



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM REGULAÇÃO E GESTÃO
DE NEGÓCIOS**

**Clima Organizacional, Gestão de Pessoas e Desempenho Econômico: Uma investigação
no Brasil**

Cristiane Matos da Costa

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Lustosa

BRASÍLIA

Fevereiro de 2011

CRISTIANE MATOS DA COSTA

**Clima Organizacional, Gestão de Pessoas e Desempenho Econômico: Uma investigação
no Brasil**

Dissertação de mestrado apresentada à
Universidade de Brasília como requisito para a
conclusão do Mestrado Profissional em
Regulação e Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Área de concentração: Gestão de Negócios

BRASÍLIA
Fevereiro de 2011

À minha mãe, Beatriz, pelo carinho e pela
torcida sempre constantes, aos meus irmãos pelo
apóio mesmos distantes, e em especial ao meu
namorado Sérgio, meu amor.

Dedico

AGRADECIMENTOS

À Deus por tudo que me foi possibilitado apesar de minhas falhas e limitações.

À In out Consultoria pela oportunidade de poder fazer o curso,

Ao professor Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa, pelo incentivo, paciência e consciência de minhas capacidades e limitações. E pela possibilidade de convivência e orientações que foram imprescindíveis.

Agradecimento a todo corpo de professores e técnicos do Mestrado pelo privilégio do convívio, em especial a Márcia pelo carinho, apóio e incentivo.

Aos colegas da disciplina do Mestrado, em especial ao Agostinho pelo apóio sempre presente e ao Hildebrando pela paciência em me orientar no manuseio do software estatístico.

Agradeço a Faculdade de Contabilidade pelo apóio operacional para obtenção das informações do banco de dados da Economatica.

Agradeço aos meus irmãos, em especial a minha irmã Cristina Matos

Aos amigos que compreenderam a ausência para concretização do presente trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pelo apóio e compreensão

Ao meu namorado e companheiro Sérgio F. Silva pela compreensão e paciência. Você é muito especial na minha vida.

RESUMO

Na medida em que o desempenho de uma organização em grande medida pode ser determinado pela produtividade e eficiência que se processa no meio físico-operacional, e em termos de mensuração econômico-financeiro se dá através de retornos favoráveis, é sim possível de se esperar que um ambiente de trabalho e gestão de pessoa favoráveis se traduzam em desempenho econômico também favorável às empresas. Vários estudos tentam correlacionar a questão do clima organizacional e o desempenho das empresas, no entanto, poucos são os estudos que fazem menção à realidade brasileira. Trabalhar em empresas onde o clima organizacional seja favorável ao desenvolvimento da criatividade e da identidade dos funcionários espera-se que esses funcionários possam produzir mais e melhor. Baseado nisso a pesquisa procurou relacionar indicadores de qualidade na gestão organizacional e do ambiente de trabalho, utilizando um painel de 27 empresas de capital aberto no período de cinco anos, relacionando com o resultado econômico. A pesquisa parte do pressuposto de que empresas com ambiente organizacional favorável pode ser fonte relevantes de informação relativas ao resultado econômico. Utilizam-se como fonte secundária os dados que classificam as 150 melhores empresas para se trabalhar, segundo pesquisa realizada pela FIA/USP publicada no Guia VOCÊ S/A-EXAME de 2006 a 2010. A pesquisa considera quatro variáveis econômicas para representar o desempenho da empresa: EBITDA- Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization; LPA- Lucro Por Ação; RST- Retorno sobre o Ativo Médio e RSPL- Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio. Utiliza-se a técnica de regressão multivariada- estimadas via Mínimos Quadrados Ordinários. No período analisado e o método estatístico adotado, não foi possível obter uma relação linear estatisticamente significativa para as equações propostas no modelo.

Palavras-chave: Clima organizacional; Resultado econômico; Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

To the extent that the performance of an organization may be largely determined by productivity and efficiency that occurs in the physical and operational means, and in terms of how economic-financial measurement is performed by favorable returns, it is possible to expect that work environment and a people management will result in favorable economic performance, as well as being business-friendly. Several studies have tried to correlate the issue of organizational climate and performance of enterprises; however, there are few studies which refer to the Brazilian reality. Working in companies where the organizational environment is conducive to the development of creativity and employee identity, it's expected that these employees can produce more and better. Based on this research, attempts to link these quality indicators in management and organizational work environment using a panel of 27 publicly traded companies over five years, compared to the economic outcome. The research assumes that companies with positive organizational environment can be a source of relevant information relating to economic results. Data that classify the 150 best companies to work for a survey conducted by FIA/USP, published in the Guide YOU S / A-REVIEW 2006 to 2010 was used as a secondary source. The study considers four economic variables to represent the company's performance: EBITDA- Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization; LPA, EPS, under the Income Average Total Assets - RSAT and Income under Average Equity - ROE. The technique uses multivariate regression-estimates via the Least Ordinary Square. During the period analyzed and the statistical method adopted, it was not possible to obtain a statistically significant linear relationship between all the variables.

Key-words: Organizational climate; Economic performance; Work environment

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1 Subsistemas empresariais Guerreiro (1989) adaptado.....	15
Figura 2 Evento Econômico e processos de gestão por Catelli (2007) adaptado.....	26

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 Composição do IQAT.....	32
Tabela 2 Composição do IQGP.....	32
Tabela 3 Resumo dos Questionários encaminhado às empresas.....	33
Tabela 4 Grupo de Empresas Analisadas:.....	38
Tabela 5 Matriz de Correlação 1.....	40
Tabela 6 Matriz de Correlação 2.....	41
Tabela 7 Estatística Descritiva das variáveis de Desempenho Econômico.....	41
Tabela 8 Estatística Descritiva das variáveis Independentes.....	41
Tabela 9: Resultado da Regressão para as Equações.....	42
Tabela 10: Resultado da Regressão para Equações1.....	43
Tabela 11: Resultado da Regressão para Equações4.....	44

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA	13
1.6. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	13
1.7 ESTRUTURAS DO TRABALHO	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.2 BREVE HISTÓRICO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.3 PANORAMA ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.4 O CAPITAL HUMANO COMO FORÇA CORPORATIVA	21
2.5 A NECESSIDADE DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	22
2.6 A VISÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO NAS EMPRESAS	25
3. METODOLOGIA	28
3.1 METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS	28
3.2 ANÁLISE MULTIVARIADA: CONCEITO E ANÁLISE	28
3.2.1 Regressão Múltipla.....	29
3.2.2 Fonte das Variáveis da Pesquisa.....	30
3.2.3 Construção do Modelo	35
4. RESULTADO	40
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM BASE NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas modernas, no mundo inteiro, têm se esforçado para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos. Isso tem colocado em discussão no mundo corporativo a importância da boa gestão para o desempenho sustentável da empresa. Para conseguir tal feito, muitas são as variáveis que devem ser analisadas. Dentre elas a compreensão de que as empresas, independentemente de quais segmentos atuem, são feitas de pessoas, que, são as principais responsáveis pelo seu sucesso.

Dessa forma, o clima organizacional é um elemento que tem influência importante no desempenho da empresa, fazendo-a crescer, manter-se estagnada ou decair. Vários estudos tentam correlacionar a questão do clima organizacional e o desempenho das empresas. No entanto, poucos são os estudos que fazem menção à realidade brasileira.

Estudos realizados na Europa pelo CEP (Center for Economic Performance), conjuntamente com a McKinsey and Company, exploram em detalhes as práticas de boa gestão, através de codificação de conceitos de boa gestão entre melhores e piores práticas de gestão em setores específicos da economia e relacionam essas medidas com o desempenho da econômica da empresa (BLUM, 2006).

Segundo Santos *et al.* (2008) em recente pesquisa sobre clima organizacional realizado pela Revista *Você s/a*, da Editora Exame, buscou-se mensurar a questão da satisfação dos funcionários em um grupo de empresas, denominadas como “melhores para se trabalhar”. A lógica de ranqueamento dessa pesquisa baseou-se em variáveis como: a taxa de retorno sobre o ativo total, retorno sobre o patrimônio líquido, margem líquida, margem operacional, crescimento de vendas, giro do ativo e vendas por empregado, obtidos através de levantamento na base de dados *Melhores e Maiores* da FIPECAFI/USP.

Os dados mostrados na pesquisa de Santos (2008) adéquam-se a realidade das empresas brasileiras. No entanto, observa-se que a medição do clima organizacional de uma empresa não é tarefa simples, dada a subjetividade das respostas nos levantamentos realizados o que permitiu a multiplicidades de interpretações.

Embora os dados pesquisados representem uma série temporal pequena (só foram avaliados os resultados de 2004, 2005 e 2006) é possível verificar que as empresas brasileiras que resolveram investir na melhoria do clima organizacional tiveram retorno em produtividade. Como as empresas pesquisadas não são empresas públicas, ou seja, tem como

objetivo final o lucro, tal produtividade também pode ser associada ao desempenho financeiro.

Em outra pesquisa realizada por Guskuma em 2009, o autor procura relacionar a ambiente organizacional com a o resultado financeiro da empresa. A pesquisa parte do pressuposto de que empresas com bons resultados financeiros contábeis podem ser fontes relevantes de informação relativas à satisfação no trabalho e a gestão de pessoas integradas à resultados econômicos.

O ambiente organizacional das empresas pode ser desdobrado em termos operacionais em uma série de indicadores, como estratégia, ambiente institucional, estrutura organizacional, sistema de informações etc. Nesta pesquisa, escolheram-se duas variáveis para traduzir o clima organizacional: (i) gestão de pessoas; e (ii) ambiente de trabalho. A escolha dessas duas variáveis baseou-se na capacidade que elas têm de influenciar o ambiente físico operacional da empresa. A forma como se dá a gestão das pessoas reflete diretamente no clima e este, por sua vez, impacta o ambiente físico operacional.

Mas, será que a intuição de relação entre a qualidade do ambiente organizacional, e o resultado econômico realmente se verifica em termos empíricos para empresas brasileiras? Para que se chegue a uma resposta esta pesquisa busca verificar, os pressupostos que possam ser associados à questão do desempenho empresarial e sua correlação com o quesito satisfação com o clima organizacional e a gestão de pessoal das empresas.

Dessa forma, para levar a termo este estudo, partiu-se de uma revisão de literatura, que se baseou no método de pesquisa bibliográfica, sobretudo de pesquisa de teses publicadas para fundamentar teoricamente o trabalho em questão.

Rampazzo (2010) salienta que pesquisa bibliográfica é aquela que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, revistas ou quaisquer outros meios bibliográficos disponíveis. Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa (RAMPAZZO, 2010, p. 18).

Esta pesquisa bibliográfica analisa o tema baseando-se em associações de diversos condicionantes, que colocam o capital humano e a situação organizacional, como alguns dos pressupostos necessários para a evolução do desempenho econômico e financeiro das empresas brasileiras.

1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

O sistema empresa na visão do Catelli, é visualizado como um processo dinâmico de transformações de recursos e das múltiplas relações que pode ser organizadas por sistemas e subsistemas que se inter-relacionam, podendo ser um sistema a causa do outro, e que ainda antecedendo essas relações esta o modelo de gestão que é composto dentre outros de características pessoais e de valores culturais e crenças dos líderes da empresa, ou seja, do conjunto de princípios que influenciam na qualidade da gestão.

Baseado nisso a pesquisa procura relacionar essa qualidade na gestão organizacional da empresa, aqui analisando o ambiente de trabalho e a gestão de pessoas com o resultado econômico.

