. [Crossref], [Google Scholar]
- Barkow, L. Cosmides & J. Tooby. Oxford University Press. [RHR, DSW]
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

- Basu, S. (2012) How Can Accounting Researchers Become More Innovative? *Accounting Horizons*: December 2012, Vol. 26, No. 4, pp. 851-870.
- Baum, C. F. (2006). *An Introduction to Modern Econometrics Using Stata*. College Station, TX: Stata Press.
- Belak, J. (2016) "Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle", *Kybernetes*, Vol. 45 Issue: 4, pp.680-698, <https://doi.org/10.1108/K-04-2014-0082>
- Bereskin, F., Campbell, T., & Kedia, S. (2013). *Philanthropy, Corporate Culture and Misconduct*. Available at SSRN, 1-42. Retrieved from http://www.fma.org/Nashville/Papers/BCK_dec19_2013.pdf
- Berle, A. A., e Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan.
- Bíblia de Estudo Plenitude (2017). Trad. João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada. 2 ed. Barueri-SP.
- Bliese, P.D. & Carl A.C. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support, *Work & Stress*, 14:1, 65-73, DOI: 10.1080/026783700417230
- Brief, A. P., Motowidlo, S. J., & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors* Published by Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258391> Linked references are available on JSTOR for this article: 11(4), 710-725.
- Brief, A. P., Motowidlo, S. J., & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors* Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258391> Linked references are available on JSTOR for this article: 11(4), 710-725.
- Brown, E., and J. Ferris, 2004. *Social Capital and Philanthropy*. Research paper, Center on Philanthropy and Public Policy, University of Southern California.
- Burchell, S., Clubb, C., & Hopwood, A. G. (1985). Accounting in its social context: Towards a history of value added in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 381-413.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization Studies*, 12(1), 049-074. <https://doi.org/10.1177/017084069101200104>
- Cameron, A.C., Trivedi, P.K. (2009). *Microeconometrics using Stata*. Revised edition. College Station: Stata Press.
- Campbell, L., C. Gulas and T. Gruca, 1999. Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness. *Journal of Business Ethics* 19, 375-383.
- Carnegie, G. D., & Napier, C. (1996). Critical and interpretive histories: Insights into accounting's present and future through its past. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(3), 7-39.
- Chapman, C. S. (2012). Framing the issue of research quality in a context of research diversity. *Accounting Horizons*, 26(4), 821-831.

- Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational Culture. *Research in Organizational Behavior* (Article in press). <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. rev. Atual. Rio de Janeiro-RJ. Elsevier.
- Cieslewicz J. K. (2014). Relationships between national economic culture, institutions, and accounting: Implications for IFRS, *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 25, Issue 6, 2014, Pages 511-528, ISSN 1045-2354, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.03.006>.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. (2010). CPC 04 (R1) - Ativo Intangível. Brasília-DF: Recuperado de http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/187_CPC_04_R1_rev%2013.pdf
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis. (2011). CPC 00 (R1) - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Brasília-DF: Recuperado de http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf
- Cordes, C., Richerson, P. J., McElreath, R., & Strimling, P. (2008). A naturalistic approach to the theory of the firm: The role of cooperation and cultural evolution. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68(1), 125–139. <http://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.03.008>
- Cordes, C., Richerson, P. J., McElreath, R., & Strimling, P. (2008). A naturalistic approach to the theory of the firm: The role of cooperation and cultural evolution. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68(1), 125–139. <http://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.03.008>
- Cortella, M.S. (2016). *Por que fazemos o que fazemos?* 2ª Ed. São Paulo: Planeta.
- CPC. 09 (2008). Demonstração do Valor Adicionado (DVA). Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=40>.
- CRISES. 2004. An Introduction to CRISES. https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwidmM2v-3SAhXChZAKHYdPBZcQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fcrises.uqam.ca%2Fupload%2Ffiles%2Fpresentation%2FP_CRISES_ang.pdf&usg=AFQjCNHKuK7Vzz3qxla633LgoJfLPs1nUw&sig2=2auY9nshnRKBaL8MgJYIOA&bvm=bv.151426398,d.Y2I
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Drnevich D., Stuebs M. (2013). Cultural differences and judgment in financial reporting standards, *Journal of Accounting Education*, Volume 31, Issue 4, 2013, Pages 461-482, ISSN 0748-5751, <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2013.09.009>.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchinson, S.; Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, v. 71, p. 500-507.
- Elm, D., and M. L. Nichols: 1993. 'An Investigation of the Moral Reasoning of Managers',

- Erhard, W., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2016). Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality--Abridged (English Language Version).
- Erhard, W.H., Jensen, M.C., Zaffron, S., (2007). Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality. Unpublished working paper. Harvard University and Land- mark Worldwide LLC.
- Erhard, Werner and Jensen, Michael C. and Zaffron, Steve, Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality (2009). Harvard Business School NOM Working Paper No. 06-11; Barbados Group Working Paper No. 06-03; Simon School Working Paper No. FR 08-05. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=920625>
- Fávero, L. P. (2015). Análise de dados: modelos de regressão com Excel®, Stata® e SPSS® (Vol. 1). Elsevier Brasil.
- Fávero, L.P., Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier. São Paulo-SP.
- Fávero, L.P., Belfiore, P. Takamatsu, R.T. & Suzart, J. (2014). Métodos Quantitativos com Stata®. 1ª ed, São Paulo-SP. Elsevier.
- Fehr E. e Gächter S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415, pp. 137-40. Issues, 3: 877-83.
- Felix Chan & Michael McAleer (2003) Estimating smooth transition autoregressive models with GARCH errors in the presence of extreme Observations and outliers, *Applied Financial Economics*, 13:8, 581-592, DOI: 10.1080/0960310022000029295
- Fischlmayr, I. C. (2002). Female self-perception as barrier to international careers? *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 773-783.
- Franco, T. (2002). Karoshi: o trabalho entre a vida e a morte. *CADERNO CRH*, Salvador, n. 37, p. 141-161, jul. /dez.
- Fulmer, Ingrid Smithey; Gerhat, Barry; Scott, Kimberly S (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a —Great place to work‖ and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.
- Gaffikin, M. (1998). History is dead, Long live history. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(6), 631–639.
- Gasparini, G. Tempo e trabalho no ocidente. In: Chanlat, J-F. (Coord.). *O indivíduo na organização: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 111-26.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 601-616.
- Gomes, S.C. (1995). O Juiz e a Psicologia do Testemunho. – *Revista da Associação dos Juizes Federais do Brasil*, nº 47.
- Gordon G. G. & Nancy DiTomaso N., (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*. Volume 29, Issue 6. Pages: 783-798

