



Revista Universo Contábil

ISSN: 1809-3337

universocontabil@furb.br

Universidade Regional de Blumenau

Brasil

Santos, Mario Roberto dos; Coda, Roberto; Mazzali, Leonel  
CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO  
Revista Universo Contábil, vol. 6, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 27-46  
Universidade Regional de Blumenau  
Blumenau, Brasil

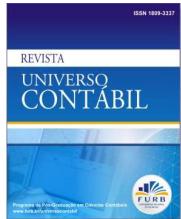
Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117015183003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
FURB, v. 6, n.2, p. 27-46, abr./jun., 2010

doi:10.4270/ruc.2010211  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO\*

### ORGANIZATIONAL CLIMATE AND FINANCIAL PERFORMANCE

#### **Mario Roberto dos Santos**

Mestre em Ciências Contábeis pela FECAP  
Endereço: Rua Joaquim Casemiro, 397 – Bairro Planalto  
CEP: 09890-050 – São Bernardo do Campo/SP – Brasil  
E-mail: [mario.rsantos@terra.com.br](mailto:mario.rsantos@terra.com.br)  
Telefone: (11) 4341-8691

#### **Roberto Coda**

Livre docente em Administração pela FEA/USP  
Professor do Mestrado em Administração da USCS  
Professor Associado do Departamento de Administração da FEA-USP  
Endereço: Rua Santo Antonio, 50, Centro  
CEP: 09521-160 – São Caetano do Sul/SP – Brasil  
E-mail: [roberto.coda@uscs.edu.br](mailto:roberto.coda@uscs.edu.br)  
Telefone: (11) 4239-3200

#### **Leonel Mazzali**

Doutor em Economia de Empresas pela EAESP-FGV  
Professor do Mestrado em Administração da USCS  
Endereço: Rua João Antonio de Campos, 40  
CEP: 13209-280 – Jundiaí/SP – Brasil  
E-mail: [leonel\\_mazzali@uol.com.br](mailto:leonel_mazzali@uol.com.br)  
Telefone: (11) 4239-3200

## RESUMO

A relação entre clima organizacional e desempenho financeiro tem sido examinada por vários pesquisadores, enfatizando-se que poderia haver reciprocidade entre clima organizacional e desempenho empresarial. O objetivo deste estudo é analisar se as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho, expresso através do clima organizacional, também apresentaram melhores indicadores de desempenho financeiro. Apresenta os resultados de uma pesquisa que busca associar os índices de clima organizacional das empresas que estão classificadas pelo guia Você S/A - Exame da Editora

\* Artigo recebido em 13.10.2008. Revisado por pares em 08.04.2009. Reformulado em 18.09.2009. Recomendado para publicação em 24.09.2009 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 30.06.2010. Organização responsável pelo periódico: FURB.

Abril como excelentes para se trabalhar nos anos de 2004, 2005 e 2006 a diferentes indicadores de desempenho financeiro: 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. Os testes estatísticos usados foram Shapiro Wilks, Teste t e Mann-Whitney e, posteriormente, um escalonamento multidimensional. Chegou-se à conclusão de que as melhores empresas para se trabalhar não apresentaram desempenho significativamente superior quando comparadas com as demais empresas da pesquisa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Desempenho financeiro. Satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

*The relation between organizational climate and financial performance has been studied by several researchers who have emphasized that there could be reciprocity between both concepts. The purpose of this study is to investigate if Brazilian companies that have the highest rates of employees' work satisfaction expressed through the organizational climate, have also had the best financial performance indicators. In order to accomplish this purpose a research was conducted so as to establish a link between financial indicators and the organizational climate of the enterprises that have presented the highest rates of organizational climate during the years of 2004, 2005 and 2006, assessed by Você S/A – Exame Guide, published by Editora Abril. The financial indicators used were: Return Rate on Total Assets, Return on Equity, Net Margin, Operating Margin, Sales Growth, Asset Turnover and the Active Sales per Employee index, obtained from the “FIPECAFI's Melhores e Maiores” database. The statistical tests applied were the Shapiro Wilks, the Mann-Whitney's or the test “t” and the multidimensional scaling. The conclusion is that the best companies to work for didn't have significantly superior financial performance when compared with other researched companies.*

**Keywords:** *Organizational climate. Financial performance. Work satisfaction.*

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm feito grandes esforços na melhoria de seus processos e investimentos na utilização de novas tecnologias, mas não são somente esses os fatores que garantem a sobrevivência de uma empresa no mercado. É necessário observar que as empresas são constituídas por pessoas e são elas as responsáveis por planejar, coordenar e executar ações que indicarão quais os caminhos que a organização seguirá durante a sua vida. Portanto, não importa somente o montante dos investimentos, a tecnologia ou a eficiência da metodologia empregada nos processos se não houver pessoas plenamente habilitadas, capazes de utilizá-las em benefício da organização (CESTAR, 2005).

Para Corrar e Lima (2006, p. 6), “[...] da busca constante das empresas por melhores resultados, algumas delas têm apostado na boa relação com seus empregados como um dos fatores para o aumento da produtividade, crescimento e aumento da sua vantagem competitiva, passando a ser uma estratégia da organização”.

A percepção das pessoas sobre cada aspecto envolvido nas relações de trabalho é diferente, visto que depende de fatores que vão desde o nível de escolaridade individual, passando por personalidade, crenças, religião, habilidades, experiência pessoal e profissional, sendo que essas diferenças resultam, também, em diferentes sensações de satisfação (RICCO, 2004).

É a partir das pesquisas de clima que as organizações conseguem entender e melhorar as relações entre as pessoas dos diversos níveis no trabalho e conforme Luz (2001, p. XIX) “[...] amplia-se a importância sobre informações indispensáveis para o adequado gerenciamento dos recursos humanos, e por sua influência decisiva na produtividade”.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico, pois permite uma análise interna e externa da organização e também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a empresa (SILVA, 2003). Sob esse ponto de vista, o clima organizacional mostra o estado de satisfação ou insatisfação dos empregados em relação ao seu trabalho, à empresa, a ele mesmo, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho e a seus superiores (LUZ, 2001; MAGNANTI, 2003).

Pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples porque a percepção das pessoas sobre os fatos dentro de um ambiente de trabalho é diferente, pois cada situação apresenta várias possibilidades, diversas interpretações e resultados.

Apesar das dificuldades, muitas empresas estão buscando, mediante pesquisas e análise do clima, formas de melhorar as relações entre os empregados e com os empregados, procurando compreender essas relações visando incentivar, motivar e poder proporcionar satisfação no ambiente de trabalho. O objetivo da melhoria das relações é aumentar o desempenho das equipes, das áreas e da organização como um todo, aumentando, assim, a produtividade e, em consequência, melhorando o desempenho financeiro das empresas para que possam se manter competitivas e sobreviver no mercado em que atuam.

O problema desta pesquisa é analisar se entre as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, e expresso por intermédio do clima organizacional, terão reflexo nos indicadores de desempenho financeiro das próprias empresas. A presente pesquisa verificará se será possível responder à seguinte questão: Empresas excelentes para se trabalhar têm desempenho financeiro melhor?