A questão que deu origem a este estudo foi: qual a relação que existe, no ambiente de empresas brasileiras entre a qualidade da gestão de pessoas de uma empresa e o seu ambiente de trabalho essa última definida como clima organizacional, com o desempenho econômico financeiro?.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é de verificar como o resultado econômico se relaciona com o clima organizacional com um todo, e como pode ser associada, de forma efetiva, com a melhoria dos indicadores de desempenho econômico-financeiro das empresas.

Como objetivos específicos elencaram-se neste estudo, os seguintes tópicos:

- Avaliar como o resultado econômico se relaciona com índices de satisfação no ambiente de trabalho. Espera-se que haja uma relação direta e significativa entre essas duas variáveis;
- Avaliar a influência que a qualidade da gestão exerce sobre o resultado econômico.

A pesquisa analisa os períodos de 2006 a 2010 em empresas de capital aberto localizadas no Brasil, classificadas como “as melhores empresas para se trabalhar”, classificação realizada pela FIA- Fundação Instituto de Administração da USP, publicadas anualmente pela revista *Você s/a Exame*.

Para além dos fundamentos teóricos que justificam a relação esperada entre as variáveis da pesquisa, também foi feita uma investigação empírica, por meio de testes

estatísticos de hipóteses, da relação de dependência entre desempenho econômico e ambiente organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O tema em questão justifica-se por duas premissas diferentes. A primeira diz respeito à forma como as empresas utilizam-se do clima organizacional como variável capaz de melhorar o desempenho financeiro e econômico.

Segundo Richers (2000), a satisfação constitui-se em uma excelente ferramenta de produção. Neste contexto, o endomarketing¹, tem efeito multiplicador na motivação de pessoal. Trabalhar em empresas onde o clima organizacional seja favorável ao desenvolvimento da criatividade e da identidade dos funcionários auxilia, em muito, para que esses funcionários possam produzir mais e melhor.

Para Caravantes *et al.* (2004), o clima organizacional é fundamental para o desempenho de qualquer empresa, seja ela de que segmento for. Dessa forma, o autor associa o fator satisfação com uma variável de produtividade, sendo que, quanto maior for o nível de satisfação do funcionário, maior também será a sua produção. A essa variável também se associa a motivação; pois o autor adverte que nem sempre o indivíduo estar satisfeito significa estar motivado. Muitas vezes a acomodação natural que ocorre na carreira ou então na função exercida faz com que o nível de motivação decaia, sem que se verifique o mesmo decaimento em relação à satisfação. Assim, é possível estar satisfeito com uma função, sem estar motivado, o ideal é que o clima organizacional e a qualidade na gestão sejam favoráveis a confluência desses dois fatores.

A segunda premissa diz respeito à forma como é feita essa mensuração de resultados. Assim, para que as empresas possam viabilizar políticas de incentivo a satisfação no ambiente organizacional é preciso primeiro saber como mensurar a questão. Não basta apenas uma pesquisa sobre satisfação pura e simples, mas associá-la com os benefícios obtidos pela empresa, o que pode ser observado com a qualidade da gestão.

Neste contexto, Catelli (2007) faz referência ao lapso existente entre a mensuração da lucratividade e os resultados potenciais de várias empresas. Sobre isso o autor salienta a

¹ Endomarketing: é o marketing voltado para dentro da organização, com o objetivo de comunicar e tornar comum entre os funcionários de uma mesma empresa as crenças, os valores os objetivos e os resultados obtidos pela organização como um todo (BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. São Paulo: Integrare, 2010).

necessidade de se verificar mais atentamente os resultados, com base nos investimentos, sob pena de que os efeitos de tais investimentos sejam meramente ilusórios. Assim, a mensuração dos resultados constitui-se uma tarefa metódica e importantíssima para as empresas, pois é ela que dá uma verdadeira noção se os investimentos feitos, inclusive em termos de clima organizacional, são realmente tangíveis do ponto de vista dos resultados ou não.

1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

Dessa forma, o presente estudo busca balizar a investigação em duas hipóteses:

A primeira hipótese vai ao encontro da idéia de que o clima organizacional favorável ao desenvolvimento profissional do capital humano influencia nos resultados econômicos e financeiros das empresas, ou seja, espera-se que haja uma relação direta entre clima organizacional e o resultado econômico da empresa. E tal influência ocorre de forma positiva sobre os padrões de desempenho;

Na segunda hipótese, defende-se a idéia de que a qualidade da gestão influencia nos padrões de desempenho econômicos e financeiros das empresas e, são significativos. Podendo ser sintetizadas como:

- H0 (hipótese nula): Não existe relação significativa entre índices de qualidade no ambiente de trabalho e da gestão de Pessoa com o resultado econômico das empresas analisadas.
- H1 (hipótese alternativa 1): Existe relação significativa entre o índice de qualidade do ambiente de trabalho e o resultado econômico das empresas analisadas.
- H2 (hipótese alternativa 2): Existe relação significativa entre o índice de qualidade da gestão de pessoas e o resultado econômico das empresas analisadas.

1.6. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa formulou-se o banco de dados com os índices de qualidade no ambiente de trabalho (IQAT) e com o índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP) de todas as empresas que são classificadas como as melhores empresas para se trabalhar localizadas no Brasil, classificação hoje feita pela FIA/USP no período de quatro

anos de 2006 a 2010, e que estão cotadas na bolsa de valores de São Paulo-BOVESPA. No capítulo 3 são discutidos os critérios de seleção e a metodologia utilizada.

1.7 ESTRUTURAS DO TRABALHO

A pesquisa está organizada da seguinte forma: na seção 2, são apresentadas a fundamentação teórica e a revisão de estudos anteriores similares. Na seção 3 aborda-se a metodologia de mensuração adotada para realizar a pesquisa, com a exposição sobre regressão multivariada e suas medidas de ajustes. Na seção 4 são apresentados os resultados encontrados e sua análise. Finalmente, a última seção traz as conclusões e considerações finais e sugestões para pesquisas futuras. Ao final são apresentadas algumas referencias bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a forma como a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Alicerçado nas crenças e nos valores dos proprietários ou de seus representantes.

Segundo Catelli (2007), os fatores que condicionam o modelo de gestão de pessoas ao desempenho delas nas organizações organizadas como sistemas são compostos de subsistemas que são determinadas por fatores internos e externos, destacando como fatores internos, por exemplo, o produto ou serviço oferecido, e a tecnologia adotada. Quanto aos fatores externos podemos destacar como a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação, no caso de um país a sua constituição, os regimentos e regulações que vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão poderá atuar.

Podemos visualizar tal classificação do sistema e subsistemas da empresa por meio da figura 1:

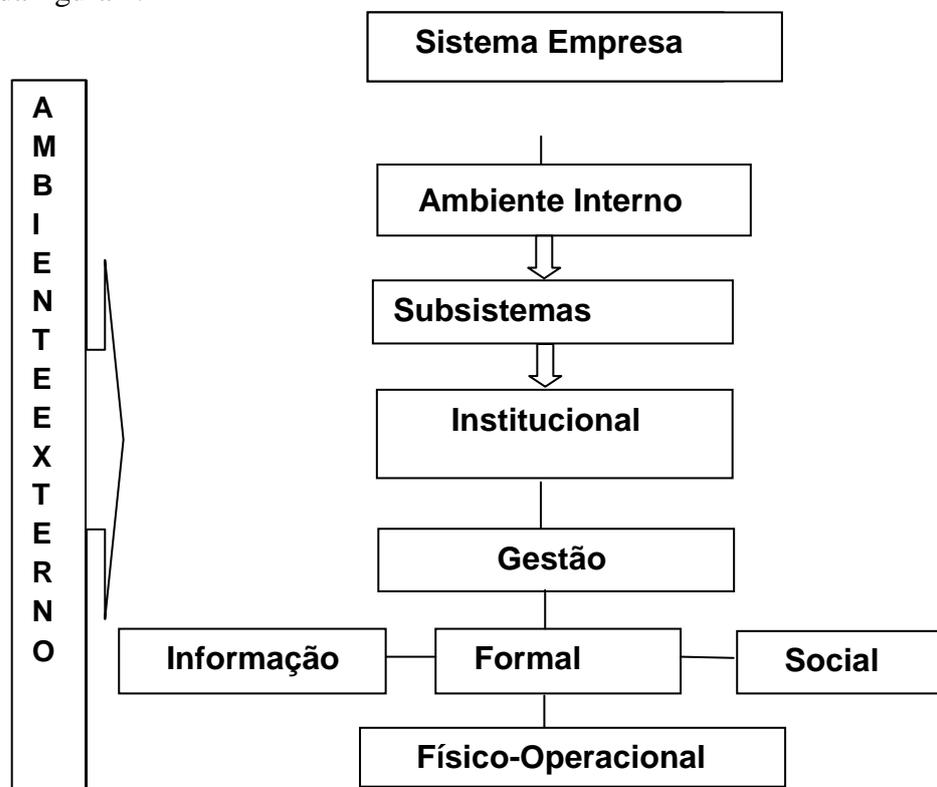


Figura 1- Subsistemas empresariais

Fonte: Adaptada de Guerreiro (1989) *apud* Reginato (2010)

a) No Subsistema Institucional

É onde são definidas as diretrizes que orientam os demais sistemas. Aqui é a crença e os valores do criador do negócio vista como princípios que estabelecem o posicionamento da empresa frente a sua equipe.

b) Subsistema de Gestão

É onde se processam os impulsos para a realização das atividades da empresa, ou seja, onde são tomadas as decisões que envolvem o consumo de recursos, geração de receitas e custos e, como consequência, os resultados. É um subsistema que requer um conhecimento adequado do sistema de informações.

c) Subsistema formal

É onde se constituem as bases utilizadas pela administração para estabelecer critérios, o organograma e as responsabilidades de cada nível hierárquico, os regimentos a serem seguidos pelos funcionários no ambiente de trabalho.

d) Subsistema de informação

É onde são registradas e processadas as informações necessárias à execução da gestão da empresa. É um dos subsistemas, na visão de Catelli (2007), se bem estruturado, desempenha papel fundamental para assegurar a eficácia dos gestores e consequentemente, da empresa.

e) Subsistema social

Refere-se ao conjunto dos elementos humanos na organização. Com todas as características,, próprias do ser humano, é um subsistema podendo assim dizer o mais crítico, dada a capacidade de interferir nas relações organizacionais, pois lida com um conjunto de necessidade, tais como, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança, e etc, que reflete diretamente no desempenho da empresa.

f) Subsistema físico- Operacional

É onde de fato acontece a operacionalização do sistema empresa, o que compreende todos os elementos materiais, tais como: os imóveis, as máquinas, veículos, estoques dentre outros, e os processos físicos das operações que se materializam depois de um processo de transformação, a produção e geração de produtos/serviços.

2.2 BREVE HISTÓRICO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

A modelagem do que se conhece hoje como sistema de gestão de recursos humanos, e seu caráter estratégico de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, foram introduzidos nas décadas de 70 e 80 por duas escolas americanas, inicialmente por pesquisadores da Universidade de Michigan, em que trazia a visão de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e seus fatores ambientais.

Staehle (1990) reconhece o avanço apontado pela escola de Michigan, ao demonstrar o caráter estratégico do modelo de gestão de pessoas, mas o modelo traz uma concepção limitada, pois na visão do autor, tal perspectiva assume que o papel dos recursos humanos se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e sua implementação às diretrizes específica, não levando em consideração de que os recursos humanos poderão intervir na estratégia corporativa, contribuindo para o resultado da empresa.

O segundo modelo de gestão de pessoas nas organizações é apontada pela Harvard Business School, lançado em 1981, em que desenvolvem nova perspectiva da gestão estratégica de pessoas, realizada pelo curso de Administração de Recursos Humanos, trás uma visão mais ampla e integradora do que a anterior.