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greening, D. and D. Turban, 2000 Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society* 39, 254-280.
- Grosjean, Pauline. (2011). “The Weight of History on European Cultural Integration: A Gravity Approach.” *American Economic Review* 101 (3): 504–08.
- Grullon, G., Kanatas, G., Weston, J., 2010. Religion and corporate (mis) behavior Unpublished working paper. Rice University.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes? *Journal of Economic Perspectives—Volume 20, Number 2—Spring 2006—Pages 23–48* 20.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L., 2008. Social capital as good culture. *The Journal of the European Economic Association* 6, 295–320.
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L., 2011. Civic capital as the missing link. In: Benhabib, J., Bisin, A., Jackson, M. (Eds.), *Handbook of Social Economics*, vol. 1. Elsevier, North Holland, pp. 417–480. (Chapter 10).
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L., 2015. The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics* 117, 60–76.
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza, and Luigi Zingales. (2004). “The Role of Social Capital in Financial Development.” *American Economic Review* 94 (3): 526–56.
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza, and Luigi Zingales. (2008). “Long Term Persistence.” *National Bureau of Economic Research Working Paper* 14278.
- Hartmann F. and Schreck P. (2016). Rankings, performance and sabotage: the moderating effects of target setting. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2643545>.
- Hassard, J. (2001). *Imagens do tempo no trabalho e na organização*. In: caldas, Miguel; Fachin, Roberto; Fischer, Tania. (Organizadores da edição brasileira.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, 2001, p. 190-216.
- Hilary, G., Hui, K., 2009. Does religion matter in corporate decision making in America? *Journal of Financial Economics* 93, 455–473.
- Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting Organizations and Society*, 8(2/3), 287–305.
- Hopwood, A. G. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207–234. [http://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90038-9](http://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90038-9)
- Hopwood, A. G., & Miller, P. (Eds.). (1994). *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Howard, R. (2002). Altruism and Selfishness. *Behavioral and Brain Sciences*, 25, 239–296.

- Hsiao, C., (2003) Analysis of Panel Data, second edition, Cambridge MA. USA: The MIT Press.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, AM. Et al. J Bus Ethics (2011) 101: 231. <http://10.1007/s10551-010-0719-3>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Jensen M. C. (1994). Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. VII, no. 2.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jex, S. M., & Elacqua, T. C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 71-81.
- Journal of Business Ethics* 12, 817-833. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/25072476>
- Kaptein M. (1998) Ethics Management. In: Ethics Management. Issues in Business Ethics, vol 10. Springer, Dordrecht. DOI: http://10.1007/978-94-011-4978-5_3
- Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship, 261–281. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9998-3>
- Kasemsap, K. (2017). Unifying a Framework of Organizational Culture, Organizational Climate, Knowledge Management, and Job Performance. *Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Pages: 29. DOI: 10.4018/978-1-5225-1923-2.ch012.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686. <http://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686. <http://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>
- Koller, Silvia Helena, & Bernardes, Nara M. G. (1997). Desenvolvimento moral pró-social: Semelhanças e diferenças entre os modelos teóricos de Eisenberg e Kohlberg. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 2(2), 223-262.
- Koppes, Laura & Wade Pickren (2007). *Industrial and Organizational Psychology: an evolving science and practice*. Koppes, Laura, *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. London. LEA.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert W. Vishny. (1998). “Law and Finance.” *Journal of Political Economy* 106 (6): 1113–55.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting, 35(4), 332–340. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.008>

- Lill, J.B. (2016). When the Cat's (Far) Away: The Effect of Control Centralization and Compensation Interdependence on Performance Misreporting. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2645803>
- Liu, X. (2016). Corruption culture and corporate misconduct. *Journal of Financial Economics*, 122(2), 307–327. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.06.005>
- Locke, E.A., Fitzpatrick, E. & White, F.M (1983). Job Satisfaction and Role Clarity Among University and College Faculty. *The Review of Higher Education*, Volume 6, Number 4, Summer 1983, pp. 343-365 (Article)
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158–186.
- Malvezzi, S. (2016). A questão da liderança. Notas de aula, Disciplina: Desenvolvimento de Crises da Psicologia Organizacional-PST 5715, aula 7. IP-USP.
- Malvezzi, S. (2016a). Origem, Consolidação e Perspectivas da POT. Notas de aula, Disciplina: Desenvolvimento de Crises da Psicologia Organizacional-PST 5715, aula 7. IP-USP.
- Malvezzi, Sigmar (2010). A Profissionalização dos Psicólogos: uma história de promoção humana. In: Bastos, A. & S Gondim: *O Trabalho do Psicólogo no Brasil*, Porto Alegre, Artmed.
- Marean, C. W. (2015). The most invasive species of all. *Scientific American*, 313(2), 32-39.
- Marion, J. C. (2009). *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 4ªed. São Paulo – SP. Editora Atlas.
- Masca E. (2012). Influence of Cultural Factors in Adoption of the IFRS for SMEs, *Procedia Economics and Finance*, Volume 3, Pages 567-575, ISSN 2212-5671, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00197-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00197-9).
- McGuire, S., Omer, T., Sharp, N., 2012. The impact of religion on financial reporting irregularities. *The Accounting Review* 87, 645–673. <http://sci-hub.cc/10.2308/accr-10206>
- Mead, G. H. (1964). *Selected writings*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill.
- Men, L. R. (2012). Short communication CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171–173. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.011>
- Merchant, K. A. (2010). Paradigms in accounting research: a view from North America. *Management Accounting Research*, 21, 116-120.
- Meyerson, D. E. & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifest for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78, 127-136.
- Miller, P. (1994). Accounting as social and institutional practice: An introduction. In A. G. Hopwood & P. Miller (Eds.), *Accounting as social and institutional practice* (pp. 1–39). Cambridge: Cambridge University Press.
- Miller, P., Hopper, T., & Laughlin, R. (1991). The new accounting history: An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 16(5/6), 395–403.
- Milliken, F.J. and Martins, L.L., 1996. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organisational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402–433.

