

MELHORES EMPRESAS PARA OS EMPREGADOS E RETORNO PARA O ACIONISTA: EXISTE ALGUMA RELAÇÃO? *

Emanuel Rodrigues Junqueira **

Jorge de Souza Bispo ***

Mônica Sionara Calijuri ****

Sinopse: O presente trabalho teve por objetivo avaliar se as sociedades anônimas, classificadas por ramo de atividade, que foram identificadas na matéria “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da revista *Guia Exame/Você S/A* (2006), doravante denominada, neste artigo, *RMT*, apresentaram retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) superiores ao das empresas não selecionadas. Portanto, a hipótese de pesquisa que foi testada foi a de que o retorno para o acionista, medido pelo ROE das Sociedades Anônimas indicadas como melhores para trabalhar pela *RMT* (2006) é maior do que o ROE das empresas que não foram selecionadas. A justificativa para este estudo está na tentativa de verificar se a Teoria Comportamental, que procura entender como os funcionários buscam e encontram satisfação pessoal e motivação e, conseqüentemente, aumentam a produtividade da organização, é aderente à Teoria Econômica, que destaca como objetivo principal da organização a maximização da riqueza para o acionista. A coleta de dados das empresas selecionadas foi feita através da base de dados da *RMT* (2006). Já para a coleta de dados do ROE, utilizou-se do banco de dados da *Economática* dos anos de 2003, 2004 e 2005. A técnica estatística utilizada foi o Teste Não-Paramétrico de *Mann-Whitney*, com o objetivo de testar se as duas amostras independentes, o grupo das sociedades anônimas, separadas por setor, classificadas pela *RMT*, e o grupo das demais sociedades anônimas, também separadas por setor, eram de populações com médias iguais. Com base nesses testes estatísticos, não foi possível sustentar a hipótese inicial de que as sociedades anônimas classificadas pela *RMT/2006* apresentaram ROE superiores às demais empresas desse tipo de sociedade.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Retorno para o acionista.

* Artigo aprovado e apresentado no VII International Finance Conference, Monterrey, México, em 2007.

** Doutorando em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. (FEA/USP). (ejunqueira@usp.br).

*** Doutorando em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. (FEA/USP). (jorgebispo@vivax.com.br).

**** Doutoranda em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. (FEA/USP). (monica.schpallir@usp.br).

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no cenário mundial nas últimas décadas tornaram o ambiente das organizações muito mais complexo e competitivo. Conceitos como flexibilidade, criatividade, eficiência e eficácia passaram a fazer parte do contexto empresarial. O capital humano passou a ser um fator crítico de sucesso, demandando estratégias específicas e inovadoras na gestão de recursos humanos (RH). É nesse contexto que a preocupação com a aprendizagem organizacional, as competências individuais e a motivação das equipes de trabalho chegam às empresas.

Essas mudanças também foram sentidas nas organizações brasileiras, provocando alterações significativas nas práticas e políticas de recursos humanos. Além disso, há uma tendência de tornar a gestão de pessoas estratégica e constituí-la como uma fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998). Conseqüentemente, houve uma maior cobrança dos responsáveis pela gestão de RH em decorrência da percepção que as políticas adotadas pelos mesmos impactam no resultado da organização e, conseqüentemente, no retorno do capital investido pelos proprietários. exigindo desses uma atuação mais dinâmica e estratégica (BORGES *et al.*, 2005).

Portanto, o aumento da importância do capital humano empregado, cada vez mais especializado e capacitado, exigiu que os objetivos dos indivíduos (empregados) fossem alinhados com os da organização para a manutenção da capacidade competitiva da mesma. Do contrário, os empregados não produzirão os resultados desejados (HOFSTEDE, 2004).

Para Moraes *et al.* (1995), em empresas onde há um esforço deliberado para alcançar tanto produtividade e eficiência quanto aspirações e desejos de necessidades individuais, ou seja, o alinhamento de interesses, destacado por Hofstede (2004), a preocupação com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, passam a ser variáveis essenciais.