O objetivo principal da pesquisa de clima organizacional para as empresas é melhorar e maximizar as suas relações com os seus empregados oferecendo-lhes condições de trabalho adequadas, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, já que conforme Mello (2004, p. 17), “se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos”.

As empresas estão investindo tanto em pesquisa de clima organizacional quanto na melhoria do relacionamento com os seus empregados, procurando verificar quais os fatores principais que intervêm e que poderão ser alvo de melhoria para que possam, por intermédio deles, aumentar a produtividade dos empregados e, em consequência, melhorar o desempenho empresarial. De acordo com Patterson, Warr e West (2004), o clima organizacional pode ser uma forma de predição de *performance* organizacional e, para Luria e Zohar (2004), um mediador entre as práticas, procedimentos e políticas da organização com os seus resultados.

O tema desta pesquisa parte do pressuposto de que empregados satisfeitos produzem mais e, em consequência, havendo aumento de produção ou da eficiência poderá haver um resultado financeiro melhor para as empresas. Conforme Souza (2001, p. 1), “empregado satisfeito e motivado é, sem dúvida, sinônimo de desempenho, produtividade e lucro”.

Este trabalho busca estudar se há uma relação entre Clima Organizacional como medida indicativa do grau de satisfação dos empregados no trabalho e o desempenho financeiro dessas empresas.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

Clima Organizacional é freqüentemente conceituado como uma descrição das

práticas e acontecimentos e, enquanto conceito, tem sofrido ao longo dos anos definições conflitantes e inconsistências em termos de operacionalização (PATTERSON et al., 2005).

Enquanto mudanças ocorridas no clima em termos de condições ambientais e ecológicas tenham passado a receber crescente atenção global em manchetes semanais, clamando por urgência de intervenção, outra forma de mudança climática está também, segundo Sopow (2007), novamente perturbando as percepções das pessoas no mundo. Este autor refere-se ao conceito de Clima Organizacional, uma vez que as mudanças e desafios nele presentes não são nem menos profundas ou impactantes do que aquelas que vêm afetando o ambiente natural, dadas as mudanças constantes, incertezas e crises que rondam o ambiente organizacional. Clima Organizacional tem sido, portanto, considerado fator de relevância para a gestão organizacional, principalmente após as mudanças consequentes do processo de globalização e internacionalização das organizações (KELLER; AGUIAR, 2004).

Pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples (RIZZATI, 2002). O tema é relativamente novo e pouco explorado; há um vasto campo há ser pesquisado e segundo Luz (2001, p. XXIX), e Nepomuceno (2004, p. 17), “[...] embora o estudo de Clima Organizacional esteja sendo alvo de maior preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muito a ser explorado nessa área”.

Conforme Bedani (2007, p. 4), “aparentemente o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo de comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações”. Para Nepomuceno (2004, p. 12), “o clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno fácil de ser percebido, mas difícil de ser compreendido, pois envolve vários fatores de ordem pessoal e de ordem organizacional”.

Clima e cultura organizacional começam a receber posturas integradoras a partir de Schneider (1990), havendo, todavia uma diferenciação em termos da abordagem utilizada para estudo; enquanto os estudos de clima priorizam métodos quantitativos, os de cultura tendem a se valer de métodos qualitativos (KELLER; AGUIAR, 2004).

Reichers e Schneider (1990) apresentam similaridades e diferenças entre os dois conceitos. Afirmam que tanto Clima quanto Cultura Organizacional se referem ao modo pelo qual os membros de uma organização atribuem sentido ao ambiente em que atuam. Manifestam-se através de significados compartilhados e fornecem base para ações ou tomada de decisões. São, ao mesmo tempo, conceitos monolíticos e multidimensionais, sendo, por esta razão, possível falar-se em diferentes climas e culturas dentro de uma mesma organização. Cultura organizacional existe em um nível de abstração mais elevado e clima deve ser visto como manifestação da cultura (REICHERS; SCHNEIDER, 1990).

Uma dimensão inicial que parece nortear a teoria e as pesquisas relativas ao conceito de Clima Organizacional é a de que ambientes sociais podem ser caracterizados por um número limitado de dimensões (PATTERSON et al., 2005). Um exame detalhado das diferentes medidas existentes de Clima Organizacional permite identificar uma gama variada de dimensões. Por exemplo, aspectos comumente encontrados costumam referir-se à autonomia individual, grau de estruturação organizacional, recompensas, apoio e consideração, calor humano, qualidade da liderança, cooperação em equipe, orientação para clientes, sugerindo que as dimensões de Clima Organizacional irão divergir conforme o propósito da pesquisa e dos critérios de interesse presentes na empresa que promove o levantamento (SCHNEIDER, 1990).

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 (ASHKANASY; WILDEROM; PETERSON, 2000). 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 (PATTERSON et al., 2005), assim como pela falta de base teórica pertinente.

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, que dela fazem parte, estão efetivamente atendidas (CODA, 1997; MELLO, 2004). Segundo Luz (2001, p. 1xxxiv), “não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade”.

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).

Baker e Hart apud Kangis e Willians (2000) sugeriram que, muitas vezes, é difícil dizer se as companhias têm sucesso por causa do clima organizacional ou apesar dele. A análise de clima organizacional atrelada ao desempenho financeiro das empresas deveria ser algo natural, corriqueiro, dentro do planejamento estratégico das organizações, para que possam ser acompanhadas as metas empresariais e compará-las com o desempenho dos indivíduos das organizações (FERRAZ; HOLANDA, 2007).

Para Bedani (2007, p. 4), “a melhoria da *performance* das organizações e a manutenção dos resultados positivos a longo prazo, estariam, portanto, significativamente relacionados com a capacidade da liderança em criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho”.

Shore et al. (2004) enfatizam a ausência de pesquisa empírica voltada ao exame dos mecanismos por meio dos quais as práticas de RH afetam a *performance* das organizações. Delery e Shaw (2001) especificam que o sistema de recursos humanos influencia a *performance* das empresas por dois caminhos, de um lado, por meio do desenvolvimento das habilidades ou competências dos funcionários e de outro por meio das atitudes (ou motivação) no trabalho.

O impacto potencial do capital humano sobre a *performance* da organização é amplamente reconhecido tanto pela literatura de RH como pela literatura de estratégia, destacando-se os seguintes autores Carpenter, Sanders e Gregersen (2001); Coff (1999) e Hatch e Dyer (2004). No entanto, como explicitado por Wright e Snell (1991), 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. Nesse sentido, a atuação sobre a motivação – satisfação no trabalho – é de fundamental importância para a concretização da transformação do potencial do capital humano em vantagem competitiva para a empresa.

Kozlowski e Klein (2000, p. 30) ressaltam que o comportamento organizacional pode ser considerado um construto compartilhado que “descreve as características que são comuns e compartilhadas pelos membros de uma unidade”.