- Miranda, L. C. (2006). A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação. Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486. <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486. doi: 10.1177/009102609001900408
- Mor Barak, M., Cherin, D., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82- 104.
- Moser, D. V. (2012). Is accounting research stagnant? *Accounting Horizons*, 26(4), 845-850.
- Motors, G., Power, C., Corporation, W., & Miller, H. (1990). Trust in Employee / Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, 19(4), 443–486.
- Neder, H. D (2011). Estatística usando o Stata. Instituto de Economia – Universidade Federal de Uberlândia (Curso de curta duração ministrado/Extensão).
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (Eds.). (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan. Available at books.google.com
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250-256. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.35.4.250>
- Nooch K., Philip C. (2010). The cosmology of accounting in mid 19th-century Thailand, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 35, Issue 6, Pages 596-627, ISSN 0361-3682, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.01.004>.
- Nunn, Nathan, and Leonard Wantchekon. (2011). “The Slave Trade and the Origins of Mistrust in Africa. ” *American Economic Review* 101 (7): 3221–52.
- Nurunnabi M. (2015). The impact of cultural factors on the implementation of global accounting standards (IFRS) in a developing country, *Advances in Accounting*, Volume 31, Issue 1, 2015, Pages 136-149, ISSN 0882-6110, <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.015>.
- O'Reilly, C., Chatman, J., (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In: Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.18., JAI Press, Inc., Greenwich, pp.157–200.(Chapter).
- Ogbonna E. & Harris, L.C. (2000) Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *International Journal of Human Resource Management*, 11:4, 766-788, DOI: 10.1080/09585190050075114
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture Author (s): William G. Ouchi and Alan L. Wilkins Source: *Annual Review of Sociology*, Vol. 11 (1985), pp. 457-483 Published by: Annual Reviews Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2083303> ORGANIZATIONAL CULTURE, 11(1985), 457–483.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, Vol. 11 (1985), pp. 457-483 Published by: Annual Reviews Stable URL:

- <https://www.jstor.org/stable/2083303> ORGANIZATIONAL CULTURE, 11(1985), 457–483.
- Paschoal, T., Tamayo, A. (2004). Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia* 2004, 9(1), 45-52.
- Payne, R. L.; Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Penha, A. (2017). Sentidos do trabalho e da carreira profissional na ótica dos empregados: o caso de uma fundação de previdência e assistência social. 2017. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.
- Perspective', *Critical Perspectives on Accounting* 1, 191-215. [https://doi.org/10.1016/1045-2354\(90\)02019-1](https://doi.org/10.1016/1045-2354(90)02019-1)
- Pettigrew, A. M. (1989). A cultura das organizações é administrável? In: Fleury, M. T. L. e Fischer, R. M. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Ponemon, L.: 1990. 'Ethical Judgments in Accounting: A Cognitive-Developmental
- Popadak, J., & Gormley, T. (2013). A Corporate Culture Channel: How Increased Shareholder Governance Reduces Firm Value. *SSRN Electronic Journal*, 19104. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2345384>
- Rachlin H. (2002). Altruism and selfishness. *Behavioral and brain sciences*.Ed. 25, p. 239–296
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–618.
- Scanfone, L., Carvalho Neto, A, Tanure, B. (2008). Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *FACES R. Adm. Belo Horizonte* v. 7 n. 1 p. 45-61 Jan. /mar.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v.25, n.2, p. 6-13.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schneider, B.; White, S. S. (2004). *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley. Cal.
- Silva, Darlene Leite (2010). A influência do ambiente social da empresa sobre seus indicadores econômico-financeiros: uma análise com base no ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. 70 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, UnB, UFPB, UFRN, Natal, 2010.
- Sin, L. Y. M. & Tse, A. C. B. (2000) "How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Issue: 4, pp.295-309, <https://doi.org/10.1108/08876040010334510>

- Siqueira, T. M. (2015). A Torá à luz do Decálogo (Mandamentos teológicos e éticos). *International Studies on Law and Education*. CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto 17–19. Disponível em: <http://www.hottopos.com/isle21/99-112Tercio.pdf>
- Smith, M. (2011). *Research Methods in Accounting*, London: Sage 2^a Edition. Oaks, California.
- Sober, E. & Wilson, D. S. (1998) *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Harvard University Press. [HG, aHR, RS, JS, DSW]
- Solomon, R. C. (2000). Business with Virtue: Maybe Next Year? *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 339. Doi: 10.2307/3857718
- Sorrentino, R. M., & Rushton, J. P. (1981) Altruism and helping behavior: Current perspectives and future possibilities. In J. P. Rushton & R. M. Sorrentino (Eds.), *Altruism and helping behavior: Social, personality, and developmental perspectives* (pp. 425-439). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Staw, B. M. (1983) Motivation research versus the art of faculty management. *The Review of Higher Education*, 6, 301-321.
- Stepansky, D.V., França, L. (2008). Trabalho e Vida pessoal: O Equilíbrio Necessário. B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 34, n.1, jan. /abr. 2008.
- Straw, B. M. (1984) Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 35, pp. 627-666) Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Tabellini, G., 2008. Institutions and culture. *The Journal of the European Economic Association* 6, 255–294.
- Tenbrunsel, K. S. A. E., Umphress, E. E., & Joseph, J. (2015). The Ethics “Fix When Formal Systems Make a Difference. *Journal of Business Ethics*, 791–801. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-2022-6>
- The Boston Consulting Group (2018). *Why Women-Owned Startups Are a Better Bet*. New York, NY. Author. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet.aspx>.
- Thorndike, E. L., (1920). A constant error on psychological rating. *Journal of Applied Psychology* 4, 25–29.
- Tolfo, S. da R., & Piccinini, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 165-193. Doi: 10.1590/S1415-65552001000100010
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1992). The psychological foundations of culture. In: *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture*, ed. J. H.
- Trevino, L., (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review* 11, 601-617.
- Turban, D. and D. Greening, (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal* 40, 658-672.
- Van den Steen, E, 2010. On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *Rand Journal of Economics* 41, 617–648.