Entretanto, os gestores não devem perder o foco principal que é a necessidade de satisfação dos objetivos da organização, determinados pelos acionistas. Dessa forma, a motivação tem que ser vista como o processo de fornecer aos empregados a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir seus objetivos, através de um comportamento que seja traduzido no máximo de produtividade para a empresa da qual fazem parte (TEIXEIRA, 1988, p. 120).

Nesse sentido, as questões relacionadas com o ambiente de trabalho, com a motivação dos empregados, com o comportamento do grupo, dentre outras questões comportamentais,

são colocadas a serviço dos resultados positivos da empresa (lucro), com o objetivo de assegurar equilíbrio satisfatório entre o indivíduo e a organização; logo, o social subordina-se à eficácia (CHANLAT, 2000, p. 37). Ou seja, as questões comportamentais são introduzidas no processo de gestão para melhorá-lo. Entretanto, o objetivo maior continua sendo o da **maximização da riqueza dos proprietários**.

Nesse ponto, a abordagem comportamental se aproxima da abordagem econômica que afirma que uma das principais razões para a existência das organizações modernas é a necessidade de reduzir os custos de transação, maximizando a criação da riqueza, sendo que, para atingir esse objetivo, é necessário monitorar e controlar as diversas atividades da organização (LOPES; MARTINS, 2005).

Apesar dessa aproximação, a teoria comportamental, utilizada para estudar fenômenos relacionados com a satisfação e a motivação dos indivíduos, não é conclusiva sobre a existência ou não de relação entre essas variáveis e a lucratividade das organizações. Esse aspecto é interessante, pois, se de um lado procura afirmar que a motivação aumenta a produtividade, do outro se abstém de investigar a existência ou não de uma relação clara de causa e efeito. Isso ocorre, provavelmente, ou porque essa relação não existe ou pela própria dificuldade de os pesquisadores dessa área trabalharem com informações financeiras relacionando-as com aspectos comportamentais.

A despeito disso, é fato que muitos dos instrumentos utilizados para motivar os funcionários provocam o aumento dos investimentos realizados pela organização. Conseqüentemente, do ponto de vista do acionista, esses investimentos devem provocar aumento no retorno do capital empregado, remunerando-o adequadamente.

O presente trabalho tem por objetivo avaliar se as Sociedades Anônimas que foram identificadas na matéria “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da revista *Guia Exame/Você S/A* (2006), doravante denominada, neste artigo, *RMT*, apresentam retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) superior ao das demais empresas, não selecionadas. Para alcançar esse objetivo, a questão norteadora da pesquisa será: **existem diferenças significativas no ROE entre as empresas indicadas como melhores para trabalhar pela RMT 2006 e as que não foram selecionadas?**

Portanto, a hipótese de pesquisa a ser testada é a de que o retorno para o acionista, medido pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), das Sociedades Anônimas indicadas como melhores para trabalhar pela RMT (2006), é maior do que o ROE das empresas que não foram selecionadas, o que justificaria um maior investimento em políticas de RH por parte das

mesmas.

A justificativa para o estudo está na tentativa de verificar se a Teoria Comportamental que, conforme destacado anteriormente, procura entender como os indivíduos (funcionários) buscam e encontram satisfação pessoal e motivação e, conseqüentemente, aumentam a produtividade da organização. É aderente à Teoria Econômica, que destaca, como objetivo principal da organização, a maximização da riqueza para o acionista.

Na hipótese de haver essa aderência, a decisão de investimento, por exemplo, em um plano de saúde para os funcionários, um plano de previdência complementar ou um programa de treinamento financiado pela empresa, dentre outros, aumenta a satisfação dos funcionários e o retorno para o acionista. Do contrário, investimentos em pessoal superiores aos realizados pelos concorrentes, nesse caso, empresas com potencial para contratar os empregados da organização, reduziriam o retorno para o acionista (aumento dos gastos sem a devida remuneração do capital) e, por isso, não deveriam ser realizados.

Vale destacar que, embora a RMT seja uma revista comercial, a metodologia de avaliação foi desenvolvida de forma científica¹. Entretanto, os coordenadores do trabalho fogem da questão proposta no presente artigo, preferindo destacar as vantagens dos achados da pesquisa para a organização (na verdade, os gestores) e para os funcionários, não abordando questões relacionadas com o acionista.