Fulmer, Gerhart e Scott (2003); Harter, Schmidt e Hayes (2002); Ostroff (1992); Ryan, Schmit e Johnson (1996), encontram uma associação positiva entre a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho e a performance organizacional. Shore e Shore (1995) enfatizam a importância que os empregados atribuem à apreciação e reconhecimento, expressos no processo de relacionamento no trabalho, em oposição às relações de trabalho meramente contratuais. Um ambiente de trabalho marcado por relações de solidariedade e de compartilhamento leva, segundo Podsakoff, Ahearne, e MacKenzie, (1997) à criação de sinergias positivas entre os funcionários, e por consequência o aumento da produtividade.

Podsakoff e MacKenzie (1994) constataram que bons índices de comportamento organizacional, foram positivamente relacionados com os objetivos de desempenho da unidade e também no nível da empresa como um todo.

Segundo Vassalo (2004, p. 24) em seu artigo na Revista Exame, a rentabilidade média sobre o patrimônio em 2003, das 10 Melhores empresas para se Trabalhar é maior (20,7%) que o encontrado entre as 150 (17,2%). Entretanto segundo a mesma autora (2004, p. 26) “seria uma ingenuidade, porém, acreditar que apenas um grupo de funcionários motivados seja suficiente para garantir o sucesso e a rentabilidade elevada de um negócio. A prosperidade é resultado da soma de fatores que vão da visão estratégica correta às condições do mercado internacional, da cotação do dólar à adaptação a novas tecnologias”.

Para a medida de desempenho financeiro das empresas, não há uma concordância geral de quais valores indicam se a empresa está com resultados melhores ou piores, pois os índices disponíveis são analisados cada um com um objetivo e também dependem do analista. Para Hong, Katerattanakul e Lee (2004), em função da complexidade de fatores que influenciam o desempenho organizacional, nenhum fator isoladamente pode determinar o desempenho das empresas. Esse pensamento, também, é corroborado por Patterson, Warry e West (2004), já que as pesquisas de clima organizacional e desempenho apresentam variações de resultado, pois são partes de estudos com o uso de diversos indicadores de desempenho, medidos em épocas diferentes, organizações diferentes e também examinadas por diferentes pesquisadores.

Para que se pudesse analisar o desempenho financeiro das empresas neste trabalho, devido não haver a concordância de indicadores, pesquisou-se os seguintes autores: Assaf Neto (2003), Gitman (1997), Matarazzo (1994), Marion (2006) e os seguintes artigos: Alberton, Grzbieluckas e Marcon (2007), Albuquerque, Bonizio e Carvalho (2007), Almeida et al. (2007), Barbosa e Camargos (2005), Corrar e Lima (2006), Dimovski e Sherlavai (2005), Hong, Katerattanakul e Lee 2004, Kangis e Willians (2000), Lima (2003), Patterson, Warr e West (2004), procurando verificar quais os índices utilizados por eles para análise de rentabilidade de empresas.

Verificou-se que há indicadores que foram mais utilizados nos artigos e livros, isto é, nove indicadores dos dezoito, foram citados duas vezes, ou mais: Rentabilidade do ativo, Rentabilidade do patrimônio líquido, Margem líquida, Retorno sobre o investimento, Crescimento de vendas, Giro do ativo, Lucro por ação, Vendas por empregado e Margem operacional. Nesta pesquisa foram adotados sete dos nove indicadores mais citados, sendo desconsiderados dois indicadores: Lucro por Ação e Retorno sobre o Investimento.

### 3 METODOLOGIA

Foi feita uma pesquisa descritiva, que tem como referência a lista das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar, publicada anualmente pelo Guia Você S/A - Exame da Editora Abril. Essas empresas foram classificadas com os maiores índices de clima organizacional, no período 2004 a 2006. Ressalta-se que esses índices de clima foram utilizados como unidade de medida de satisfação no trabalho pelos empregados.

O Guia Você S/A - Exame (2006) avalia os índices que são denominados de “índice de felicidade no trabalho”, “índice de qualidade do ambiente do trabalho” e “índice de qualidade na gestão de pessoas. Considera como quatro grandes indicadores as percepções dos funcionários sobre a atuação da liderança, possibilidades efetivas de desenvolvimento profissional, grau de identificação com a empresa, bem como níveis de satisfação e de motivação. Para a empresa, o Guia utiliza um conjunto de itens oferecidos pela companhia e que leva em conta remuneração e benefícios, carreira profissional, educação, saúde, integridade do trabalhador e responsabilidade social e ambiental.

dados da revista Exame Melhores e Maiores, cedida pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI).

### 3.1 Base de Dados

Foram utilizados os dados das seguintes fontes secundárias: a) empresas no Brasil, que fazem parte das 150 “Melhores Empresas para Você Trabalhar” nos anos de 2004, 2005 e 2006, do Guia VOCÊ S/A-EXAME; b) base de dados da FIPECAFI utilizada para a elaboração do anuário EXAME – MELHORES E MAIORES dos anos de 2004, 2005 e 2006.

Nesta pesquisa foram escolhidas as Melhores Empresas para se Trabalhar nos anos de 2004, 2005 e 2006 e foram utilizados os resultados das demonstrações financeiras dessas empresas que constaram do anuário EXAME MELHORES E MAIORES nos anos de 2004, 2005 e 2006, referentes aos anos-base de 2003, 2004 e 2005. A pesquisa foi limitada às empresas que estão presentes no Guia VOCÊ S/A-EXAME nos anos 2004, 2005 e 2006 e seguiu a seguinte seqüência:

- a) Pesquisadas quantas e quais empresas da lista do Guia VOCÊ S/A-EXAME constavam da base de dados da FIPECAFI nos anos de 2004, 2005 e 2006;
- b) Foi constatado que nem todas as empresas do Guia constavam da base da FIPECAFI (2004), 70 empresas das 150, com 8 das dez melhores; 2005, 66 empresas com 7 das dez melhores e em 2006, 65 empresas com 5 das dez melhores.

Separou-se as empresas em dois grupos nos respectivos anos:

Grupo 1: As oito empresas entre as dez melhores de 2004, sete das dez melhores de 2005 e cinco das dez melhores de 2006 e

Grupo 2: Demais empresas, sendo 62 em 2004, 59 em 2005 e 60 em 2006.

Para equalização dos dois grupos, sorteou-se entre as demais empresas oito em 2004, sete em 2005 e cinco em 2006 e, assim, ficaram 16 empresas em 2004, 14 em 2005 e dez em 2006.

Os dois grupos foram denominados da seguinte forma:

Grupo 1: *melhores*, foram as empresas classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME como as melhores empresas para se trabalhar nos anos da pesquisa e que constavam da base dos dados da FIPECAFI, ficando assim oito empresas em 2004, sete em 2005 e cinco em 2006.

Grupo 2: *sorteadas*, foram as empresas sorteadas entre as empresas que fazem parte da lista das 150 melhores empresas para se trabalhar: oito empresas em 2004, sete empresas em 2005 e cinco em 2006. Foram excluídas do sorteio as empresas que não constavam da base de dados da FIPECAFI e também as dez primeiras colocadas do Guia VOCÊ S/A-EXAME dos respectivos anos.

Foram comparados os desempenhos anuais das empresas *melhores*, listadas como as dez melhores para se trabalhar pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME, com as empresas *sorteadas*.