- Voigtländer, Nico, and Hans-Joachim Voth. (2012). "Persecution Perpetuated: The Medieval Origins of Anti-Semitic Violence in Nazi Germany. " *Quarterly Journal of Economics* 127 (3): 1339–13.
- Walker S. P. (2015). Revisiting the roles of accounting in society, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 49, 2016, Pages 41-50, ISSN 0361-3682, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.007>.
- Weber, J.: 1990, 'Managers' Moral Reasoning: Assessing their Responses in Three Moral Dilemmas', *Human Relations* 43 (7), 687-702. DOI: 10.1177/001872679004300705
- Weber, J.: 1990, 'Managers' Moral Reasoning: Assessing their Responses in Three Moral Dilemmas', *Human Relations* 43 (7), 687-702. DOI: 10.1177/001872679004300705
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454. <http://doi.org/10.1002/smj.4250090505>
- Wilson, E. O. (2012). *The social conquest of earth*. WW Norton & Company.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data* (2nd edn). Cambridge MA. USA: The MIT Press.
- Xenikou A. & Simosi M., (2006) "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 6, pp.566-579, <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Zaman, A., Rousseeuw, P. J., & Orhan, M. (2001). Econometric applications of high-breakdown robust regression techniques. *Economics Letters*, 71(1), 1–8. [http://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0165-1765\(00\)00404-3](http://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0165-1765(00)00404-3)
- Zaman, A., Rousseeuw, P. J., Orhan, M. (2001). Econometric applications of high-breakdown robust regression techniques. *Economics Letters* 71: 1 – 8. [Google Scholar].
- Zanini, M. T. F. (2005). *Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional*. Cadernos EBAPE.BR, 3(4), 01-21.
- Zopan, M.A. (2008). *An Economic Perspective on Leadership*. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1355962>.

ANEXO I – Termo de Responsabilidade e Reciprocidade - PROGEP FIA **Termo de responsabilidade e reciprocidade**

Recife, 05 de Junho de 2017

Eu Daniel José Cardoso da Silva, portador do RG nº 3522858 – SDS - PE, vinculado como aluno do PPGCC à Instituição Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade – FEA/USP, sob orientação de Lucas Ayres Barreira de Campos Barros, declaro que o uso dos dados solicitados à equipe *Melhores Empresas*, do Progep-FIA, serão utilizados para fins **estritamente acadêmicos**.

Através deste termo, me comprometo a:

- Tomar conhecimento de todos os itens deste manual;
- Trabalhar com dados agregados com o objetivo de impossibilitar a quebra de sigilo das empresas participantes da pesquisa que gerou os dados solicitados;
- Preservar a integridade dos dados, não realizando reprocessamentos;
- Reconhecer explicitamente o apoio recebido do Progep-FIA nas publicações acadêmicas resultantes dos estudos gerados pelos dados obtidos;
- Enviar uma cópia do trabalho, artigo, tese ou dissertação publicado com os dados.

Declaro estar ciente de que:

- A avaliação da equipe Melhores Empresas para o fornecimento dos dados da pesquisa depende do envio do formulário anexo a este documento;
- Há a obrigatoriedade do cumprimento das condições de reciprocidade estabelecidas pela equipe Melhores Empresas para o meu caso particular.

Sem mais,

[Assinatura]

APÊNDICE I- Tabelas estimadas por “efeitos fixos” (FE)

Tabela 26-Altruísmo

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional altruísmo, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6) e ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Altruísmo	0.033 (0.031)	0.030 (0.029)	0.009 (0.008)	0.009 (0.008)	-0.017 (0.042)	-0.023 (0.042)
Estresse	-0.007 (0.012)	-0.007 (0.012)	0.006 (0.009)	0.006 (0.009)	-0.006 (0.039)	-0.004 (0.039)
Idade da firma	-0.006 (0.005)	-0.006 (0.005)	-0.006*** (0.002)	-0.006*** (0.002)	-0.026*** (0.008)	-0.026*** (0.008)
Tamanho da firma	-0.044 (0.046)	-0.048 (0.043)	-0.034* (0.019)	-0.033* (0.018)	-0.117* (0.060)	-0.126** (0.058)
Boas Condições de Segurança	-0.002 (0.018)		-0.002 (0.011)		0.009 (0.023)	
Equipamento adequado		0.019 (0.018)		-0.006 (0.011)		0.073 (0.063)
Constante	0.533* (0.303)	0.473 (0.315)	0.488*** (0.144)	0.502*** (0.153)	1.945*** (0.511)	1.744*** (0.577)
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.057	0.060	0.086	0.087	0.063	0.067
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.265	2.362	3.441	3.140	5.683	5.668
p	0.0194	0.0146	0.000570	0.00144	5.02e-07	5.27e-07