Essa nova abordagem de Harvard aponta a necessidade de o modelo de gestão de pessoas corresponderem a fatores internos e externos à organização. Por exemplo, as áreas de políticas do modelo seriam afetadas pelos interesses dos *Stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade, governo, e que as decisões deveriam ser pautadas pela gestão desses dois conjuntos de fatores.

No Brasil esses modelos de gestão influenciaram as organizações mais bem estruturadas na década de 1980. (FICHER, 1998 p.25), em que fora implementado as prática de gestão no país. A pesquisa realizada por Ficher (1998) constata que embora não evidenciam ligação forte do modelo, mas evidencia a tendência de aceitação do planejamento estratégico por parte da alta administração das empresas da amostra.

Mais tarde com o advento da era da competitividade, a aplicação desse modelo intensifica-se a ponto de requerer novos ajustes, numa visão de negócio com ênfase na competição, pois, agora está em jogo a permanência e manutenção da empresa no mercado. Onde o foco é a sustentação da vantagem competitiva.

Para Porter (1989) *apud* Fisher (1998), a partir de então seria difícil dissociar gestão de recursos humanos da questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e seus clientes.

2.3 PANORAMA ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Tachizawa (2006), o conceito de clima organizacional aproxima-se da idéia ou da propriedade do ambiente que:

É percebida ou experimentada pelos membros da organização;

Influencia o comportamento dos mesmos.

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, demonstra o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Tachizawa (2006) afirma que, o clima organizacional não é algo claramente definido. Ao contrário, é difuso, incorpóreo, como uma espécie de fantasma que se manifesta no dia a dia das organizações, numa confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicados.

Para Ramos (1980) *apud* Guskuma (2009), O clima organizacional refere-se às condições internas da organização, às práticas organizacionais e principalmente, ao modo pelo qual o ambiente de trabalho é percebido pelos empregados.

Para Katz e Kahn *apud* Tachizawa (2006), o clima organizacional deriva dos seguintes fatores:

- Normas e valores do sistema formal;
- Reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;
- História das disputas internas e externas da organização;
- Perfil das pessoas atraídas e selecionadas;
- Processos de trabalhos;
- Comunicação interna; e
- Percepção dos fatos.

Tachizawa (2006) observa que, devido à diversidade interpessoal e interdepartamental, existem vários climas internos manifestando-se concomitantemente na

organização. A realização de pesquisas juntos aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode trazer subsídios para a análise das diferentes subculturas normalmente presentes na maioria das organizações.

O desempenho dos trabalhadores está diretamente associado com o conceito de motivação e, esse, pode ser assim entendido como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização (BERGAMINI, 1997. p. 9).

Silva (2007) explica que uma pessoa desmotivada em relação ao trabalho não traz benefício algum para a cultura organizacional, pelo contrário, trás contraculturas, podendo “contaminar”, com sua desmotivação os outros funcionários.

Algumas empresas, como HP, Ford, Google e Microsoft, contribuem para melhoria do clima organizacional nas suas organizações ao concederem a seus empregados outros benefícios além daqueles tradicionais, como vale-alimentação, seguro de vida, assistência médica, bônus de produtividade, benefícios como férias duas vezes por ano, tais benefícios inovadores podem constituir-se numa eficaz estratégia de recrutamento, seleção e retenção de talentos.

Para Chiavenato (2004), os aspectos relacionados à motivação são tão importantes, que já constitui uma das preocupações das teorias das relações humanas. Ante a essa realidade o autor faz questão de salientar que as motivações se relacionam com as necessidades das pessoas na mesma proporção de que suas capacidades determinam os diferentes graus de progressão profissional de um indivíduo. Não se quer dizer com isso, que um indivíduo mais motivado vá ter maior projeção profissional, porém, “a motivação é fundamental para dar um direcionamento na carreira e também na vida de qualquer pessoa” (CHIAVENATO, 2004, P. 156).

Segundo Silva (2007), embora a motivação seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ela é dado tanta importância tendo em vista que a mesma atua sobre as necessidades dos indivíduos e também aos seus aspectos comportamentais. Assim, como destaca Silva, a motivação é um componente comportamental que tem causa determinada em função de variados tipos de impulsos ou incentivos. Os motivos que desencadeiam a motivação nos indivíduos podem ser positivos ou negativos. A motivação, neste contexto, tanto pode ser benéfica ao indivíduo, quando lhe provocar transtornos ou dificuldades de relacionamento. Um exemplo de motivação positiva pode ser: a

busca do conhecimento como forma de melhorar o padrão profissional, o trabalho como forma de melhorar a condição social, o exercício físico como forma de melhorar a saúde.

Silva (2007) cita Maslow, ao afirmar que os motivos do comportamento moram na própria pessoa, alguns desses motivos são conscientes, outros não. Para Maslow, as necessidades do ser humano são arranjadas em uma escala de importância e influência o comportamento humano. Nessa escala estaria as mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estariam as mais sofisticadas e intelectuais:

1. Necessidades fisiológicas – também denominadas biológicas ou básicas. Elas direcionam a vida do humano desde seu nascimento. Primeiro nível e devem ser respeitadas em primeiro lugar;
2. Necessidade de segurança – aparecem no ser humano quando suas necessidades são satisfeitas. Ligadas a assuntos como segurança no trabalho, auxílio-doença e por ai vai.
3. Necessidade social – a associação, participação, aceitação por parte dos colegas, aparecem quando as mais baixas necessidades se encontram de certo modo satisfeitas. Sua frustração conduz a falta de adaptação social e a solidão.
4. Necessidade de auto-estima – está relacionada com o modo no qual o individuo se avalia e se vê. Envolve auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração. A frustração dessas necessidades produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desânimo;
5. Necessidades de auto-realização – estão no topo da hierarquia. Podem atingir quando são proporcionadas aos trabalhos prazerosos e interessantes, nos quais possa se auto-desenvolver.

Silva (2007) cita ainda Herzberg que delimitou em sua teoria comportamental os fatores higiênicos e motivacionais. Herzberg conclui em sua pesquisa comportamental com milhares de adultos que vários fatores influenciam a motivação, principalmente em relação ao trabalho. Os trabalhadores se sentem motivados por aquilo que fazem para eles. Neste contexto o autor faz questão de salientar que existe uma relação direta entre trabalho e gratificação, sendo que também contam o crescimento pessoal e reconhecimento.

Para Catelli (2007), no tocante ao estabelecimento dos resultados é preciso que se entenda o papel importante da mensuração. Para o autor, o lucro é um fato que somente aparece quando existe um incremento do valor capitalizado. Dessa forma o lucro, corresponde à quantia máxima que o proprietário da empresa pode retirar para consumo e ainda manter o capital do empreendimento intacto.

Solomons, aqui citado por Catelli (2007) explica que há muito, a relação entre o lucro e o capital é de difícil separação, ou seja, não há como distinguir o lucro com o capital que o produziu. Neste contexto, Davemport (2001) faz questão de salientar o importante papel do capital humano, que, para ele é um dos principais componentes para o sucesso de qualquer empresa.

2.4 O CAPITAL HUMANO COMO FORÇA CORPORATIVA

De acordo com Davemport (2001), uma das metáforas mais comuns no estudo das relações humanas no ambiente de trabalho da atualidade diz respeito à questão do capital humano. Segundo este autor “os trabalhadores são patrimônio”, esse é um pensamento que se alia bastante com a concepção moderna de agregar ao trabalhador uma grande parte do valor que é também agregado a empresa.

No fim do século XX, os modelos de produção começaram a mudar sensivelmente e, diante da nova realidade de demandas, o trabalhador, que antes era tido apenas como mais uma peça em uma grande engrenagem de produção, podendo ser substituído ou trocado a qualquer tempo, passou a ser visto como peça fundamental para manter esse *modus* de produção em funcionamento.

Outra premissa analisada pelo empresariado é que sem capital humano a empresa não se desenvolve, pois, por mais que se inventem máquinas para lidar com as mais diferentes situações (tarefas pré-programadas), nenhuma máquina poderá substituir o talento de um ser humano bem treinado e motivado (DAVEMPORT, 2001, p. 153).

Já segundo Ponchirolli (2005), o capital humano é um conceito novo que ainda não alcança unanimidade entre os diversos autores do tema, porém, quase todos eles, concordam em um ponto comum: o capital humano está fortemente relacionado ao fenômeno do conhecimento. Para este autor o conhecimento é a chave mestra da sociedade atual e somente as pessoas que tem uma visão abrangente disso terão direito a uma melhor adaptação no futuro. Assim, agregar valor pessoal, intelectual ou habilidades diversas, depende da forma como as pessoas lidam com a questão do conhecimento. Diante das novas demandas filosóficas, éticas, morais e econômicas do mundo globalizado, que está sempre em permanente transformação, faz-se necessário uma redescoberta de valores que melhor se adaptam a essas modificações, a essa capacidade pode-se chamar de capital humano.

De acordo com Santos (2008) foi a partir de 1986 que o capital intelectual passou a ser considerado responsável pelo fracasso (quando insuficiente), ou sucesso (quando adequado) no desenvolvimento da força de produção. Nesse novo modelo de força produtiva exige-se que o “trabalhador” a ser contratado, seja comprometido com a organização. Assim, para as novas bases técnicas de produção é exigido um modelo de recrutamento e seleção igualmente inovador, sendo de preferência, que a escolha do candidato se dê de forma mais qualificada, fazendo com que apenas os mais preparados venham a ocupar o cargo, beneficiando a empresa, que é a principal interessada.

Diante deste contexto, no modelo em que a educação era tecnicista, a orientação era feita pela qualificação operacional mais adequada à forma de organização técnica aplicada no trabalho. Já o “novo modelo”, também chamado de acumulação ou expropriação flexível, o mercado compra o trabalhador pela sua competência, ou seja, pelo seu capital intelectual.

Lucílio Bianchetti *apud* Santos (2008) explica que as bases empíricas é que oferecem elementos para descrição da intelectualização das formas de trabalho recentes, observa-se em diversos setores do mundo do trabalho e, é perceptível o esforço realizado na busca por objetivação, despersonalização, expropriação e padronização dos gestos e atitudes.

Neste contexto Fernando Fidalgo *apud* Santos (2008) chegou á conclusão de que:

“À educação profissional é dada a tarefa de forjar um novo trabalhador, capaz de adequar-se aos mercados informais e/ou precários de trabalho. Tanto é assim que em todos os textos analisados aparece a noção de formação no quadro de uma política de trabalho e renda, e não especificamente de emprego”.(FIDALGO, 1999, p. 137 *apud* SANTOS, 2008, p. 6).

Ante ao que foi mostrado sobre capital intelectual e capital humano resta salientar que ambos são uma tendência de busca, pela maior parte dos aparatos de recursos humanos na sociedade moderna, tendo em vista que quanto maior for o potencial intelectual agregado ao capital humano, maiores são as probabilidades de a empresa tornar-se mais lucrativa (SANTOS, 2008).

2.5 A NECESSIDADE DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Para Ashkanasy (2000), uma abordagem global e multidimensional revela-se vantajosa por fornecer uma visão abrangente de como funciona toda uma organização, assim como ilustrar prováveis aspectos de sub-culturas que podem afetar resultados como

produtividade e inovação. Por outro lado, a dificuldade de se tirar conclusões relevantes sobre aspectos formadores do clima organizacional deve-se ao fato de que a maioria dos instrumentos de avaliação não demonstram confiabilidade e validade.

Sobre a questão, Beker (2006), referenda que no que diz respeito o consenso sobre a relação do clima organizacional e os índices de satisfação dos funcionários:

O clima é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho e reflete a tendência ou a inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas são atendidas. A prática mostra que os índices que medem a satisfação dos funcionários não são um consenso entre os diversos pesquisadores e autores para que possam ser utilizados como uma forma de comparação entre as diversas empresas e, provavelmente, as percepções individuais do ambiente de trabalho, influirão nos índices de clima organizacional e serão medidas diferentemente (BEKER, 2006).