A coleta de dados foi feita através da consulta à base de dados da RMT (2006) e do banco de dados da *Economática* dos anos de 2003, 2004 e 2005. A técnica estatística utilizada foi o Teste Não-Paramétrico de Médias de *Mann-Whitney*, com objetivo de testar se as duas amostras independentes, o grupo das sociedades anônimas, separadas por setor, classificadas pela RMT, e o grupo das demais sociedades anônimas, também separadas por setor, provêm de populações com médias iguais (STEVENSON, 2001, p. 178).

Assim, o trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente são apresentados os principais enfoques conceituais da teoria comportamental e a questão do conflito de agência; em seguida são descritos os procedimentos metodológicos da RMT 2006 para a seleção das melhores empresas para trabalhar; na parte seguinte é apresentada a metodologia da pesquisa bem como os resultados da análise dos dados. Na parte final do trabalho, são apresentadas as conclusões, suas limitações e algumas recomendações para pesquisas futuras.

¹ A metodologia adotada pela RMT foi desenvolvida e testada pelos professores Joel Dutra e André Fischer, do Departamento de Administração da FEA-USP.

2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Atualmente, pesquisadores das mais diversas áreas têm procurado abordar questões relacionadas com a motivação. De acordo com Perry e Porter (1982), muitos estudos recentes têm retomado as teorias clássicas de motivação sob novos ângulos, considerando a multiplicidade de fatores que a afetam. Esses fatores podem ser agrupados em seis categorias de variáveis: (1) características individuais; (2) características do trabalho; (3) clareza dos objetivos de trabalho; (4) grau de desafio proposto pelo trabalho; (5) variáveis associadas ao ambiente interno e (6) variáveis associadas ao ambiente externo.

A abordagem relevante para o presente trabalho é a que trata os fatores identificados por Perry e Porter (1982) com o objetivo de entender a motivação como um elemento de controle dos empregados para que estes busquem os interesses da organização quando os mesmos empreendem suas tarefas diárias. Nesse sentido, o seu papel é o de alinhar os interesses do indivíduo aos da organização (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 764).

Na busca desse entendimento, optou-se por abordar as seguintes teorias comportamentais: (1) Maslow e (2) Herzberg, por serem os precursores da teoria das necessidades, (3) Vroom e (4) Porter e Lawler III, pelas contribuições na evolução dos trabalhos realizados por Maslow e Herzberg. Como contraponto à teoria comportamental, é discutido o conflito de interesses entre o agente e o principal (conflito de agência), com o objetivo de analisar de forma crítica a viabilidade de alinhamento de interesses, preconizado pela teoria comportamental, e o objetivo de maximização da riqueza do proprietário.

2.1 TEORIA COMPORTAMENTAL

A Teoria Comportamental surgiu na década de 40 nos Estados Unidos. Foi idealizada por Hebert A. Simon e descrita no livro *O Comportamento Administrativo*, de 1947 (TEIXEIRA, 1998, p. 123). O autor propôs uma redefinição total dos conceitos administrativos, tecendo severas críticas a duas teorias: à Teoria das Relações Humanas, que atribui importância às pessoas, e à Teoria Clássica, que atribui importância às tarefas e à estrutura organizacional.

Nesse sentido, a Teoria Comportamental procura entender o comportamento individual das pessoas através dos estudos da motivação humana. Parte da premissa que o homem é um animal complexo e dotado de necessidades, abordando os seguintes aspectos:

(1) as pessoas; (2) o processo decisório; (3) a fundamentação no comportamento humano; e (4) o intercâmbio entre o indivíduo e a organização. O entendimento é que o conhecimento das necessidades humanas leva à compreensão do comportamento humano e, conseqüentemente, aos instrumentos necessários para mantê-lo motivado. Dentre os principais impulsionadores dessa teoria, destacam-se Maslow, Herzberg, Vroom, Porter e Lawler.