### 3.2 Técnica de Análise dos Dados

Inicialmente, foi comparado o grupo das *melhores* empresas com as *sorteadas* em cada um dos anos (2004, 2005 e 2006). Essa comparação foi feita nas variáveis: Rentabilidade do ativo ajustada (%), Rentabilidade do ativo legal (%), Margem das vendas ajustada (%), Margem das vendas legal (%), Margem operacional (%), Giro do ativo (No. Índice), Rentabilidade do patrimônio líquido ajustado (%), Rentabilidade do patrimônio líquido legal (%), Crescimento de vendas (%) e Vendas por empregado (US\$ mil).

Usou-se o teste de Shapiro Wilks para verificar a normalidade das variáveis. Esse teste é adequado para amostras menores que 50. Em seguida, foi utilizado para fazer a

comparação, o teste t (para o caso das variáveis classificadas como normais) ou o teste de Mann-Whitney (para as variáveis classificadas como não normais) (FOX; LEVIN, 2004).

Após essa comparação, foi feito o *Multidimensional Scaling* (MDS), também conhecido como Escalonamento Multidimensional (EMD) para cada ano (2004, 2005 e 2006) utilizando os indicadores: Rentabilidade do ativo, Margem das vendas, Margem operacional, Giro do ativo, Rentabilidade do patrimônio líquido, Crescimento de vendas e Vendas por empregado.

O EMD é uma categoria de procedimentos para representar espacialmente, por meio de apresentação visual, o posicionamento das empresas (HAIR JR et al., 2005; MALHOTRA, 2001). O objetivo do EMD é obter um mapa espacial, chamado de “mapa perceptual”, que melhor se adapte aos dados de entrada no menor número de dimensões.

Por intermédio do mapa perceptual, foi comparado o posicionamento das *melhores* empresas com as *sorteadas* nos indicadores avaliados. Além disso, pode-se identificar o(s) indicador(es) mais importante(s) para o posicionamento.

Em cada um dos anos, foram testadas duas versões: uma considerando a Rentabilidade do ativo, Margem das vendas e Rentabilidade do PL ajustados, outra considerando os valores legais.

Para a análise estatística dos dados foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.

## 4 RESULTADOS

Nesse item, são mostrados os resultados das comparações dos indicadores do grupo das *melhores* empresas com o grupo das empresas *sorteadas*, separados e analisados anualmente (2004, 2005 e 2006). Primeiro, é apresentado o teste de Shapiro Wilks e depois o teste t ou o teste Mann-Whitney e, posteriormente, o EMD com o posicionamento das empresas.

### 4.1 Comparação entre as empresas - 2004

Iniciou-se a análise com o teste de Shapiro Wilks de forma a verificar quais variáveis podem ser consideradas normais ao nível de significância de 0,05. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 - Teste de Shapiro Wilks 2004**

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,878	8	0,180
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,922	8	0,443
Margem das vendas ajustado (%)	0,799	8	0,028
Margem das vendas legal (%)	0,710	8	0,003
Margem operacional (%)	0,804	8	0,032
Giro do ativo (No. índice)	0,868	8	0,143
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,624	8	0,000
Rentabilidade do PL legal (%)	0,715	8	0,003
Crescimento de vendas (%)	0,916	8	0,401
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,850	8	0,096

Pela Tabela 1, verifica-se que Rentabilidade do ativo ajustado, Rentabilidade do ativo legal, Giro do ativo, Crescimento de vendas e Vendas por empregado são normais, pois a significância é superior a 0,05. Usou-se o teste t para comparar as empresas *melhores* e as *sorteadas* nessas variáveis e nas demais foi usado o teste de Mann-Whitney.

Os resultados do teste t são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Teste t 2004**

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	-0,766	14	0,456
Rentabilidade do ativo legal (%)	-0,409	14	0,689
Giro do ativo (No. Índice)	-0,973	14	0,347
Crescimento de vendas (%)	0,968	11	0,354
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,156	12	0,270

Pela Tabela 2, observa-se que a significância resultou superior a 0,05 para todas as variáveis, portanto quando se comparam, separadamente, os indicadores das *melhores* empresas com as *sorteadas*, não se encontram diferenças estatisticamente significantes.

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 3.

Pela Tabela 3, constata-se que a significância do teste apresentou valor superior a 0,05 para todas as variáveis mensuradas e, pode-se afirmar que, quando comparados os indicadores das *melhores* empresas com as *sorteadas*, não se encontram diferenças, estatisticamente, significantes.

**Tabela 3 - Teste de Mann-Whitney 2004**

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Margem das vendas ajustado (%)	28,000	-0,420	0,674
Margem das vendas legal (%)	26,000	-0,631	0,528
Margem operacional (%)	28,000	-0,420	0,674
Rentabilidade do PL ajustado (%)	22,000	-0,694	0,487
Rentabilidade do PL legal (%)	25,000	-0,735	0,462

#### 4.2 Comparação entre as empresas - 2005

Os resultados do teste de Shapiro Wilks são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Teste de Shapiro Wilks 2005**

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,901	11	0,190
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,961	11	0,786
Margem das vendas ajustado (%)	0,931	11	0,419
Margem das vendas legal (%)	0,907	11	0,225
Margem operacional (%)	0,940	11	0,515
Giro do ativo (No. Índice)	0,937	11	0,487
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,732	11	0,001
Rentabilidade do PL legal (%)	0,812	11	0,013
Crescimento de vendas (%)	0,957	11	0,736
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,806	11	0,011

Pela Tabela 4, verifica-se que as variáveis Rentabilidade do PL ajustado, Rentabilidade do PL legal e Vendas por empregado não são normais, uma vez que o valor da significância é inferior a 0,05. Dessa forma, usou-se o teste de Mann-Whitney para comparar as empresas *melhores* e as *sorteadas* nessas variáveis.

Os resultados do teste t, para as demais variáveis, são apresentados na Tabela 5. Pela Tabela 5, observa-se que a significância resultou num valor inferior a 0,05 para a variável Crescimento de vendas e, pode-se dizer que, há diferenças entre os grupos de empresas *melhores* e *sorteadas* nesse indicador.

**Tabela 5 - Teste t 2005**

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,181	12	0,860
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,033	12	0,974
Margem das vendas ajustado (%)	-0,928	12	0,372
Margem das vendas legal (%)	-0,922	12	0,375
Margem operacional (%)	-0,706	12	0,494
Giro do ativo (No. índice)	2,043	12	0,064
Crescimento de vendas (%)	2,880	12	0,014

Analizando-se o Crescimento médio em vendas, verifica-se que as *melhores* foi de 15,3% (com desvio-padrão de 11,06), enquanto o crescimento médio das *sorteadas* foi de -5,3% (com desvio-padrão de 15,36).

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Teste de Mann-Whitney 2005**

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Rentabilidade do PL ajustado (%)	17,000	-0,571	0,568
Rentabilidade do PL legal (%)	21,000	-0,447	0,655
Vendas por empregado (US\$ mil)	8,000	-2,108	0,035

Pela Tabela 6, constata-se que a significância do teste apresentou valor inferior a 0,05 para a variável Vendas por empregado, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos das *melhores* e *sorteadas* nesse indicador. As *melhores* tiveram uma Venda média por empregado de US\$ 153.700 ( $\pm$  55.738), enquanto as *sorteadas* tiveram uma Venda média por empregado de US\$ 462.457 ( $\pm$  346.794).