Para Bedani (2007), a melhoria dos indicadores de desempenho estão diretamente relacionados à capacidade de liderança em criar um ambiente energizador para a produção, que reflete-se no trabalho. Neste contexto os recursos humanos buscam melhorar a performance das empresas por meio do desenvolvimento das habilidades ou competências dos funcionários e de outro por meio das atitudes (ou motivação) no trabalho.

Para Brown (2004), existem dez fatores que são preponderantes para efetivação de estratégias competitivas, dentre essas, está a melhoria do clima organizacional. Neste contexto a melhoria do clima organizacional tem como objetivo conquistar espaço junto à concorrência pela melhor prestação dos serviços que a empresa fornece aos seus clientes. Para que tais serviços sejam fornecidos com a qualidade capaz de fidelizar e aumentar seu rol de novos clientes é preciso que o funcionário esteja comprometido com as metas estabelecidas pela empresa.

Para Ramos (1980), embora tente medir o clima organizacional, o próprio conceito de clima organizacional demonstra um dilema comum na medida em que tenta descrever e entender o comportamento humano. E ainda tentar operacionalizá-lo, é importante ter o cuidado para, então mensura de forma confiável e válida.

Catelli (2007) faz questão de salientar que o aumento da riqueza de uma empresa origina-se pela adição de valor durante o processo de transformação, portanto, a receita deve ser reconhecida no momento da produção (processo de transformação de insumos em bens e serviços) e essa receita deve ser contraposta aos custos correspondentes para efeito de determinação de resultados. Assim, o capital humano aliado ao clima organizacional pode ser relevante no que diz respeito a transformação da estrutura corporativa em lucro.

Catelli (2007) ensina que a análise dos resultados econômicos de uma empresa depende de diversos fatores, no entanto, no sistema tradicional de avaliação é preciso esperar o final de um período para apurar o resultado das decisões tomadas ao longo da “gestão” e o *quantum* da alteração do patrimônio e, ainda assim, incorretamente mensurados. Esse sistema, no entanto, possui um paradoxo de gestão, tendo em vista que os impactos no patrimônio só serem conhecidos ao final de um período pré-determinado de avaliação, o que impossibilita que o gestor possa tomar medidas adequadas à avaliação dos resultados no decorrer do tempo de avaliação, tendo que esperar para conhecer a avaliação para, depois, tomar medidas corretivas nas políticas de desenvolvimento do potencial econômico da empresa.

Para Catelli (2007) o evento econômico resultante do processo de gestão deve servir de fundamento para o posicionamento estratégico da gestão. Assim, para que as decisões sejam tomadas, a fim de “acertar” os rumos da empresa e, até mesmo para saber onde investir e o que investir, as informações devem ser tratadas e analisadas com base no seguinte modelo:

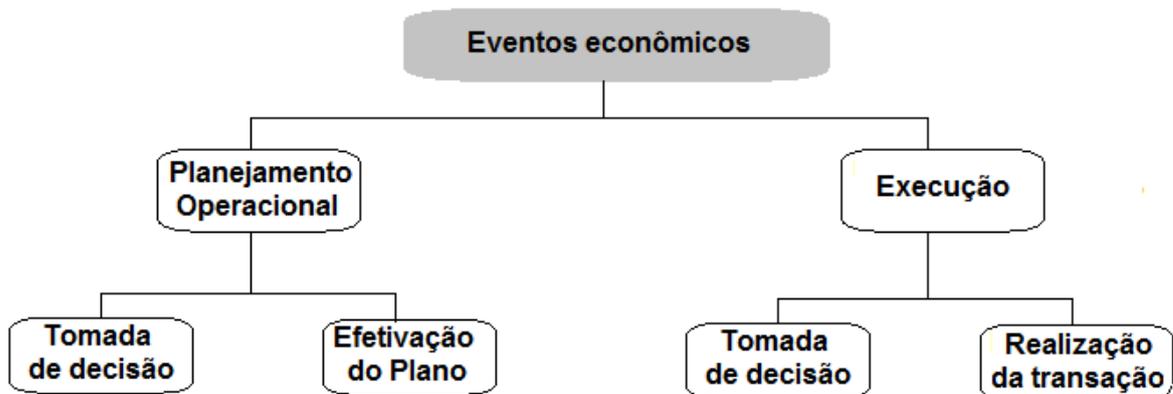


Figura 2. Evento Econômico e processos de gestão por Catelli (2007) adaptado.

No sistema acima, a fase de tomada de decisão, tanto no planejamento operacional, quanto na execução das ações atuam paralelamente a efetivação do plano e a realização da transação. Ocorre que a efetivação do plano de investimentos só é operacionalizada a partir de uma análise minuciosa das metas a serem cumpridas no planejamento operacional, assim, corroborando com o estudo em questão, ao investir na melhoria do clima organizacional a empresa deve ater-se aos resultados que procura alcançar com essa melhoria, só então, com uma política de resultados definida é que coloca a efetivação do plano de investimento em execução. Já na fase de execução a realização da transação (fase intermediária com a análise final dos resultados) é onde a efetivação do plano de investimentos ganha corpo e passa do planejamento para a prática.

Segundo Galesne *et al* (1999) os investimentos na empresa devem ser balizados em ações galgadas em extensa observação dos indicadores de lucratividade e retorno das ações implementadas para melhorar o potencial competitivo da empresa, neste contexto, mesmo os investimentos internos na melhoria do clima organizacional devem ser pensados sob uma perspectiva de retorno, caso contrário não justifica-se o investimento se o retorno não for adequado ao plano de desenvolvimento pelo departamento de gestão.

Segundo o Sociólogo americano Alvin Tofler (1995), a realidade do universo do terceiro milênio será profundamente modificada pelo que ele chama de “premissa revolucionária”, que nada mais é do que um novo modelo de gestão que se baseia na qualidade e na conquista de novos mercados. Nesse contexto o fator humano aparece como uma das principais potencialidades empresariais para conquista dessa realidade.

Outro importante componente da administração empresarial é a busca por mecanismos de enfrentamento da competição que agregue vantagem competitiva às empresas. Um importante mecanismo para que isso aconteça é o planejamento estratégico e outro é a melhoria da relação empresa-trabalhador. Este último, por sinal, passou a ser tratado como um diferencial capaz de produzir novos negócios ou evitar a perda de mercado para a concorrência. Uma das metas prioritárias da empresa moderna deve ser a de desenvolver novas estratégias para motivar o capital humano a produzir mais e melhor.

2.6 A VISÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO NAS EMPRESAS

Gronros (1993), afirma que existe uma variedade de decisões estratégicas que devem ser tomadas para produzir desenvolvimento nas empresas. Dentre as quais o autor destaca quatro estratégias:

- 1 – Estratégia de melhoria da qualidade técnica;
- 2 – Estratégia de preço;
- 3 – Estratégia de imagem;
- 4 – Estratégia de serviços.

A estratégia da qualidade técnica passa também pela avaliação do clima organizacional e, é considerada a pedra fundamental para o crescimento do desempenho das empresas. A empresa depende principalmente da vantagem competitiva embutida na própria solução técnica. A competência da empresa se deve manutenção da excelência de sua

qualidade técnica, sendo assim a busca por tal excelência deve ser a meta de qualquer corporação que queira se manter viva no mercado.

Carvalho (2001) explica que para a empresa alcançar seus objetivos, traçados a partir de uma visão estratégica é preciso que se tenha como avaliar o retorno que suas ações junto ao mercado. Para tanto, é necessário mensurar tais resultados, a fim de que se possa ter uma noção exata de onde investir e quando. Mensurar desempenho não é uma tarefa fácil, já que o mesmo é um fator fortemente carregado de subjetividade. No montante das atividades corporativas, uma pessoa considerada de alto desempenho, pode ser em outro considerado de baixa, sendo assim, alguns aspectos sobre a mensuração de desempenho devem ser levados em consideração. Alguns deles são citados:

- Aspectos Temporais: os fatores temporais de desempenho dependem de uma maturação necessária que é apurada com o tempo, em virtude de educação ou treinamento prévio. O Tempo é responsável pela maturação profissional do indivíduo agregando a ele o legado de conhecimentos necessários e os fatores práticos que permitam o desenvolvimento adequado de suas atividades;
- Aspectos Educacionais ou de aprendizagem: A aprendizagem é relevante para formação da habilidade, quanto maior for o nível de aprendizagem, maior será a habilidade na prospecção de resultados, sendo assim o desempenho de uma pessoa está diretamente associada a sua habilidade em produzir os resultados esperados.
- Aspectos estruturais: são aqueles relacionados com a estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades. De nada vale o profissional ter habilidade e maturidade se não dispõe dos recursos para desenvolver suas atividades, tudo isso influem no conceito de desempenho.

Santos (2008), demonstra em pesquisa que o impacto potencial do capital humano sobre a *performance* da organização é amplamente reconhecido tanto pela literatura de RH como pela literatura de estratégia, no qual se destacam autores como Carpenter, Sanders e Gregersen (2001); Coff (1999) e Hatch e Dyer (2004). Porém, como o capital humano determina a natureza e a extensão do potencial de contribuição dos empregados, de modo que para a sua efetiva contribuição para o desempenho faz-se necessário que os trabalhadores estejam dispostos, ou motivados, a efetivamente aplicar esse potencial em benefício da organização. Dessa forma variáveis como a motivação e satisfação no trabalho é de fundamental importância para a concretização da transformação do potencial do capital humano em vantagem competitiva para a empresa.

Para o autor, vários autores observam que existe uma relação positiva entre a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho e a performance organizacional.

Já para Garrido (1999) a relação existente entre desempenho profissional e ambiente de trabalho é indissociável. Na visão desse autor, o clima organizacional tem forte propensão para motivar ou desmotivar o funcionário, e esse fator é fundamental para o sucesso financeiro da empresa. Empresas que remuneram mal, possuem poucos benefícios e exploram excessivamente a mão de obra, tem grande dificuldade de enfrentar a concorrência, tendo em vista que é o capital humano que coloca em prática as ações de enfrentamento e também disponibiliza a motivação para “correr atrás” de melhor posicionamento no mercado. Neste contexto a motivação é o elemento chave para o comprometimento e, é esse comprometimento que é capaz de projetar os planos da empresa, tendo em vista que quem materializa esses planos é o funcionário.

A pesquisa sobre “clima organizacional e desempenho financeiro” mostrado no estudo de Santos *et al* (2008) mostra o desempenho de algumas empresas pesquisadas no Brasil com um crescimento econômico dessas empresas nos anos em que o estudo foi realizado. O autor tomou como base as empresas que participaram do *Ranking*, das “melhores empresas para se trabalhar”, mostrado na edição especial da Revista Exame.

De todas as empresas ranqueadas pela pesquisa de Santos (2008), nota-se que houve uma prevalência de desempenho financeiro mais positivo naquelas que foram consideradas com melhor clima organizacional. Em todos os quesitos selecionados para avaliação, as empresas que melhor se adaptaram as escalas de avaliação de desempenho econômico eram justamente aquelas que estavam no topo do ranking de qualidade, no quesito clima organizacional.

Daí depreende-se que, embora o estudo não seja conclusivo e categoricamente demonstre essa relação direta entre clima organizacional e desempenho econômico, mas apenas demonstrativo, pode-se observar que a realidade trazida pela pesquisa de clima organizacional da Revista Você S/A que o comportamento das empresas brasileiras, no tocante a produção de resultados financeiros e econômicos podem ser relacionados de forma direta e positiva com indicadores de clima organizacional. A pesquisa aponta para um crescimento dos ativos, desde que as políticas de melhoria do clima organizacional foram colocadas em prática.

3. METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A técnica de análise estatística utilizada é a Regressão Multivariada, técnica que permite a análise simultânea de mais de uma variável. Os testes foram desenvolvidos com a utilização da ferramenta Eviews (Econometric Views Statistical Package for Windows 5.1).

3.2 ANÁLISE MULTIVARIADA: CONCEITO E ANÁLISE

A análise multivariada refere-se a um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado. Dessa maneira qualquer método que permite a análise simultânea de duas ou mais variáveis pode ser considerado como integrantes da análise multivariada. (CORRAR, at al, 2009, p. 2).

De acordo com Pereira (2004, p. 102) *apud* Corrar (2009, p.3):

“A análise multivariada é um vasto campo do conhecimento que envolve uma grande multiplicidade de conceitos estatísticos e matemáticos, que dificilmente pode ser perfeitamente dominada por pesquisadores de outros campos do conhecimento, já que isso os afastaria de seu mister principal. Como tampouco pode o pesquisador utilizar uma estratégia metodológica desconhecendo seus princípios sob pena de má utilização, uma situação intermediária deve ser buscada, na qual passa o pesquisador ter algum conhecimento essencial que o habilite ao uso produtivo da tecnologia disponível por meio de pacotes estatísticos para o computadores”.

Espera-se que os métodos de análise multivariada venham influenciar não somente os aspectos analíticos da pesquisa, mas também o planejamento e a abordagem da coleta de dados para decisões e resoluções de problemas.

A técnica de análise multivariada objetiva estudar a relações de dependência e/ou interdependência entre conjuntos de variáveis ou indivíduos quer sejam descritivos quer permitam que se faça inferência estatística.

Dentre as técnicas de análise multivariada mais discutida na literatura destacam-se:

- Regressão Múltipla

- Análise Discriminante
- Regressão Logística
- Análise Multifatorial

O que diferencia uma técnica da outra é o objetivo da pesquisa, a relação entre as variáveis em análise e se são variáveis quantitativas ou qualitativas.

3.2.1 Regressão Múltipla

É a técnica que permite analisar a relação entre uma ou mais variáveis dependentes e duas ou mais variáveis independentes, que permite descrever, através de um modelo matemático, a relação entre uma ou mais variáveis dependentes quantitativas e duas ou mais variáveis independentes quantitativas ou qualitativa, variáveis do tipo dummies (Dummies-variáveis não métricas, com alguma característica qualitativa).

A regressão múltipla pode ser usada, por exemplo, quando se quer saber a relação causal entre as variáveis (dependentes e independentes).

No entanto, a análise multivariada depende de algumas suposições rígidas, por Hair et al (2005, p. 217) *apud* Guskuma (2009), como por exemplo:

- Normalidade das variáveis independentes
- Homoscedasticidade
- Linearidade
- Normalidade: Corrar (2007, p. 40), diz que os dados de uma pesquisa devem ter uma distribuição que seja correspondente a uma distribuição normal; é representado como um padrão de referência para métodos estatísticos.
- A Homoscedasticidade significa a igualdade de variâncias entre as variáveis. Para Corrar (2007), espera-se que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis independentes, e dessa forma a variância dos termos de erro (ε) tendam a serem constantes.
- A Linearidade expressa o conceito de que um modelo possui as propriedades advindas da homogeneidade (variância constante); uma função linear faz estimações através de uma reta (que podem estar em duas ou mais dimensões).

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

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_{it}$$

Onde:

Y_i é a variável dependente

β_0 é o intercepto da reta

X são as variáveis independentes; e

β_i São parâmetros desconhecidos

Na regressão linear pode ser sinteticamente descrito como característica as seguintes:

- Método de estimação: mínimos quadrados ordinários
- O poder explicativo: Coeficiente de determinação- R^2
- O Ajustamento geral do modelo: Soma dos quadrados dos resíduos
- Avaliação da hipótese de nulidade de todos os coeficientes: Teste de Fisher- F
- Avaliação da hipótese de nulidade de cada coeficiente: teste t.

Segundo Gujarati (2006), quando a análise de regressão é usada para explicação como no presente trabalho, é necessário observar os efeitos da multicolinearidade, porque os pesos relativos dos coeficientes podem acabar não representando bem a intensidade com que uma variável independente é capaz de explicar a variável dependente.

3.2.2 Fonte das Variáveis da Pesquisa

Para as variáveis de desempenho econômico, usou-se o banco de dados da Economatica, e foi possível trabalhar com os quatros indicadores analisadas no súltimos cinco anos: RSPL- Retorno sobre o Patrimônio Líquido; RSAT- Retorno sobre o Ativo; LPA- Lucro por Ação e EBITDA- earnings before interest, taxes, depreciation and amortization.

Para as variáveis independentes referentes aos indicadores de clima organizacional IQAT- Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho e IQGP- Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas foram pesquisadas nas publicações do Guia VOCÊ S/A EXAME de 2006 a 2010.

Para o levantamento dos índices de clima organizacional, foi feito uma pesquisa descritiva, tendo como referência a lista das 150 melhores empresas classificadas como as de melhores índices de clima organizacional do país, os índices de clima organizacional são

elaborados a cada ano pela FIA- Fundação Instituto de Administração da USP e publicada todo ano pela revista Exame.

A Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), desde 2006, é a responsável pela pesquisa e pela construção dos índices que definem “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil.,

O critério para participação da empresa é que ela tenha no mínimo 100 empregados, e que estejam operando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos. A participação na pesquisa se dá de forma voluntária.

A participação pode ser como empresa; grupo empresarial ou ainda como divisão de negócio. Como empresa pressupõe que todos os empregados, inclusive das filiais estão aptos a participar da seleção randômica, para responder os questionários. Como divisão de negócio há o limite de participação de até três divisões.

A pesquisa segue quatro diretrizes:

- Os métodos e procedimentos adotados são transparentes e simplificados, buscando preservar a legitimidade científica e estatística da pesquisa;
- A pesquisa é adequada à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- A metodologia é suscetível a processos periódicos de atualização;
- Seguem todos os conteúdos e critérios com base em teoria sólida e atualizada sobre Gestão de Pessoas.

IQAT- Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho: *Formado por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa.* É obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados da empresa, nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. Equivale a 70% do total de pontos na apuração do IFT- Índice de Felicidade no Trabalho.

A Tabela 1 abaixo trás as quatro categorias que norteiam a elaboração do formulário aplicado ao empregado - IQAT das empresas participantes.

Tabela 1: Composição do IQAT

Categorias	Números de questões	Percentual sobre o total de pontos
Identidade	9	14,1%
Satisfação/Motivação	30	46,9%
Liderança	15	23,4%
Aprendizado/Desenvolvimento	10	15,6%
Outras (sem pontuação)	4	-
Total	68	100%

O índice IQGP é composto por quatro categorias de análise, descritas na tabela 2 abaixo:

IQGP- Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas: *Formado por dados relativos a o que a empresa oferece aos seus empregados.* É obtido por meio de informações fornecido pelos gestores da organização, em formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas. Este índice equivale a 25% do total de pontos na apuração o IFT;

Tabela 2: Composição do IQGP

Categorias	Percentual em relação ao total de pontos	
Estratégia e Gestão	20%	
Liderança	20%	
Política e Práticas	Remuneração	10%
	Carreira	10%
	Saúde	10%
	Desenvolvimento	10%
Cidadania Empresarial	20%	

A pesquisa entende que um ambiente de trabalho deve ser cidadã, a empresa deve ter a preocupação com o ambiente onde se insere as pessoas com as quais se relaciona. Levando em consideração a responsabilidade social e ambiental.

O IQGP é composto por pontuação que varia de 0 a 100. Seguindo os seguintes critérios:

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

Em que:

EG: Estratégia e Gestão

LI: Liderança

CE: Cidadania empresarial

CA: Política e Prática- carreira

DE: Política e práticas-desenvolvimento

RB: Política e práticas- remuneração e benefício

SA: Política e prática- saúde

E por fim através das ponderações dos índices IQGP e IQAT acompanhado da visita técnica têm-se o IFT.

IFT- índice de Felicidade no Trabalho: É composto pelos índices acima, além da nota da visita técnica realizada por jornalistas às empresa pré classificadas através do resultado do IQAT, para comprovação do que fora respondidos nos questionários: Possui a seguinte fórmula: $(\text{IQAT} \times 0,70) + (\text{IQGP} \times 0,25) + (\text{visita} \times 0,05)$.

Os fatores relativos à qualidade das políticas e práticas de gestão de pessoas realizadas pela FIA nos últimos anos, são baseado na literatura e no posicionamento de profissionais da área de recursos humanos, considerados formadores de opinião, a tabela 3 abaixo, justifica a importância atribuída a cada categoria.

Tabela 3: Resumo dos questionários encaminhado às empresas

CATEGORIAS	ANALISES
<i>I Característica da empresa e da área de RH</i>	<i>Constituição da Empresa e seu Modelo de Gestão</i>
<i>II Estratégia e Gestão</i>	<i>Missão, Visão e Valores</i>
<i>III Liderança</i>	<i>Clima Organizacional em suas equipes</i>
<i>IV Políticas e Práticas: Remuneração</i>	<i>Distribuição de Resultados e Acesso a benefícios</i>
<i>VI Políticas e Práticas: Carreira</i>	<i>Desenvolvimento Profissional dos Empregados</i>
<i>VII Políticas e Práticas: Saúde</i>	<i>A qualidade de vida dos empregados</i>
<i>VI Políticas e Práticas: Desenvolvimento</i>	<i>Modelos de Educação Corporativa adotado para dar apoio profissional aos empregados</i>

<i>IX Cidadania Empresarial</i>	<i>Ações de cidadania e Responsabilidade Social</i>
---------------------------------	---

Para os dados de desempenho econômico são utilizados as informações de resultado contábeis sobre o patrimônio líquido- RSPL e o resultado sobre o ativo total- RSAT. A escolha desses indicadores se justifica porque traduzem de forma mais agregada o resultado econômico da empresa. O RSPL é obtido pela divisão do LL pelo PL Médio, e mede a performance da empresa para gerar lucro a partir de seu capital.

Outros indicadores de desempenho utilizados na pesquisa são: EBITDA e o LPA.

O EBITDA- É o resultado da empresa antes de juros, impostos, depreciação e amortização. É uma abreviatura do inglês (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*); Esta variável é uma Proxy do capital circulante líquido gerado pela operações da empresa, refletindo uma medida aproximada do caixa gerado pelas operações.

Para Martins (1998 p.1), o conceito de EBITDA corresponde de fato o que foi gerado como caixa pelos ativos genuinamente operacionais.

O LPA é um indicador financeiro definido como a relação entre o lucro líquido da empresa num determinado período. É a quantidade de ações em circulação, representa o lucro ou prejuízo para cada ação emitida num determinado tempo.

O quadro1 traz um resumo de cada indicador com as composições e interpretações.

QUADRO 1 : INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicador	Composição	Interpretação
Rentabilidade do Ativo	$LL/[(AT_{t-1}+AT_t)/2]$	Quanto a empresa obtêm de lucro para cada \$100 de investimento total. Possibilita o gestor identificar quanto à empresa obteve de lucro em relação a uma aplicação de recursos, ativo total.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$LL/[(PL_{t-1}+PL_t)/2]$	Quanto a empresa obteve de lucro para cada \$100 de capital próprio investido. Possibilita ao gestor identificar a rentabilidade da empresa em relação a uma quantia de capital próprio investido.