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 27-Clareza das informações

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional clareza, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6) e ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Clareza das informações	0.002 (0.020)	-0.001 (0.020)	-0.014 (0.013)	-0.013 (0.012)	-0.001 (0.037)	-0.010 (0.032)
Estresse	-0.007 (0.012)	-0.007 (0.012)	0.004 (0.008)	0.004 (0.008)	-0.006 (0.038)	-0.006 (0.038)
Idade da firma	-0.005 (0.004)	-0.005 (0.004)	-0.006*** (0.002)	-0.006*** (0.002)	-0.026*** (0.008)	-0.027*** (0.008)
Tamanho da firma	-0.040 (0.050)	-0.043 (0.048)	-0.030 (0.019)	-0.030 (0.018)	-0.119* (0.061)	-0.128** (0.059)
Boas Condições de Segurança	0.001 (0.016)		-0.000 (0.011)		0.008 (0.024)	
Equipamento adequado		0.022 (0.018)		-0.004 (0.010)		0.073 (0.061)
Constante	0.573** (0.280)	0.516* (0.294)	0.541*** (0.152)	0.551*** (0.163)	1.923*** (0.518)	1.738*** (0.595)
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.050	0.054	0.091	0.091	0.063	0.067
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.038	2.213	3.429	3.134	5.124	5.075
p	0.0367	0.0225	0.000592	0.00147	2.91e-06	3.39e-06

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 28-Cooperação

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional cooperação, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas *proxies*: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6) e ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Cooperação	-0.034 (0.026)	-0.040 (0.027)	-0.016 (0.025)	-0.016 (0.023)	0.060 (0.055)	0.046 (0.044)
Estresse	-0.008 (0.012)	-0.007 (0.012)	0.005 (0.008)	0.005 (0.008)	-0.005 (0.038)	-0.004 (0.038)
Idade da firma	-0.006 (0.004)	-0.007 (0.004)	-0.006*** (0.002)	-0.006*** (0.002)	-0.024*** (0.008)	-0.025*** (0.008)
Tamanho da firma	-0.038 (0.050)	-0.041 (0.047)	-0.031 (0.019)	-0.031* (0.019)	-0.123** (0.060)	-0.132** (0.058)
Boas Condições de Segurança	0.004 (0.017)		-0.001 (0.011)		0.004 (0.023)	
Equipamento adequado		0.027 (0.018)		-0.003 (0.009)		0.065 (0.058)
Constante	0.732** (0.300)	0.681** (0.309)	0.573*** (0.196)	0.579*** (0.208)	1.654*** (0.559)	1.520** (0.633)
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.057	0.064	0.089	0.090	0.065	0.068
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.243	2.849	3.258	3.100	5.077	5.063
p	0.0206	0.00347	0.00101	0.00163	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 29-Integridade gerencial

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional integridade gerencial, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas proxies: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6) e ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Integridade Gerencial	-0.009 (0.016)	-0.011 (0.016)	-0.005 (0.011)	-0.005 (0.011)	0.040 (0.052)	0.033 (0.053)
Estresse	-0.007 (0.012)	-0.006 (0.012)	0.006 (0.009)	0.006 (0.009)	-0.006 (0.039)	-0.005 (0.039)
Idade da firma	-0.005 (0.004)	-0.005 (0.004)	-0.006*** (0.002)	-0.006*** (0.002)	-0.026*** (0.008)	-0.026*** (0.008)
Tamanho da firma	-0.039 (0.050)	-0.042 (0.047)	-0.032 (0.019)	-0.031* (0.019)	-0.123** (0.059)	-0.132** (0.057)
Boas Condições de Segurança	0.002 (0.017)		-0.002 (0.011)		0.006 (0.023)	
Equipamento adequado		0.022 (0.019)		-0.005 (0.011)		0.070 (0.063)
Constante	0.611** (0.272)	0.552** (0.279)	0.517*** (0.154)	0.530*** (0.162)	1.790*** (0.514)	1.602*** (0.571)
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.050	0.055	0.085	0.086	0.064	0.067
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.048	2.238	3.314	3.057	5.104	5.041
p	0.0357	0.0209	0.000846	0.00186	3.09e-06	3.77e-06

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 30-Integridade institucional

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional integridade institucional, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas proxies: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6) e ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Integridade institucional	0.043*** (0.015)	0.038*** (0.015)	0.014* (0.008)	0.015 (0.009)	0.054 (0.034)	0.039 (0.038)
Estresse	-0.005 (0.013)	-0.005 (0.012)	0.006 (0.009)	0.006 (0.009)	-0.004 (0.039)	-0.003 (0.039)
Idade da firma	-0.005 (0.004)	-0.005 (0.004)	-0.005*** (0.002)	-0.005*** (0.002)	-0.026*** (0.008)	-0.026*** (0.008)
Tamanho da firma	-0.046 (0.048)	-0.049 (0.046)	-0.034* (0.019)	-0.034* (0.019)	-0.126** (0.060)	-0.135** (0.057)
Boas Condições de Segurança	-0.007 (0.017)		-0.004 (0.010)		-0.001 (0.024)	
Equipamento adequado		0.013 (0.019)		-0.009 (0.011)		0.064 (0.066)
Constante	0.454 (0.287)	0.412 (0.297)	0.459*** (0.143)	0.473*** (0.149)	1.760*** (0.498)	1.604*** (0.550)
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.065	0.066	0.090	0.091	0.065	0.068
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.675	2.723	3.438	3.212	5.165	5.080
p	0.00584	0.00506	0.000576	0.00116	2.55e-06	3.34e-06