#### 4.3 Comparação entre as empresas - 2006

Os resultados do teste de Shapiro Wilks são apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7 - Teste de Shapiro Wilks 2006**

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,936	10	0,509
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,927	10	0,418
Margem das vendas ajustado (%)	0,962	10	0,808
Margem das vendas legal (%)	0,923	10	0,379
Margem operacional (%)	0,931	10	0,459
Giro do ativo (No. índice)	0,913	10	0,299
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,978	10	0,951
Rentabilidade do PL legal (%)	0,952	10	0,694
Crescimento de vendas (%)	0,883	10	0,141
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,895	10	0,194

Pela Tabela 7, verifica-se que todas as variáveis são normais, visto que o valor da significância é superior a 0,05. Dessa forma usou-se o teste t para a comparação entre as melhores empresas e as sorteadas nessas variáveis e os resultados são apresentados na Tabela 8.

Pela Tabela 8, observa-se que a significância resultou num valor inferior ou igual a 0,05 para a variável Margem das vendas ajustado, portanto pode-se dizer que há diferença entre o grupo das *melhores* e o grupo das *sorteadas* nesse indicador. A Margem média de vendas ajustado das *melhores* foi de 12,6% (com desvio-padrão de 4,43), enquanto a Margem média das *sorteadas* foi de 3,8% (com desvio-padrão de 6,82).

**Tabela 8 - Teste t 2006**

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	1,765	8	0,116
Rentabilidade do ativo legal (%)	1,587	8	0,151
Margem das vendas ajustado (%)	2,424	8	0,042
Margem das vendas legal (%)	2,069	8	0,072
Margem operacional (%)	2,160	8	0,063
Giro do ativo (No. índice)	-0,034	8	0,974
Rentabilidade do PL ajustado (%)	1,199	8	0,265
Rentabilidade do PL legal (%)	1,242	8	0,249
Crescimento de vendas (%)	0,673	8	0,520
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,199	8	0,847

#### 4.4 Escalonamento Multidimensional

Na elaboração do escalonamento multidimensional, nesta pesquisa foram utilizados dados numa abordagem direta, ou seja, utilizaram-se, diretamente, os indicadores de cada empresa.

Para se obter um mapa espacial que melhor se adapte aos dados de entrada no menor número de dimensões, o ajuste da solução é avaliado pela medida de estresse. Essa é uma medida da falta de aderência: maiores valores indicam ajustes mais pobres. Segundo Malhotra (2001), caso ocorram valores inferiores a 0,05 são considerados bons e pode-se dizer que o modelo obtido possui um bom ajuste.

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. Os valores das correlações variam de -1 a +1, sendo que -1 indica uma forte correlação negativa, 0 (zero) que não existe correlação e +1 indica uma forte correlação positiva.

Desse modo, por meio do mapa perceptual, pode-se comparar o posicionamento das *melhores* empresas com as *sorteadas* nos indicadores avaliados: Rentabilidade do ativo, Margem das vendas, Margem operacional, Giro do ativo, Rentabilidade do patrimônio líquido, Crescimento de vendas e Vendas por empregado. Além disso, pode(m)-se identificar o(s) indicador(es) mais importante(s) para o posicionamento.

##### 4.4.1 Escalonamento Multidimensional 2004

Para o modelo de 2004, o melhor ajuste do modelo deu-se quando utilizados os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir. O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 1.

Pela Figura 1, verifica-se que a Promon possui um grande distanciamento das demais empresas quando analisada a dimensão 1. Além disso, quando analisada a dimensão 2 constatou-se uma certa separação entre as *melhores* (Todeschini S.A., Tigre, Landis+Gyr, Magazine Luiza, Redecard, Promon, Randon e Belgo) e as *sorteadas* (Aracruz Celulose, Astra, Móveis Itatiaia, Natura, Petroquímica Triunfo, Ripasa, Suzano Papel e Celulose e Tok & Stok). Pode-se dizer que as *melhores* tendem a ter valores maiores que zero na dimensão 2, enquanto as *sorteadas* tendem a ter valores inferiores.

O índice de estresse para esse modelo foi de 0,00020, ou seja, apenas 0,02 % da variância dos dados escalonados otimamente não é ocasionada pelo modelo obtido pelo EMD e pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

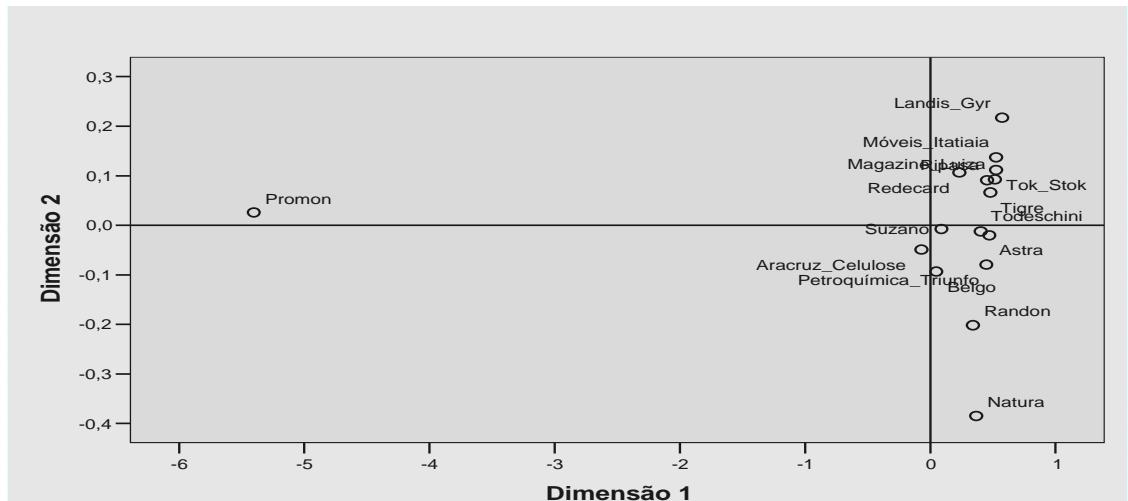


Figura 1 - Mapa perceptual 2004

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson e a matriz de similaridades é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 - Matriz de similaridades 2004

Indicadores	Correlações	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,101	-,995**
Margem das vendas ajustado (%)	-1,000**	-0,002
Margem operacional (%)	-,969**	-0,405
Giro do ativo (No. índice)	0,444	-0,210
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,157	-0,217
Crescimento de vendas (%)	-,994**	0,013
Vendas por empregado (US\$ mil)	-0,358	-,554*

\* Correlações significantes ao nível de 0,05

\*\* Correlações significantes ao nível de 0,001.