Lucro Por Ação	LL/Quant. de Ação Emitida	Representatividade do lucro em relação ao n° de Ação da companhia. Permite ao analista identificar o lucro ou prejuízo para cada ação emitida num determinado período de tempo.
EBITIDA	<p>Resultado Operacional (Ebit)</p> <p>+ Amortizações</p> <p>+ Provisões</p> <p>+ Perdas não recorrentes que afetem o ebit</p> <p>(-) Ganhos não recorrentes que afetem o ebit</p>	Reflete o potencial de geração de recursos eminentemente das operações da empresa. Permite o gestor identificar o desempenho da empresa na geração de recursos próprios decorrente da atividade fim do negócio.
IQAT	<p>Categoria/Questões/Percentual</p> <p>Identidade -9-14,1%</p> <p>Satisfação/Motivação -30-46,9%</p> <p>Liderança – 15-23,4%</p> <p>Aprendizado/Desenvolvimento-10-15,6%</p> <p>Outros sem pontuação-4</p> <p>Obs: Percentual sobre o total de questionários= 68</p>	Reflete as necessidades, preocupações e percepções dos empregados.
IQGP	<p>Categoria/Percentual</p> <p>Estratégia-20%</p> <p>Liderança-20%</p> <p>Políticas e Práticas-40%</p> <p>Cidadania Empresarial-20%</p>	Reflete o que a empresa oferece aos seus empregados.

3.2.3 Construção do Modelo

O ciclo de construção ou modelagem de uma pesquisa que procura medir a relação entre duas ou mais variáveis, envolvem três passos, como demonstrado em Gujarati (2006), que são: especificação, estimação e avaliação do modelo.

A especificação do modelo consiste na escolha de variáveis relevantes para o objetivo proposto.

Na construção do modelo, para as variáveis que representa retorno econômico da empresa- R_{it} são utilizados os resultados de Retorno Médio do Ativo - RSAT, o Retorno Médio do Patrimônio Líquido - RSPL e por se tratar de amostra com empresas de capital aberto, utiliza-se também variáveis mais voltadas para o mercado, tais como: o EBITDA e

Lucro por Ação – LPA. Como variáveis independentes os Índices: IQGP- Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas e IQAT- índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho.

Assumimos que a relação é linear entre as variáveis, tanto das variáveis independentes com as dependente bem como entre as próprias variáveis independentes.

Podem não ser categoricamente verdadeiro, dado que de certa forma as variáveis de desempenho podem ter tendência de crescimento ou de decréscimo. Da mesma forma as variáveis independentes, o ambiente da empresa e sua gestão, são dinâmicos, ou seja, podem sofrer alterações de um dia para o outro, de um mês para o outro, ou de um ano para o outro.

Com base no método estatístico de regressão linear múltipla, analisa-se o seguinte modelo proposto:

$$R_{it} = \beta_0 + \beta_1 IQAT_{it} + \beta_2 IQGP_{it} + \varepsilon_{it}$$

O modelo econométrico de investigação empírica é descrito pelas equações:

$$\text{EQUAÇÃO 1: } RSAT_{it} = \beta_0 + \beta_1 IQAT_{it} + \beta_2 IQGP_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$\text{EQUAÇÃO 2: } RSPL_{it} = \beta_0 + \beta_1 IQAT_{it} + \beta_2 IQGP_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$\text{EQUAÇÃO 3: } LPA_{it} = \beta_0 + \beta_1 IQAT_{it} + \beta_2 IQGP_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$\text{EQUAÇÃO 4: } EBITDA_{it} = \beta_0 + \beta_1 IQAT_{it} + \beta_2 IQGP_{it} + \varepsilon_{it}$$

Onde:

$IQAT_{it}$ - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho da empresa i no período t

$IQAT_{it-1}$ - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho da empresa i no período t menos 1.

$IQGP_{it}$ - Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas da empresa i no período t

$IQGP_{it-1}$ - índice de qualidade da Gestão de Pessoas da empresa i no período t menos 1.

ε_{it} = termo de erro (resíduo, ruído branco) da empresa i , no período t

(assume-se $\varepsilon_{it} \sim N(0; \sigma^2)$)

O modelo proposto busca explicar a relação entre clima organizacional e a gestão de pessoas da organização com medidas de desempenho econômico, como mencionado anteriormente, o que se espera é que exista uma relação direta e positiva.

Para a construção do banco de dados, foram levantadas todas as informações dos índices IQAT e do IQGP das empresas selecionadas, obtendo um total de 600 observações no período de 2006 a 2010.

As hipóteses da pesquisa são testadas por meio da análise da significância dos coeficientes de resposta das variáveis independentes, os coeficientes do modelo são estimados através dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

Para testar a significância estatística dos coeficientes temos as seguintes hipóteses para os betas $\beta = (\beta_1; \beta_2)$, como segue:

Hipótese Nula (H_0): $\beta_1 = \beta_2 = 0$

Hipótese Alternativa (H_1): $\beta_1 > 0 ; \beta_2 > 0$

Com relação a amostra da pesquisa, inicialmente pensou-se em trabalhar com todas as empresas no período de cinco anos proposto para análise, obtendo uma amostra de cento e cinquenta empresas, dado que as informações dos índices de clima e gestão foram obtidas através da publicação da revista *Você S/A Exame*, o que daria uma amostra de 600 observações. Mas dada a impossibilidade de obter as informações de desempenho econômico, pois a maior parte das empresas participantes da pesquisa de “Melhores Empresas para Você Trabalhar” são empresas constituídas como de capital fechado, esse tipo de empresas não tem ações cotadas na bolsa, não sendo, portanto, obrigadas a publicarem em meios oficiais seus balanços e demonstrativos de resultados.

Foram realizadas várias tentativas para obter as informações contábeis das empresas, através de encaminhamento de carta via email, telefonemas às empresas, formulário de solicitação, mas não foram obtidas respostas.

Para dar continuidade a pesquisa e ao modelo proposto, optou-se por trabalhar a partir do banco de dados existentes, pesquisando todas as empresas que satisfazem as seguintes condições:

- que participaram da pesquisa e estão classificadas como as melhores empresas para se trabalhar;

- e que estão listadas na bolsa, ou seja, empresas que tenham valor de mercado.

Para satisfazer essas condições, das 150 empresas somente 27 empresas estão listadas na bolsa, como a participação da pesquisa se dá de forma voluntária, ou seja, a empresa é livre para participar ou não naquele ano, por conta disso, não há uma regularidade das informações quanto aos índices nos cinco anos analisados, tendo, portanto, um número de empresa que participam num determinado ano, e que não voltam a participar mais, ou volta a participar em anos posteriores. Dessa forma faz com que se reduza a amostra para 73 observações.

A Tabela 4 traz o grupo de empresas, observa-se, como dito anteriormente, de que as empresas participantes da pesquisa classificadas como as de melhor clima organizacional e de gestão de pessoas, não seguem uma regularidade anual de participação na pesquisa, sendo a participação de cada empresa de caráter eminentemente voluntário.

Tabela 4. Grupo de Empresas Analisadas:

Presença Entre as Melhores Empresas para você Trabalhar					
Empresas	2006	2007	2008	2009	2010
1. Ambev	X	X	X	X	X
2. Ampla		X	X	X	
3. Aracruz	X	X			
4. Arcelor	X	X	X		
5. Bicbanco			X	X	X
6. Bradesco	X	X	X	X	X
7. Braskem	X	X			
8. Cemig	X	X			
9. Cielo			X	X	X
10. Coelce	X	X	X	X	X
11. Confab			X	X	X
12. CPFL	X	X			
13. Ecorodovias				X	X
14. FrasLe	X	X			
15. GVT				X	X
16. Itaú			X	X	
17. ItaUnibanco	X	X			
18. Marcopolo	X	X			
19. Marisol	X	X			
20. Natura	X	X			
21. Plascar	X	X	X	X	X
22. Renner	X	X	X		
23. Santander		X	X		
24. Tecnisa			X	X	
25. Vivo			X	X	X
26. Weg	X	X			
27. Whirlpool			X	X	X

Fonte: Você. S/A Exame

O Quadro 2 a seguir, traz o ranking das empresas por setor econômico, e a classificação por setor de cada empresa no último ano de participação na pesquisa dos índices de clima organizacional. As que não têm o ranking são porque a pesquisa somente classifica

as 10 melhores daquele ano. No que se refere ao controle de capital se observa a liderança do Brasil no controle acionário das empresas analisadas.

Quadro 2. RANKING DAS EMPRESAS POR SETORES ECONOMICO					
Ranking	Empresa	Setor Principal	Controle do Capital	Sede	Número Empregado
1°	Ambev	Bens de Consumo	Belga	SP	24544
4°	Ampla	Enérgia	Italiano	RJ	1298
7°	Aracruz	Papel e Celulose	Brasileiro	ES	2106
3°	Arcelor	Siderurgia	Anglo-Indiano	MG	9511
	Bicbanco	Financeiro	Brasileiro	SP	765
1°	Bradesco	Financeiro	Brasileiro	SP	69286
	Braskem	Química e Petroquímica	Brasileiro	BA	3566
	Cemig	Enérgia	Brasileiro	MG	10658
	Cielo	Serviços	Brasileiro	SP	1089
9°	Coelce	Enérgia	Italiano	CE	1269
5°	confab	Bens de Capital	Argentino	SP	2785
1°	CPFL	Enérgia	Brasileiro	SP	5723
	Ecorodovias	Transportes	Brasileiro	SP	2046
8°	Fras-le	Autoindústria	Brasileiro	RS	2404
	GVT	Informação/Comum	Americano	PR	6035
2°	Itaúnibanco	Financeiro	Brasileiro	SP	86555
	Marcopolo	Autoindústria	Brasileiro	RS	6088
	Marisol	Têxtil	Brasileiro	SC	1581
1°	Natura	Bens de Consumo	Brasileiro	SP	4544
2°	Plascar	Autoindústria	Brasileiro	SP	3718
	Renner	Varejo	Brasileiro	RS	9517
2°	Santander	Financeiro	Espanhol	SP	33021
	Tecnisa	Construção	Brasileiro	SP	1111
	Vivo	Comunicação	Luso-espanhol	SP	10571
1°	Weg	Bens de Capital	Brasileiro	SC	14300
1°	Whirlpool	Eletroeletrônico	Americano	SP	15051

Fonte: Melhores e Maiores/Exame

Como se observa no Quadro 2, com relação ao setor de atividade, manteve-se a classificação da FIA, onde classifica como setor de atividade econômica, e o que se observa é que não há uma maior predominância de algum setor, temos cinco bancos representando o setor financeiro, quanto à distribuição geográfica, predominam a região sudeste, e São Paulo surge como principal Estado de localização das empresas classificadas na amostra, a explicação seja pelo fato ser o principal centro econômico financeiro do país, é onde está localizada a bolsa de valores.

Ainda com relação às empresas aqui pesquisadas se destacam cinco, pela boa prática de governança corporativa, que são empresas listadas na bolsa de valores com a denominação de novo mercado. São elas: Lojas Renner; Natura; CFPL; Tecnisa e Weg.

Novo Mercado (NM) da Bovespa é um segmento especial de listagem criado em junho de 2001, onde foi lançado um sistema em que são listadas ações de empresas que se comprometem voluntariamente a adotarem práticas de governança corporativa mais rígida do que as já cobradas pela legislação brasileira, com o intuito de oferecer aos investidores melhores práticas de governança corporativa, que na verdade são maiores exigências nos demonstrativos contábeis, além dos já existentes.

4. RESULTADO

Como destacado anteriormente o objetivo deste estudo é utilizar um painel de empresas com seus índices que as classificam como “as melhores empresas para trabalhar” no período de 2006 a 2010, que tenham preço de mercado, ou seja, estão listadas na bolsa de valores, e verificar a relação existente com o seu desempenho econômico.