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 31-Integridade plena

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura organizacional integridade plena, conforme percepção dos empregados, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1) e (2), ROI (3) e (4) e ROE (5) e (6) são as variáveis dependente e a variável *proxy* da cultura do altruísmo a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, o efeito “halo” através das duas proxies: Boas Condições de Segurança (1), (3) e (5), Equipamento adequado (2), (4) e (6) e ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROS	(3) ROI	(4) ROI	(5) ROE	(6) ROE
Integridade plena	0.011* (0.006)	0.009 (0.006)	0.003 (0.004)	0.003 (0.004)	0.026 (0.017)	0.020 (0.018)
Estresse	-0.006 (0.013)	-0.006 (0.012)	0.006 (0.009)	0.006 (0.009)	-0.005 (0.039)	-0.003 (0.039)
Idade da firma	-0.005 (0.004)	-0.005 (0.004)	-0.005*** (0.002)	-0.005*** (0.002)	-0.026*** (0.008)	-0.026*** (0.008)
Tamanho da firma	-0.044 (0.049)	-0.047 (0.047)	-0.033* (0.019)	-0.033* (0.018)	-0.128** (0.058)	-0.136** (0.056)
Boas Condições de Segurança	-0.003 (0.017)		-0.003 (0.011)		0.000 (0.024)	
Equipamento adequado		0.018 (0.019)		-0.007 (0.011)		0.065 (0.065)
Constante	0.619** (0.284)	0.550* (0.300)	0.512*** (0.144)	0.528*** (0.155)	2.009*** (0.469)	1.785*** (0.565)
Observações	560	560	555	555	555	555
R-quadrado	0.054	0.057	0.086	0.087	0.065	0.068
Número de empresas	210	210	206	206	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.183	2.320	3.386	3.144	5.158	5.080
p	0.0244	0.0165	0.000678	0.00142	2.61e-06	3.34e-06

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 32-Judicialização da relação trabalhista (JRT)

Esta tabela mostra as associações entre a *proxy* da cultura de Judicialização da relação trabalhista, e, a correspondente performance dos indicadores de lucratividade, *proxies* de desempenho: *Return on Sales* (ROS), *Return on investment* (ROI) e *Return on Equity* (ROE). São apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde: ROS (1), ROI (2) e ROE (3) são as variáveis dependente e a variável *proxy* JRT, a independente. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma, ano (as *dummies* foram obtidas na tabela). Como a variável JRT não está sujeita ao efeito *halo*, não foram inseridos controles para aquele fenômeno nos modelos. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), quantitativo de empresas, R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor, e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) ROS	(2) ROI	(3) ROE
JRT	-0.002 (0.010)	-0.006 (0.008)	-0.008 (0.033)
Estresse	-0.007 (0.012)	0.006 (0.009)	-0.006 (0.039)
Idade da firma	-0.005 (0.004)	-0.005** (0.002)	-0.026*** (0.007)
Tamanho da firma	-0.040 (0.047)	-0.033* (0.019)	-0.117* (0.060)
Constante	0.578** (0.290)	0.485*** (0.143)	1.922*** (0.507)
Observações	560	555	555
R-quadrado	0.050	0.086	0.063
Número de empresas	210	206	206
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não
F	2.240	3.570	5.682
p	0.0259	0.000673	1.58e-06

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 33- Política de empresa: Identidade e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a política de empresa: identidade é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável Identidade não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Identidade	0.086 (0.114)	0.145 (0.225)	-0.356 (0.254)	-0.340 (0.251)	-1.169 (0.844)	-0.009 (0.264)
Estresse	0.002 (0.023)	-0.146*** (0.045)	0.003 (0.017)	-0.050 (0.034)	-0.057 (0.057)	-0.022 (0.029)
Idade da firma	0.034*** (0.012)	-0.010 (0.014)	-0.008 (0.005)	-0.003 (0.012)	-0.020 (0.020)	-0.033*** (0.011)
Tamanho da firma	0.154* (0.093)	0.174* (0.101)	0.112 (0.081)	0.185** (0.076)	0.467** (0.232)	0.085 (0.055)
Constante	1.551** (0.703)	3.125*** (0.823)	3.702*** (0.623)	3.644*** (0.554)	-1.785 (1.830)	4.592*** (0.496)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.134	0.088	0.069	0.073	0.106	0.086
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.572	3.057	1.503	2.280	2.508	2.303
p	0.0107	0.00283	0.158	0.0233	0.0127	0.0219

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 34-Política de empresa: Integração e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a política de empresa: integração é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável integração não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Integração	0.181 (0.323)	0.159 (0.419)	1.026*** (0.240)	0.104 (0.373)	2.255*** (0.744)	-0.013 (0.309)
Estresse	0.001 (0.029)	-0.146*** (0.038)	-0.009 (0.022)	-0.054 (0.033)	-0.088 (0.067)	-0.022 (0.028)
Idade da firma	0.034*** (0.009)	-0.010 (0.011)	-0.005 (0.006)	-0.002 (0.010)	-0.014 (0.020)	-0.033*** (0.008)
Tamanho da firma	0.155*** (0.056)	0.176** (0.073)	0.097** (0.042)	0.176*** (0.065)	0.424*** (0.129)	0.084 (0.054)
Constante	1.440** (0.568)	3.085*** (0.739)	2.367*** (0.424)	3.255*** (0.657)	-5.045*** (1.311)	4.597*** (0.544)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.134	0.087	0.090	0.063	0.100	0.086
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	6.607	4.081	4.247	2.867	4.765	3.999
p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 35-Política de empresa: Atenção ao portador de necessidades especiais e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a política de empresa: Atenção ao Portador de necessidades especiais é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável Atenção ao Portador de necessidades especiais não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Atenção ao Portador de necessidades especiais	0.009 (0.047)	0.043 (0.050)	0.018 (0.026)	0.051 (0.045)	0.102 (0.081)	0.038 (0.036)
Estresse	0.003 (0.023)	-0.146*** (0.044)	-0.001 (0.016)	-0.054 (0.034)	-0.070 (0.057)	-0.023 (0.029)
Idade da firma	0.034*** (0.012)	-0.011 (0.014)	-0.007 (0.005)	-0.003 (0.012)	-0.019 (0.021)	-0.033*** (0.011)
Tamanho da firma	0.157* (0.092)	0.181* (0.100)	0.105 (0.082)	0.182** (0.077)	0.448* (0.237)	0.088 (0.056)
Constante	1.607** (0.706)	3.176*** (0.816)	3.376*** (0.584)	3.277*** (0.527)	-2.927* (1.683)	4.521*** (0.465)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.133	0.089	0.043	0.066	0.080	0.088
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	2.483	3.325	1.278	2.153	2.218	2.267
p	0.0136	0.00133	0.256	0.0324	0.0274	0.0241