Analizando o mapa perceptual (Fig. 1), verifica-se que a Promon, do grupo *melhores*, possui indicadores de vendas muito superiores aos das demais empresas. Como as correlações são negativas, deve-se inverter o sentido dos eixos para fazer as interpretações. Por outro lado, as *melhores* tendem a ter menor Rentabilidade do ativo (à exceção da Randon e da Belgo).

#### 4.4.2 Escalonamento Multidimensional - 2005

Para o modelo de 2005, o melhor ajuste do modelo deu-se quando se utilizaram os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir. O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 2.

Pela Figura 2, verifica-se que a Petroflex e a Redecard, do grupo das *sorteadas*, possuem um grande distanciamento das demais empresas quando analisada a dimensão 1. Além disso, o grupo das *melhores* (Todeschini S.A., Randon, Landis+Gyr, Serasa, Magazine Luiza, Flextronics e DPaschoal) está mais à direita no eixo da dimensão 1. Já na dimensão 2, constata-se que todas as empresas integrantes do grupo das *melhores* estão na faixa superior, com exceção da DPaschoal.

O índice de estresse para esse modelo foi de 0,00348, ou seja, apenas 0,348 % da variância dos dados escalonados otimamente não é ocasionada pelo modelo obtido pelo escalonamento multidimensional. Pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

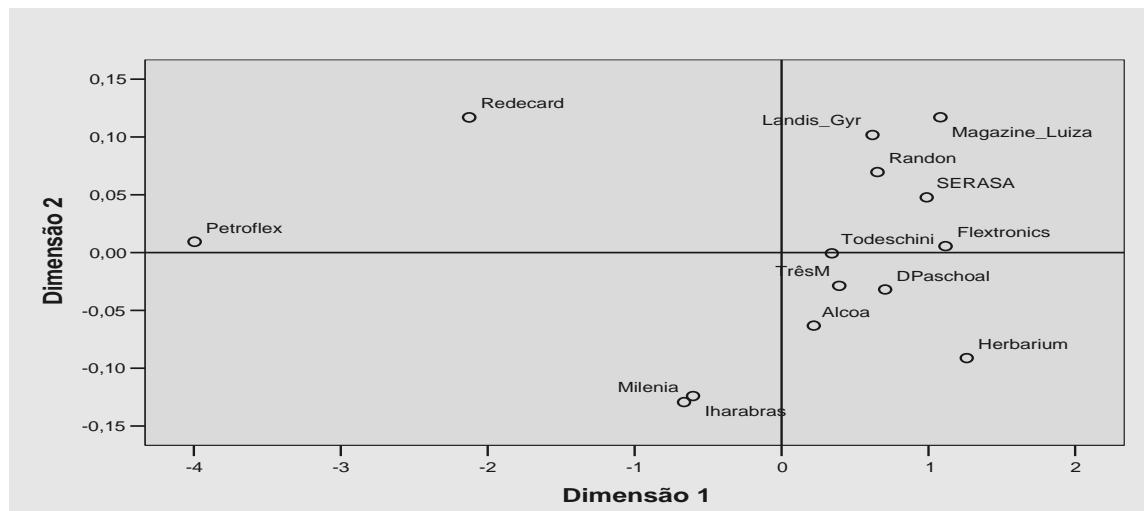


Figura 2 - Mapa perceptual 2005

Para verificar-se a relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais, foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. A matriz de similaridades é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 - Matriz de similaridades 2005

Indicadores	Correlações	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,077	-0,065
Margem das vendas ajustado (%)	-0,250	0,020
Margem operacional (%)	-0,231	0,011
Giro do ativo (No. índice)	0,306	0,051
Rentabilidade do PL ajustado (%)	-0,391	0,484
Crescimento de vendas (%)	0,180	,983*
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,000*	0,001

\* Correlações significantes ao nível de 0,001.

Pela Tabela 10, constata-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com Vendas por empregado. Já a dimensão 2 possui uma forte correlação positiva com Crescimento de vendas. Dessa maneira, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se a Vendas por empregado e a dimensão 2 ao indicador de Crescimento de vendas.

Assim, analisando o mapa perceptual (Fig. 2), pode-se verificar que a Petroflex e a Redecard, do grupo das *sorteadas*, possuem os maiores volumes de Vendas por empregado. Por outro lado, as *melhores* possuem um maior Crescimento de vendas.

#### 4.4.3 Escalonamento Multidimensional 2006

Para o modelo de 2006, o melhor ajuste do modelo deu-se quando foram utilizados os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir. O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal), com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 1, devido ao pequeno número de empresas. O mapa perceptual é apresentado na Figura 3.

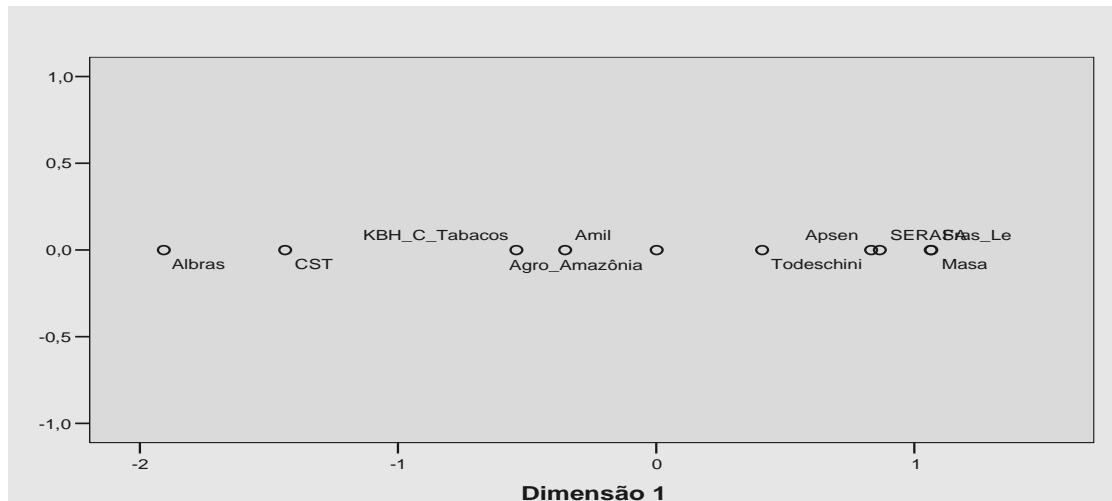


Figura 3 - Mapa perceptual 2006

Pela Figura 3, verifica-se que não há uma separação entre as *melhores* (Masa – AM, Serasa, CST - Arcelor Brasil, Fras-Le e Albras) e as *sorteadas* (Agro Amazônia, Amil, Apsen, KBH&C Tabacos e Todeschini S.A.).

O índice de estresse para esse modelo foi de 0,00255, isto é, apenas 0,255 % da variância dos dados escalonados otimamente não é ocasionada pelo modelo obtido pelo escalonamento multidimensional e assim, pode-se dizer que o modelo possui um bom ajuste.

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. A matriz de similaridades é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 - Matriz de similaridades 2006

Indicadores	Correlações	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,332	-0,001
Margem das vendas ajustado (%)	-0,234	0,001
Margem operacional (%)	-0,180	0,001
Giro do ativo (No. índice)	0,605	-0,001
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,309	0,001
Crescimento de vendas (%)	-0,031	0,001
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,000*	0,001

\* Correlações significantes ao nível de 0,001.