Nas tabelas 5 e 6 podemos identificar as variáveis independentes e sua correlação tanto com a variável dependente quanto entre si.

A correlação entre as variáveis foram separadas em duas Tabelas, como podemos observar pelo número de observações.

A tabela 5 demonstra as correlações entre as variáveis dependentes as de desempenho econômico e as variáveis independentes as de qualidade no ambiente de trabalho e gestão, para uma amostra de 73 observações.

A tabela 6 mostra as correlações entre as variáveis obtidas nas amostras, relacionadas aos indicadores de mercado: EBITDA e o Lucro por ação, para uma amostra de 54 observações.

Tabela 5- Coeficientes de correlação entre as variáveis

	RSAT	RSPL	IQAT	IQGP
RSAT	1.000	0,765**	0,115	-0,310
RSPL		1.000	0,180	-0,700
IQAT			1.000	-0,340
IQGP				1.000

** Níveis de significância estatística de 1%

A Tabela 6, a seguir apresenta as correlações entre as variáveis independentes e as variáveis de desempenho econômico: Lucro por Ação e o Ebitda, o número de observações é menor como podemos observar, isso porque ficaram de fora da análise os cinco bancos que representa o setor financeiro. Observa-se o fato de as correlações entre essas variáveis serem altamente correlacionadas.

O que chama a atenção são os resultados das correlações, tanto na tabela 5 quanto na tabela 6, com relação ao IQAT e o IQGP serem negativas, contrariando os pressupostos teóricos, embora demonstre uma correlação negativa moderada.

Tabela 6- Coeficientes de correlação entre as variáveis

	LPA	EBITDA	IQAT	IQGP
LPA	1.000	0,727**	-0,124	0,427**
EBITDA		1.000	-0,195	0,280*
IQAT			1.000	-0,140
IQGP				1.000

Os níveis de significância estatística de até 1% e 5% indicados por ** e * respectivamente

Para verificar a estruturas dos interceptos das diversas equações do modelo, foram realizadas as estimações via efeitos fixos e efeitos aleatórios, ferramentas disponíveis no software estatístico utilizado.

A Tabela 7 a seguir é apresentada as estatísticas descritivas:

Tabela 7- Estatística descritiva das variáveis de desempenho econômico

Variáveis	Média	Mediana	Desv. Pad	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose	Jarque -Bera
RSAT	0.0963	0.0598	0.4642	0.0001	0.1082	1.720.	5.257.	5.152.
RSPL	0.2993	0.1530	2.888.	0.0020	0.3987	4.052.	2.548.	1.738.
LPA	1.499	1.063.	5.373.	0.0094	1.500.6	1.191.	3.135.	1.233.
EBITDA	3.387	1.755.	1.439.	0.0165	3.805.	1.422.	4.196.	2.064.

Os valores da Tabela 7 mostram as estatísticas descritivas das variáveis de critérios econômicos; os valores representam índices de retorno médio dos resultados de desempenho econômico-financeiro para cada variável da amostra de empresas analisadas.

Todas as variáveis envolvidas mostraram-se assimétricas positivas, ou seja, os seus valores estão concentrados nos níveis mais baixos de cada variável. EBITDA foi a variável que apresentou maior amplitude, enquanto a variável com menor amplitude foi RSAT.

Ainda segundo a Tabela 7, nas variáveis RSAT, RSPL e LPA, a relação entre desvio padrão e média foi muito alto, indicando grande heterogeneidade. Somente a variável EBITDA pode ser considerada relativamente homogênea.

A tabela 8 a seguir demonstra as estatísticas descritivas das variáveis critérios índices de qualidade do ambiente de trabalho e qualidade da gestão de pessoas, da amostra de empresas analisadas.

Tabela 8- Estatística descritiva das variáveis independentes

Variáveis	Média	Mediana	Desv. Pad	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose	Jarque -Bera
IQAT	0.7974	0.7900	0.9100	0.7200	0.0417	0.3814	2.753.	1.901.
IQGP	0.6740	0.6700	0.9000	0.4000	0.1127	(0.1283)	2.515.	0.8902

Os valores da Tabela 8 mostram que a variável IQAT apresenta assimetria positiva, e a variável IQGP teve assimetria negativa. Em ambas as variáveis, o desvio padrão superou a média, caracterizando heterogeneidade. Como se observa nas Tabelas 7 e 8, os valores do teste Jarque-Bera foram inferiores a 6, o que mostra que todas as quatro variáveis podem ser aceitas com distribuição próximas à Normal.

Segundo Corrar (2009), a estatística Jarque-Bera que é a estatística que segue a distribuição chi-quadrado, rejeita normalidade a favor da não normalidade quando seu valor for maior que 6,0 (considerando um nível de significância igual a 5%), o teste Jarque-Bera ou Bera-Jarque é considerado um teste de robustez, que faz mais sentido quando se pretende fazer previsões.

Para os resultados da regressão separou-se para cada equação proposta no modelo, as variáveis dependentes:

Equação 1 = Resultado sobre o Ativo - RSAT;

Equação 2 = Resultado sobre o Patrimônio Líquido - RSPL;

Equação 3 = variável dependente: Lucro por Ação - LPA;

Equação 4 = EBITDA.

Como segue resultados das tabelas a seguir, estimadas via MQO:

Tabela 9- Resultado da regressão para as equações 1 a 4

EQUAÇÃO 1 – RSAT	Coef (β)	Desv.Padrão	t-Statistic	Prob.
C	(0.1220)	0.2594	(0.4704)	0.6395
IQAT	0.2953	0.3065	0.9633	0.3387
IQGP	(0.0257)	0.1132	(0.2274)	0.8207
F-statistic	1.323			

Prob(F-statistic)	0.2727
Durbin-Watson stat	1.383
R-Squared	0.0912

EQUAÇÃO 2 – RSPL	Coef(β)	Desv.Padrão	t-Statistic	Prob.
C	(0.8999)	0.9447	(0.9525)	0.3441
IQAT	1.691.	1.116.	1.514	0.1343
IQGP	(0.2236)	0.4125	(0.5421)	0.5895
F-statistic	1.508.			
Prob(F-statistic)	0.2310			
Durbin-Watson stat	1.902			
R-Squared	0.0364			

EQUAÇÃO 3 - EBITDA	Coef(β)	Desv.Padrão	t-Statistic	Prob.
C	1.723	93.643	0.1840	0.8548
IQAT	-6.589	1.091	(0.6035)	0.5490
IQGP	**1.032	4.411	2.340	0.0234
F-statistic	2.976			
Prob(F-statistic)	0.060			
Durbin-Watson stat	0.826			
R-Squared	0.1083			

Os símbolos *, **, *** denotam significância de 10%, 5% e 1% respectivamente

EQUAÇÃO 4 – LPA	Coef(β)	Desv.Padrão	t-Statistic	Prob.
C	0.0608	1.720.	0.0353	0.9719
IQAT	(0.1359)	1.804.	(0.0753)	0.9402
IQGP	*1.849.	0.9338	1.980.	0.0533
F-statistic	3.696.			
Prob(F-statistic)	0.00633			
Durbin-Watson stat	0.5511			
R-Squared	0.6014			

Os símbolos *, **, *** denotam significância de 10%, 5% e 1% respectivamente

Na estimação por MQO, onde assumimos que não há a correlação entre os choques das diversas equações e que as variâncias são as mesmas para cada empresa, o resultado da estatística F (F-Fischer) que valida o modelo como um todo, também não mostraram significância para as quatro equações da regressão, para explicar o desempenho econômico para amostra de empresas analisadas.

Da mesma forma que o teste t (t-statistic) da regressão não revelou significância para todas as equações que informam sobre os índices de qualidade no ambiente de trabalho e na gestão de pessoas.

Ao analisarmos via MQO pelo método SUR (*seemingly unrelated regression*)-método que especifica a estrutura dos interceptos do modelo, esta corrigindo a heterocedasticidade, considerando tanto variâncias diferentes quanto correlação contemporânea entre as equações, o teste ANOVA (F- statistic), utilizado para verificar a significância estatística do modelo como um todo, não mostra significativa, da mesma forma que a probabilidade t (t statistic) não foi significativa para nenhuma das equações. A tabela 10 demonstra o resultado para a Equação 1.

Tabela 10 - Resultado da regressão método (Cross-Section SUR)

EQUAÇÃO 1 - RSAT	Coef (β)	Desv.Padrão	t-Statistic	Prob.
C	(0.1627)	0.1989	(0.8180)	0.4161
IQAT	0.3638	0.2422	1.501	0.1377
IQGP	(0.0649)	0.0638	-10.170	0.3125
F-statistic	2.593			
Prob(F-statistic)	0.0029			
Durbin-Watson stat	1.924			
R-Squared	0.4255			

Outro parâmetro a ser observado quando se utilizam técnicas de regressão é a verificação da autocorrelação dos erros. Ocorrendo isso, significa que os coeficientes estarão viesados (Gujarati, 2006). O teste utilizado no trabalho é o teste Durbin-Watson-DW, é um dos testes mais utilizados para verificação de auto-correlação dos resíduos.

Segundo Iudícibus (1989) *apud* Campelo (2006), O parâmetro do teste DW deve estar em torno do numero dois, de acordo com a premissa do teste, os resultados das regressões da amostra utilizada, para quase todas as equações os testes mostraram não haver autocorrelacionados entre os resíduos.

Para a estimação via efeitos fixos nas variáveis independentes, estimação que trata as diferenças individuais para cada empresas de forma sistemática, os coeficientes não se mostraram significantes para explicar retornos econômicos das empresas analisadas na amostra.

Com o intuito de corrigir os pressuposto da regressão linear e assim melhorar os resultados da regressão bem como dos testes de robustez, mesmo perdendo informações, dado que a amostra é pequena, foram feitas as transformações nas variáveis independentes, usando tanto transformação logarítmica quanto fazendo a 1º diferença. A tabela 11 demonstra os resultados para Equação 4.

Tabela 11- Resultado da Regressão para Equação 4

EQUAÇÃO 4- EBITDA	Coef (β)	Desv.Padrão	t-Statistic	Prob.
C	3.098	0.2672	1.159	0.0000
D(IQAT)	**1.467	6.937	2.114	0.0432
D(IQGP)	0.3664	2.657	0.1378	0.8913
F-statistic	3.039			
Prob(F-statistic)	0.0000			
Durbin-Watson	0.5435			
R-Squared	0.6770			

Os Símbolos *, **, *** denotam significância em 10% 5% e 1%

Como se observa na tabela 11, os resultados da regressão para a equação 4, resultado estimado para o indicador de mercado EBITDA, a estatística F foi significativa, o que provocou uma melhora do poder explicativo do R^2 dado que ele aumentou em relação as equações anteriores onde utilizou-se outros métodos, e a 5% de significância o coeficiente IQAT foi significante, bem como o intercepto.

Cabe ressaltar que ao transformar essas variáveis a interpretação do modelo como um todo muda, visto que agora o que passa a variar são os índices de clima organizacional analisado como Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho e o Índice de qualidade da Gestão, o que se observa é que ao variar esses índices o modelo como um todo melhora, dado pela estatística- F de Fisher.

No período analisado com a metodologia de regressão adotada, não foi possível obter uma relação linear estatisticamente significante entre as variáveis de gestão de pessoas e ambiente de trabalho com indicadores de desempenho econômico para as equações 1, 2, 3 e 4, utilizadas em nível.