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 36- Política de empresa: Código de ética e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a política de empresa: Código de ética é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável código de ética não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Código de ética	0.167* (0.090)	0.107 (0.087)	0.056 (0.105)	-0.049 (0.084)	0.053 (0.291)	-0.108 (0.114)
Estresse	-0.001 (0.023)	-0.147*** (0.045)	-0.001 (0.017)	-0.052 (0.034)	-0.069 (0.057)	-0.020 (0.029)
Idade da firma	0.032*** (0.012)	-0.012 (0.014)	-0.008 (0.005)	-0.002 (0.012)	-0.019 (0.020)	-0.032*** (0.011)
Tamanho da firma	0.136 (0.085)	0.164 (0.105)	0.097 (0.078)	0.183** (0.078)	0.432* (0.229)	0.097* (0.058)
Constante	1.681** (0.659)	3.284*** (0.847)	3.426*** (0.557)	3.343*** (0.521)	-2.741* (1.638)	4.546*** (0.466)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.146	0.090	0.045	0.064	0.076	0.092
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Dummies</i> de Região	Não	Não	Não	Não	Não	Não
F	3.165	2.931	1.336	2.174	2.159	2.341
p	0.00209	0.00401	0.227	0.0307	0.0319	0.0198

Fonte: Elaboração própria do autor, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 37-Política de empresa: Fração de mulheres diretoras e suas associações com a cultura da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a política de empresa: fração de mulheres diretoras é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável fração de mulheres diretoras não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Fração de mulheres dotoras	0.103 (0.215)	0.001 (0.129)	0.067 (0.079)	-0.015 (0.096)	0.118 (0.238)	0.027 (0.078)
Estresse	0.002 (0.023)	-0.145*** (0.045)	-0.001 (0.016)	-0.053 (0.034)	-0.069 (0.057)	-0.022 (0.029)
Idade da firma	0.033*** (0.012)	-0.011 (0.014)	-0.008 (0.006)	-0.003 (0.012)	-0.019 (0.021)	-0.033*** (0.011)
Tamanho da firma	0.155* (0.093)	0.177* (0.101)	0.103 (0.082)	0.177** (0.076)	0.438* (0.236)	0.084 (0.055)
Constante	1.638** (0.704)	3.246*** (0.817)	3.416*** (0.588)	3.358*** (0.513)	-2.742 (1.686)	4.588*** (0.456)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.135	0.087	0.043	0.063	0.077	0.086
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.700	3.065	1.456	2.096	2.280	2.305
p	0.00757	0.00276	0.175	0.0376	0.0233	0.0218

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa

Tabela 38- Característica de empresa: Tamanho da firma e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a característica de empresa: Tamanho da firma é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável Tamanho da firma não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/** indicando o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Tamanho da firma	0.156* (0.092)	0.177* (0.101)	0.103 (0.082)	0.177** (0.076)	0.439* (0.235)	0.084 (0.055)
Estresse	0.003 (0.023)	-0.145*** (0.045)	-0.000 (0.016)	-0.053 (0.034)	-0.068 (0.057)	-0.022 (0.029)
Idade da firma	0.034*** (0.012)	-0.011 (0.014)	-0.007 (0.005)	-0.003 (0.012)	-0.019 (0.021)	-0.033*** (0.011)
Constante	1.623** (0.706)	3.246*** (0.819)	3.406*** (0.587)	3.360*** (0.508)	-2.760 (1.680)	4.584*** (0.455)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.133	0.087	0.042	0.063	0.076	0.086
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.841	3.460	1.459	2.379	2.470	2.628
p	0.00752	0.00158	0.183	0.0232	0.0187	0.0127

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa

Tabela 39- Característica de empresa: Idade da firma e suas associações com as culturas da organização

Nesta tabela são apresentados os coeficientes das regressões por FE, onde a característica de empresa: Tamanho da firma é a variável explicativa e as *proxies* de valores da cultura organizacional: altruísmo (1), clareza das informações (2) integridade gerencial (3) e integridade institucional (4), integridade plena, (5) e cooperação (6), são as variáveis dependentes. Em todas as regressões foram controlados: Estresse, idade da firma, Tamanho da firma e ano, (*dummies* foram omitidas na tabela). Considerando que variável Idade da firma não está sujeita ao efeito “halo”, não se estabeleceu nenhum controle para aquele fenômeno. Todas as regressões contêm um termo constante, erros-padrão com agrupamento por empresa robustos a heterocedasticidade e autocorrelação (entre parênteses), R² das regressões, estatística “F” e seu respectivo p-valor e, */**/* indicating o nível de significância estatística do coeficiente de 10%, 5% 1%, respectivamente.

VARIÁVEIS	(1) Altruísmo	(2) Clareza das informações	(3) Integridade Gerencial	(4) Integridade institucional	(5) Integridade plena	(6) Cooperação
Idade da firma	0.034*** (0.012)	-0.011 (0.014)	-0.007 (0.005)	-0.003 (0.012)	-0.019 (0.021)	-0.033*** (0.011)
Estresse	0.003 (0.023)	-0.145*** (0.045)	-0.000 (0.016)	-0.053 (0.034)	-0.068 (0.057)	-0.022 (0.029)
Tamanho da firma	0.156* (0.092)	0.177* (0.101)	0.103 (0.082)	0.177** (0.076)	0.439* (0.235)	0.084 (0.055)
Constante	1.623** (0.706)	3.246*** (0.819)	3.406*** (0.587)	3.360*** (0.508)	-2.760 (1.680)	4.584*** (0.455)
Observações	560	560	560	560	560	560
R-quadrado	0.133	0.087	0.042	0.063	0.076	0.086
Número de empresas	210	210	210	210	210	210
<i>Dummies</i> de Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Controle de Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Dummies</i> de Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
F	2.841	3.460	1.459	2.379	2.470	2.628
p	0.00752	0.00158	0.183	0.0232	0.0187	0.0127