Pela Tabela 11, constata-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com Vendas por empregado. Dessa forma, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se a esse indicador.

Assim, analisando o mapa perceptual (Fig. 3), verifica-se que a Albras e a CST, do grupo das *melhores*, possuem os maiores volumes de Vendas por empregado. Já a Masa – AM, apesar de estar no grupo das *melhores* possui um dos menores volumes em Vendas por empregado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi contribuir para uma verificação de uma possível relação entre a satisfação no trabalho dos empregados expresso pelo clima organizacional e o desempenho financeiro nas empresas que praticam a pesquisa de clima e que estão buscando entender o comportamento e expectativas dos empregados e, em consequência, provocar motivação para

aumentar a produtividade.

A questão de pesquisa proposta foi: Empresas excelentes para se trabalhar têm desempenho financeiro melhor? Para que fosse possível responder à questão da pesquisa foi verificado se as empresas classificadas entre as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar do Guia VOCÊ S/A – EXAME, nos anos de 2004, 2005 e 2006, tiveram um desempenho financeiro superior. Foi analisado se as empresas classificadas no citado guia, entre as dez primeiras, chamadas aqui de *melhores*, teriam um desempenho financeiro superior às demais que estão relacionadas entre as 140 empresas da mesma lista e aqui foram chamadas de *sorteadas*.

Em 2004, somente uma empresa do grupo das oito *melhores* teve um desempenho financeiro melhor nos indicadores de vendas, Margem de vendas, Margem operacional e Crescimento de vendas, em comparação com as empresas *sorteadas*. Já em 2005, verificou-se, que o Crescimento médio de vendas foi superior para as sete empresas do grupo *melhores* em comparação com as sete do grupo *sorteadas*. Em 2006, as cinco empresas *melhores* tiveram uma Margem de vendas ajustada superior às cinco empresas *sorteadas* e, também, que duas do grupo das *melhores* têm os maiores volumes de Vendas por empregado entre as dez empresas analisadas.

Como não foi possível estabelecer uma linha que relate o clima organizacional e o desempenho financeiro das empresas analisadas, sugere-se verificar se os índices numéricos que representam clima organizacional são realmente significativos.

Outra implicação é se as pesquisas de clima organizacional nas empresas são respondidas de forma natural, sem possíveis interferências ou se pode haver também enganos nas interpretações das respostas, pois, conforme Nepomuceno (2004, p. 19), “a possibilidade de haver manipulação nas respostas, por parte dos respondentes, deve ser considerada porque, por mais que se garanta a confidencialidade das respostas e sua utilização para melhoria do ambiente de trabalho a desconfiança dos respondentes ainda pode se sobrepor na melhoria do ambiente e do clima organizacional.”

Na pesquisa utilizando-se base de dados da FIPECAFI também não havia os dados de todas as empresas, pois das dez Melhores Empresas em 2004 dispunha-se das informações de oito empresas, em 2005, sete empresas e em 2006 apenas cinco. O mesmo problema ocorreu para as demais 140 empresas do guia no ano de 2004, tendo sido possível obter informações de 63 empresas; em 2005 de 56 empresas e em 2006, 60 empresas.

Outra limitação é quanto aos indicadores de rentabilidade que deveriam ser utilizados para analisar o desempenho financeiro das empresas. Foi realizada uma pesquisa teórica para se verificar quais os indicadores foram mais utilizados em livros e artigos, dado não haver também concordância nesse tema.

Borba (2005, p. 39), na sua pesquisa da relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro no Brasil, alerta sobre os indicadores de desempenho financeiro e os resultados das pesquisas. “Entretanto, apesar da longa existência de indicadores de desempenho financeiro, as pesquisas sobre a relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro corporativo ainda não apresentam um consenso acerca das medidas a serem utilizadas. [...] Dessa forma, observa-se que a variabilidade de representações utilizadas tanto para o desempenho social corporativo quanto para o desempenho financeiro corporativo revela uma importante fonte de inconsistências entre os resultados das pesquisas”.

Uma sugestão para pesquisas futuras é que as empresas com índices de clima organizacional elevado sejam comparadas com outras empresas dentro do mesmo setor industrial ao qual pertencem, pois é possível haver determinado setor no qual exista uma empresa cujo clima organizacional seja excelente mas o setor em questão não está em ascensão, fato que pode ser o fator explicativo de um desempenho financeiro desfavorável.

No ano de 2004, as empresas *melhores* e *sorteadas* tiveram desempenhos financeiros

para os quais não foi possível, por meio do método estatístico utilizado e da base de dados disponível, afirmar qual grupo apresentou desempenho melhor.

Pelo mapa perceptual, uma empresa entre as *melhores* possui indicadores de vendas muito superiores aos indicadores das demais, mas, por outro lado, as *melhores* empresas tendem a ter menor Rentabilidade do ativo.

Em 2005 é possível afirmar que as *melhores* tiveram um Crescimento médio de vendas (15,3%) superior ao grupo de empresas *sorteadas* (-5,3%). Por outro lado, a Venda média por empregado das *melhores* (US\$ 153.700) foi menor do que as empresas *sorteadas* (US\$ 462.457).

O mapa perceptual apresenta, também, como característica das *melhores* empresas um maior Crescimento de vendas, mas, em contrapartida, duas das empresas *sorteadas* têm os maiores volumes de Vendas por empregado. Em 2006, a Margem média de vendas ajustada das *melhores* (12,6%) foi superior à margem das empresas *sorteadas* (3,8%).

O mapa perceptual mostra ainda que duas das *melhores* empresas apresentam os maiores volumes de Vendas por empregado e uma terceira tem um dos menores volumes de Vendas por empregado.

Não há como afirmar, categoricamente, que as empresas que estão entre as dez Melhores Empresas para se Trabalhar (*melhores*) têm, obrigatoriamente, os melhores índices de desempenho financeiro do mercado quando comparados com as empresas que igualmente constam das respectivas listas, embora não estejam classificadas entre as dez primeiras (*sorteadas*).

Pela análise apresentada, vê-se que, em 2004, uma empresa entre as *melhores* liderou os indicadores de vendas; em 2005 o Crescimento médio de vendas do grupo das *melhores* foi superior ao das empresas *sorteadas* e, em 2006 a Margem de vendas média ajustada das *melhores* empresas foi superior. Note-se que as *melhores* estão tendo uma tendência a ter índices melhores nos indicadores relativos a vendas do que as *sorteadas*, mas não é possível afirmar que sempre terão melhores índices que as demais empresas.