Ao realizarmos a transformação das variáveis independentes com relação ao EBITDA, obteve-se resultado significante para a variável IQAT.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM BASE NA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Primeiramente, é preciso ressaltar que o presente trabalho contém algumas limitações em termos de precisão dos conceitos discutidos, que é quanto ao tamanho da amostra, embora exista uma discussão no meio acadêmico quanto ao tamanho mínimo da amostra a ser utilizada em técnicas de regressão, a maioria dos autores acreditam que uma amostra de 30 observações já tenderia a uma distribuição normal. Para o presente estudo com uma amostra

de 73 observações, já atendem os preceitos da (Teoria do Limite Central), o que permite sua utilização em análise dessa magnitude.

Outro ponto a ser considerado no presente trabalho é que não houve a pretensão de fazer previsão, até pelas características da amostra, como já comentado nos capítulos anteriores.

Em estudos anteriores, onde se destacam os autores Santos (2008), onde o autor deixa evidente em sua pesquisa que não foi possível relacionar clima organizacional com desempenho econômico das empresas classificadas como as melhores empresas para se trabalhar.

A metodologia utilizada na pesquisa de Santos (2008) foi o de escalonamento multidimensional, em que objetivou a verificar o posicionamento das empresas, ou seja, obter um mapa espacial, para então possibilitar a comparação das melhores com as sorteadas nos indicadores avaliados com o resultado econômico, o estudo foi realizado para o período de 2004 a 2006 para empresas de capital fechado.

Outra Pesquisa de referência no assunto foi a pesquisa recente realizada por Guskuma (2009), em que o autor buscou relacionar os indicadores contábeis das empresas sorteadas na pesquisa de clima organizacional e de gestão de pessoas com as demonstrações financeiras publicadas pelas empresas foco da pesquisa. O autor evidencia que clima organizacional favorável pode ser fonte relevante para explicar o desempenho econômico das empresas analisadas. A metodologia adotada foi a regressão logística ou logit.

Na pesquisa de Guskuma (2009), apesar de o modelo proposto apresentar baixo poder explicativo, até certo ponto esperado pelo autor, o que a pesquisa chama a atenção, dada as características dos indicadores de clima organizacional e de gestão de pessoas é que podem envolver outras características, que dificilmente estariam refletidos nas demonstrações financeiras.

No estudo de Gelade (2002), citando os autores Kotter e Heskett (1992) em que chamam atenção para o fato de que a percepção da cultura de uma empresa está sim positivamente correlacionada com o desempenho econômico de longo prazo, em trabalhos empíricos realizados pelos autores, observou-se que essa percepção pode levar dez anos ou mais.

Na medida em que o desempenho de uma organização em grande medida pode ser determinado pela produtividade e eficiência que se processa no meio físico-operacional, e em termos de mensuração econômico-financeiro se dá através de retornos favoráveis, é sim

possível de se esperar que um ambiente de trabalho e uma gestão de pessoas favorável se traduzam em desempenho econômico também favorável à empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou analisar a relação entre os índices de qualidade da gestão de pessoas e o ambiente de trabalho, visto como clima organizacional com os indicadores de desempenho econômico para uma amostra de empresas de capital aberto localizado no Brasil.

As variáveis de desempenho econômico utilizadas na pesquisa por não haver um consenso na literatura sobre qual é indicador mais indicado, optou-se por usar os indicadores que represente de forma mais agregada o resultado econômico da empresa, tanto do ponto de vista para os proprietários como para os investidores.

Na pesquisa realizada pela FIA/USP, diversos aspectos são avaliados, como por exemplo, o ambiente interno nas organizações, que é capaz de influenciar os estados cognitivos e afetivos dos trabalhadores no local de trabalho, e em especial o trabalho de motivação e satisfação, que são resultados do comportamento individual de cada empregado, estudos sobre motivação e satisfação em última instância, servem para medir o desempenho desse trabalhador que por sua vez tem efeitos sobre a produtividade e o desempenho econômico das empresas.

Com a amostra utilizada na pesquisa e o modelo proposto para análise não foi possível relacionar os indicadores de ambiente de trabalho favorável e a qualidade da gestão de pessoas com os indicadores de desempenho econômico.

No entanto o fato de não encontrarmos uma relação significativa entre as variáveis da pesquisa, não significa que não seja verdadeira de acordo com os pressupostos teóricos já

mencionados, é de se esperar que clima organizacional favorável se traduzam em resultado econômico também favorável para a empresa. Pois há as limitações da pesquisa com relação ao tamanho da amostra e do período de análise também ser pequeno.

Embora também caiba considerar que nas premissas e limitações do modelo podemos afirmar que todos os coeficientes estimados das variáveis independentes são os melhores estimadores não-viesados que podem ser obtidos com a técnica de regressão linear através dos Mínimos Quadrados Ordinários, e ressalta-se que o propósito do estudo não foi de se fazer previsão.

O resultado obtido pela Equação Quatro (EBITDA), trabalhando a primeira diferença nas variáveis independentes IQAT e IQGP, demonstrou significância do coeficiente índice de qualidade no ambiente de trabalho, tanto no modelo como um todo quanto da estatística t, o que faz com que os pressupostos teóricos se mantenham, embora não foi possível obter significância com as outras variáveis das outras equações proposta no modelo.

É importante ressaltar também que estudos que buscam relacionar clima organizacional e gestão de pessoas ainda é um campo fértil a ser estudado, pois ainda é de difícil mensuração, pois o clima organizacional são percepções que pessoas têm sobre uma realidade num determinado momento, conforme ressaltado por Beker (2006, p. 24), ou seja, há ainda o fato de ser carregado de subjetividade.

Gelade (2003 p.15) *apud* Gerhart et al (2001), apontam que a maioria dos estudos realizados para medir clima organizacional é hoje unicamente realizado por meio de entrevistas, ressaltando que essa medida pode conter erros de medição, e sugerem ainda estudos em diferentes níveis de análise, onde as práticas são mais uniformes e as medidas de desempenho inferior distal dos efeitos de práticas.

As recomendações para estudos posteriores, que seja incluída uma variável de controle, que possibilite a comparabilidade entre empresas, e que seja feita com um número maior de empresas, para que se possa obter significância entre as relações testadas.

Ainda, que nos próximos trabalhos poderia se trabalhar com outras variáveis de retorno de mercado, como por exemplo, o retorno da ação, o que talvez capture melhor as percepções de clima organizacional.

Dado que essas percepções de clima organizacional e da gestão como um todo podem levar um tempo maior para refletir positivamente no resultado da organização, sugiro que para as próximas pesquisas sejam feitas com um número maior de período.

As recomendações acima, somente serão possíveis com o transcorrer do tempo, dado que o que temos de disponível hoje foi utilizado nesta pesquisa.

A presente pesquisa utilizou o método *pooled data*, talvez utilizando o método *painel date*, o que permite analisar os efeitos de variáveis que não variam no tempo, usando, por exemplo, uma variável dummy, podendo chegar a um melhor resultado.

E para futuros trabalhos que sejam também consideradas as pesquisas de satisfação do cliente, ou seja, de percepções do ponto de vista dos clientes, visto como uma percepção externa à organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHKANASY, Neal M. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Londres, 2000.
- BAHIA, Angélica Patrícia Miranda et al. *Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI*, Disponível em: <http://www.ietec.com.br/>. Acesso em 09 set. 2010.
- BERDANI, Marcelo. Efetividade das equipes de trabalho: *Clima organizacional como variável preditora de desempenho*, In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, ANPAD, Rio de Janeiro: jan de 2007.
- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERK, Jonathan. *Finanças Empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BEKER, Carolina Haruni Koshima. **Clima Organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão**. Dissertação (Mestrado), São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.furb.br/universocontabil>.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z*. São Paulo: Integrare, 2010.
- BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. *Estratégica Competitiva no limiar do caos*. São Paulo: Cultrix, 2004.
- CARAVANTES, Geraldo. R.; PANNO, Cláudia C. ; KLOECKNER, Mônica C. *Gestão estratégica dos resultados: construindo o futuro*. Porto Alegre: Ed. Age, 2004.
- CARVALHO, Luiz, César. *Estratégias Organizacionais*. Rio de Janeiro: Campos. 2001.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPELO, Sebastião Marcos. *Comportamento dos Custos: uma investigação empírica acerca dos conceitos econométricos sobre a teoria de contabilidade de custos*. Scielo, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em 09/07/2010.
- CORRAR, Luiz J. *Análise Multivariada*. São Paulo: Editora Atlas, 2009

DAMODAR, Gujarati. *Econometria Básica*. 4º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

DAVENPORT, Thomas O. *O capital humano: o que é e porque as pessoas investem nele*. Tradução Rosa S. Krauz. São Paulo: Nobwl, 2001.

EXAME, *Melhores e Maiores*. São Paulo: Setembro de 2009 e 2010.

GARRIDO, Laércio M. *Participação nos lucros/resultados: manuais de instrução*. São Paulo: Nobel, 1999.

GALESNE, Alain.; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. *Decisões de investimentos da empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

GELADE, *The impacr of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance*. Personal Psychology, 2003. Disponível em [http:// www. Buseness-analytic.co.uk/article](http://www.Buseness-analytic.co.uk/article). Acesso em 2/112010.

GRONROOS. Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus. 1993.

GUSKUMA, Edimar Arakaki. *Evidência da Satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas*, Dissertação (Mestrado). Disponível em: <http://www.usp.br/>.

_____. *Human Resources, the Labor Market and Economic Performance. Special Report*, set 2009. Disponível em: <http://cep.lse.ac.uk/research> . Acesso em 09 set. 2010

LIRA, Ricardo Luiz W. Corrêa. *Análise Hierárquica dos indicadores contábeis sob a ótica do desempenho empresarial (Tese)*. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.usp.br>. Acesso em 11 de Julho de 2010.

MARTINS, Eliseu. EBTIDA- *o que é isso? Temática contábil e Balanços*. São Paulo: Boletim nº 6, P. 1-7, fevereiro 1998.

HILL, R. Carter. *Undergraduate Econometrics* 2º Ed. US: John Wiley& Sons, Inc. 2001

_____. *Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas*, Vasconcellos, Anselmo Ferreira – Artigo ESPM, nº1, vol. 08, jan 2001, São Paulo. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/>.. Acesso em 11 de Julho de 2010.

PATTERSON, Malcon G, *Impacto f People Management Practices on Business Performance. Isntitute of Peraonnel and Development*, Junho de 2003. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/>, Acesso em 20 novembro de 2010.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Cientifica*. São Paulo: Ed. Loyola, 2010.

REGINATO, Luciana. *Um Estudo Setorial Sobre Relações entre Variáveis Ambientais Externas, Modelo de Gestão, Controles Gerenciais E Desempenho das Empresas*. São Paulo, 2010 Dissertação (Mestrado).

RICHERS, Raimar. *Marketing: Uma visão brasileira*. 12ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

SANTOS, Mario Roberto dos.; CODA, Roberto.; MAZZALI, Leonel. *Clima organizacional e desempenho financeiro*, 2008. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewArticle/934>. Acesso em: 21.07.2010 às 17h37.

STAEHLE, W. H. *Human Resource and Corporate Strategy*, In PIEPER, R. Ed. Human resource management, 1990.

SILVA, Waldir Rufino da.; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

TAKESHY, Tachizawa.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela.; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. *The Human Equation*. Journal of Business- mind American. Vol. 13 n. 2 Fall 1998. Disponível em : <http://scholar.google.com.br/>. Acesso em 19 nov. 2010

_____. *The Impacto of Human Resource Managment and work climate on organizational performance*. Personal Psychology, 2003, n. 56, 384. Disponível em: <http://www.personnelpsychology.com>. Acesso em 16 set. 2010.

TOFLER, Alvin e Heidi. *Criando uma nova civilização*. São Paulo: Recorde. 1994.

VOCÊ S/A, São Paulo. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/resultado>. Acesso em 01 Dezembro de 2009.