Fonte: Elaboração do autor, a partir dos dados da pesquisa

APÊNDICE II – Figuras relativas à análise fatorial que gerou a variável Integridade plena

Figura 2-Output da análise fatorial por componentes principais

Factor analysis/correlation	Number of obs	=	564
Method: principal-component factors	Retained factors	=	1
Rotation: (unrotated)	Number of params	=	1

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	1.27265	0.54530	0.6363	0.6363
Factor2	0.72735	.	0.3637	1.0000

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(1) = 43.45$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Uniqueness
intger	0.7977	0.3637
intinst	0.7977	0.3637

Fonte: Elaboração do autor a partir dos outputs do software estatístico utilizado na pesquisa

APÊNDICE III – Resumo das correlações entre as variáveis do estudo

[illegible]

ROS	-0.0839	0.0605	0.1946	0.3832	0.0243	0.0154	0.0113	0.4095	1														
	0.0465	0.153	0	0	0.5649	0.7157	0.7897	0															
ROI	-0.0657	-0.0405	0.1325	0.3665	-0.0069	0.0056	-0.022	0.4931	0.7449	1													
	0.121	0.3413	0.0017	0	0.8701	0.8947	0.6033	0	0														
Altruísmo	0.0146	0.0276	0.1226	0.066	0.1848	0.0375	0.052	-0.011	0.1911	0.1221	1												
	0.73	0.5139	0.0035	0.1172	0	0.3738	0.2174	0.7945	0	0.0038													
Integridade Gerencial	-0.1005	0.1072	0.033	0.1907	0.1074	-0.0151	0.05	0.0509	0.0968	0.0918	0.5269	1											
	0.017	0.0111	0.4347	0	0.0107	0.7204	0.2356	0.2293	0.0214	0.0299	0												
Equipamento adequado	-0.0066	-0.0101	-0.0513	0.0703	0.0949	-0.0009	0.0742	0.0219	0.0498	0.0734	0.3422	0.3184	1										
	0.8754	0.8115	0.2241	0.0952	0.0242	0.9825	0.0783	0.6049	0.2376	0.0831	0	0											
Integridade Institucional	-0.0555	0.0527	-0.0703	0.0747	-0.0506	0.0131	0.0376	0.0042	0.0165	0.0708	0.244	0.2726	0.4886	1									
	0.1879	0.2134	0.0953	0.0761	0.2298	0.7556	0.3733	0.9214	0.6962	0.0943	0	0	0										
Cooperação	-0.099	0.0427	0.0371	0.0174	-0.0256	0.0426	0.066	0.0732	0.004	0.0483	0.3839	0.4579	0.3226	0.3106	1								
	0.0187	0.3133	0.3788	0.6802	0.5443	0.3121	0.1174	0.0837	0.9241	0.2539	0	0	0	0									
Boas Condições de Segurança	-0.0307	-0.025	0.0731	0.027	0.0523	0.033	0.0653	-0.0619	0.0394	0.0555	0.3419	0.3228	0.4221	0.2567	0.2227	1							
	0.4665	0.5549	0.0826	0.5225	0.2146	0.4344	0.1215	0.144	0.3507	0.1902	0	0	0	0	0								
Clareza nas informações	-0.124	0.2048	0.0558	0.0929	0.0482	0.0028	0.1178	0.1116	0.1467	0.1258	0.3464	0.4082	0.3908	0.3289	0.542	0.3187	1						
	0.0032	0	0.1854	0.0274	0.2533	0.9467	0.0051	0.0083	0.0005	0.0029	0	0	0	0	0	0							
Fração de mulheres	0.0192	0.0024	0.0394	-0.0406	0.0842	-0.0754	0.0802	0.008	-0.0715	-0.0587	-0.0374	-0.0022	-0.049	0.1328	0.0652	0.1063	0.0368	1					
	0.6495	0.9554	0.3503	0.3356	0.0455	0.0737	0.0569	0.8506	0.0897	0.1658	0.375	0.959	0.2458	0.0016	0.122	0.0115	0.3833						
Tempo de casa	0.1271	0.1071	0.0352	-0.0279	0.0169	0.0409	0.0229	-0.0067	-0.009	-0.0711	-0.0327	-0.1828	0.0558	0.0044	0.0411	0.0905	0.1277	0.0716	1				
	0.0025	0.0112	0.4042	0.508	0.6884	0.332	0.5869	0.8744	0.8315	0.0931	0.4389	0	0.1857	0.9163	0.33	0.0317	0.0024	0.0894					

Gerentes	-0.057	0.0075	0.0393	0.0301	-0.0444	-0.1998	-0.001	-0.0208	0.0266	-0.0138	0.0081	0.0088	-0.0026	-0.0437	-0.0516	0.033	-0.0087	0.0943	-0.0679	1		
	0.1768	0.8594	0.3518	0.4759	0.293	0	0.9815	0.6235	0.5285	0.7453	0.8485	0.8354	0.9506	0.3007	0.2213	0.4335	0.8357	0.0251	0.1073			
Integridade plena	-0.0978	0.1003	-0.0234	0.1664	0.0356	-0.0012	0.0549	0.0345	0.071	0.1021	0.4832	0.7977	0.5058	0.7977	0.4817	0.3633	0.462	-0.0846	-0.1174	-0.0219	1	
	0.0202	0.0176	0.579	0.0001	0.3989	0.9767	0.193	0.4152	0.092	0.0158	0	0	0	0	0	0	0	0.0446	0.0053	0.6043		
Idade da firma	0.0291	0.1427	-0.0014	0.0908	0.0139	0.0233	0.2123	0.0466	0.0321	0.049	-0.0358	-0.0214	0.1079	0.157	-0.0242	0.0696	0.0717	0.0339	0.1505	-0.0443	0.085	1
	0.4902	0.0007	0.9735	0.0312	0.7425	0.5806	0	0.2714	0.4471	0.2473	0.3961	0.6115	0.0103	0.0002	0.5662	0.0989	0.0889	0.4217	0.0003	0.2939	0.0436	