A pesquisa deixa evidente que as empresas apontadas como as melhores para se trabalhar não apresentaram desempenho financeiro superior, comparadas com as empresas *sorteadas* dentro da metodologia adotada e do período pesquisado, fato que não significa dizer que não poderá existir uma relação entre clima organizacional e desempenho financeiro.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Anete; GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene. A estratégia de diversificação e sua influência na performance: uma análise empírica em companhias abertas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ALBUQUERQUE, Andrei Aparecido de; BONÍZIO, Roni Cléber; CARVALHO, Flávio Leonel de. Um estudo sobre a relação da qualidade e o desempenho financeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, José Elias Feres de; NEVES, Antonio Jose Barbosa das; GOMES, Victor; GOLDNER, Fábio. A relação entre performance e as estruturas de governança corporativas das firmas listadas na BOVESPA: estudo empírico baseado no posicionamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

- ASHKANASY, Neal M.; WILDEROM, Celeste P. M.; PETERSON, Mark F. **Handbook of organizational culture and climate**. Londres: SAGE, 2000.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBOSA, Francisco Vidal; CAMARGOS, Marcos Antônio de. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art7\\_ult.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art7_ult.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2007.
- BEDANI, Marcelo. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- BEKER, Carolina Harumi Koshima. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia**. 2006. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. 2005. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CARPENTER, Mason A.; SANDERS, Wm. Gerard; GREGERSEN, Hal B. Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment on multinational firm performance and CEO pay. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 44, n. 3, p. 493–511, Jun. 2001.
- CESTARI, Rogério Vecchi. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados: um estudo em agências bancárias**. 2005. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2005.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. pp. 94-107.
- COFF, Russel W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based theory and stakeholder bargaining power. **Organization Science**. Linthicum, v. 10, n. 2, p. 119-133, Mar./Apr. 1999.
- CORRAR, Luiz João; LIMA, Emanoel Marcos. Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP 2006. 1 CD-ROM.
- DELERY, John E.; SHAW, Jason D. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In: FERRIS, G. R. (Ed.). **Research in personnel and human resources management**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 20, p. 165-197, 2001.
- DIMOVSKI, Vlado; SKERLAVAI, Miha. Performance effects of organizational learning in transitional economy. **Problems and Perspectives in Management**, Sumy, n. 4, p. 56-67, 2005.

**EXAME MELHORES E MAIORES.** São Paulo: Abril, 2004, 2005 e 2006.

FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; HOLANDA Michele Silva. Alinhamento entre indicadores de resultados organizacionais e de pessoas: proposição de um modelo-diagnóstico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

FOX, James Alan; LEVIN, Jack. **Estatística para ciências humanas.** Tradução: Alfredo Alves de Farias. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FULMER, Ingrid Smith; GERHART, Barry; SCOTT, Kimberly S. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. **Personnel Psychology.** Durham, v. 56, n. 4, p. 965-993, Winter 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** Tradução: Arthur Ridolfo Neto, Fabio Gallo Garcia, José Albuja Salazar e Luiz Alberto Bertucci. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology.** Washington/DC, v. 87, n. 2, p. 268–279, Apr 2002.

HATCH Nile W.; DYER Jeffrey H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal.** Chichester, v. 25, n. 12, p. 1155-1178, Dec 2004.

HONG, Soongoo; KATERATTANAKUL, Pairin; LEE, Sang M. Impact of data warehousing on organizational performance of retailing firms. **International Journal of Information Technology & Decision Making,** Singapore, v. 3, n. 1, p. 61-79, 2004.

KANGIS, Peter; WILLIANS D. Gordon. Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. **Management Decision.** Bingley. v. 38, n. 8, p. 531-540, 2000.

KELLER, Edeval; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura.** Londrina, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004.

KOZLOWSKI, Steve W. J.; KLEIN, Katherine J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: KLEIN, Katherine J.; KOZLOWSKI, Steve W. J. (Eds.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000. pp. 3-90.

LIMA, Marco Antonio Ferreira. **Provisão em crédito nos bancos de varejo:** a aplicação de um modelo estatístico para análise de risco de pessoas jurídicas. 2003. 148f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado –UNIFECAP, São Paulo, 2003.

LURIA, Gil; ZOHAR, Dov. Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. **Journal of Applied Psychology,** Washington D.C. v. 89, n. 2, p. 322-333, 2004.

- LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** 2001. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MAGNANTI, Marcos Roberto. **Clima organizacional:** um estudo de caso na indústria de recondicionamento de pneumáticos. 2003. 221f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço:** abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas 1994.
- MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho:** um estudo de caso da empresa Herbarium. 2004. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- NEPOMUCENO, Carlos Alberto. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial:** o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira. 2004. 81f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- OSTROFF, Cheri. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 6, p. 963–974, Dec 1992.
- PATTERSON, Malcolm; WARR, Peter; WEST, Michael. Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Leicester. v. 77, n. 2, p. 193-216, Jun. 2004.
- PATTERSON, Malcolm G.; WEST, Michael A.; SHACKLETON, Viv J.; DAWSON, Jeremy F.; LAWTHOM, Rebecca; MAITLIS, Sally; ROBINSON, David L.; WALLACE, Alison M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 26, n. 4, p. 379-408, Jun 2005.
- PODSAKOFF, Philip M.; AHEAME, Michael; MACKENZIE, Scott B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 82, n. 2, p. 262-270, Apr. 1997.
- PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 31, n. 3, p. 351-363, Aug. 1994.
- RYAN, Ann Marie; SCHMIT, Mark J.; JOHNSON, Raymond. Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level. **Personnel Psychology**. Durham, v. 49, n. 4, p. 853-882, Winter 1996.
- REICHERS, Arnon E.; SCHENEIDER, Benjamin. Climate and culture: an evolution of constructs. In: SCHENEIDER, Benjamin. **Organizational climate and culture.** San Francisco: The Jossey-Bass, 1990, pp. 129-150.
- RICCO, Maria Filomena Fontes. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional:** estudo de caso na indústria de recondicionamento de pneumáticos. 2003. 221f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

**organizacional:** os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. 2004. 163f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SCHENEIDER, Benjamin. **Organizational climate and culture.** San Francisco: The Jossey-Bass, 1990.

SHORE, Lynn McFarlane; SHORE, Ted H. Perceived organizational support and organizational justice. In: CROPANZANO, Russel S.; KACMAR, K. Michele (Eds.). **Organizational politics, justice, and support:** Managing the social climate of the workplace. p. 149-164. Westport: Quorum Books, 1995.

SHORE, Lynn M.; TETRICK, Lois E.; TAYLOR M. Susan; COYLE SHAPIRO, Jaqueline A.M.; LIDEN, Robert C.; McLEAN-PARKS, Jud et al. The employee–organization relationship: A timely concept in a period of transition. In: MARTOCCHIO, J.; FERRIS, G. (eds.). **Research in personnel and human resources management.** v. 23, p. 291-370. Greenwich, JAI Press, 2004.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima organizacional:** uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOPOW, Eli. The communication climate change at RCMP. **Strategic Communication Management.** Chicago, v. 12, n. 1, p. 20-23, Dec. 2007.

SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o trabalho:** um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VASSALO, Claudia. Funcionário feliz = lucro maior. **Revista Exame**, ed. 826, ano 38, n. 18, p. 24-30, 15 set. 2004.

**VOCÊ S/A**, São Paulo. Abril. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>>. Acesso em: 07 jan. 2008.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review.** Greenwich, v. 1, p. 203-225, 1991.