2.1.1 Teoria das Motivações de Maslow (1954)

De acordo com a teoria descrita por Maslow (1954), as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância e de capacidade de influência. Essas necessidades são representadas em uma pirâmide (Figura 1), em que a base apresenta as necessidades primárias (fisiológicas) e, o topo, as necessidades secundárias (auto-realização).



Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Teixeira (1988).

Os dois primeiros níveis de necessidades – as fisiológicas e as de segurança – constituem as necessidades primárias, e os demais níveis – sociais, de estima e de auto-realização – constituem as necessidades secundárias, pois emergem como motivadores somente depois que as necessidades primárias estiverem razoavelmente satisfeitas (TEIXEIRA, 1988, p. 129).

Entretanto, nem todos os indivíduos conseguem alcançar o topo da pirâmide. Isso ocorre porque a satisfação de um nível inferior de necessidades é essencial para a revelação de um nível superior do comportamento. Dessa forma, enquanto alguns chegam a se preocupar

com as necessidades de auto-realização, outros permanecem nas necessidades de auto-estima ou sociais, enquanto muitas não conseguem nem mesmo satisfazer as necessidades primárias.

O ponto central da teoria de Maslow (1954) reside no fato de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, dando origem a um comportamento motivado para a consecução de determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar esse estado de tensão e ansiedade (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001).

Dessa forma, para motivar seus subordinados, o gestor deve identificar suas necessidades e, em especial, as que no momento de análise são consideradas mais importantes para os mesmos, sem, entretanto, perder o foco dos objetivos da organização.

2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968)

Frederick Herzberg (1968) formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Sua teoria baseia-se em dois fatores que foram denominados de higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente de trabalho (segurança, regulamentos, salários, relações com os subordinados e superiores, vida pessoal, condições de trabalho, política geral da organização, entre outros). Como essas condições são administrativas e decididas pela organização, estão fora do controle do indivíduo. Nesse sentido, os fatores higiênicos podem ser vistos como restrições e, quando uma organização não alcança condições mínimas relativas a eles, provoca a insatisfação dos empregados que, desmotivados, não desempenharão bem suas tarefas.

Entretanto, o simples atendimento das necessidades higiênicas não garante a satisfação dos empregados por muito tempo. As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando esses fatores são ótimos, apenas evitam a insatisfação dos empregados e, quando elevam a satisfação, ela não é sustentada por um período muito longo (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 714).

Castro (2002) utiliza a remuneração para exemplificar os dois fatores. De acordo com o autor, a remuneração possui dois papéis na teoria de Herzberg. A remuneração básica é um fator higiênico. Se os funcionários acreditam que o seu valor é muito baixo, estarão descontentes com suas tarefas e os fatores de satisfação estarão impedidos de motivar o desempenho. Em contrapartida, qualquer parte discriminatória do pagamento, recebida como

realização ou como reconhecimento por desempenho, pode ser considerada um fator de satisfação (CASTRO, 2002).

Em essência, Herzberg (1968) conclui que a satisfação do indivíduo depende do cargo e das funções exercidas (fatores motivacionais) enquanto a insatisfação está ligada aos fatores higiênicos. Dessa forma, propõe o enriquecimento das tarefas e funções com o objetivo de produzir efeitos desejáveis, tais como: aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, entre outros.

Os fatores higiênicos de Herzberg (1968) podem ser equiparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow (1954); enquanto os fatores motivacionais, às necessidades de estima e auto-realização. A Figura 2 retrata a equiparação das duas teorias.

MASLOW	HERZBERG
Auto-realização	Motivacionais
Estima	
Necessidades sociais	Higiênicos
Necessidades de segurança	
Necessidades fisiológicas	

Figura 2 - Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: Adaptado de Teixeira (1988).

Maslow (1954) e Herzberg (1968) consideram que a questão da motivação está na identificação das necessidades do sujeito e, conseqüentemente, no atendimento às mesmas. Conforme destacado, suas teorias classificam as necessidades em dois grupos básicos: necessidades primárias e necessidades secundárias. De acordo com Davis e Newstrom (1992), à medida que as necessidades primárias são satisfeitas, o indivíduo passa a investir mais sobre as necessidades secundárias. Dessa forma, a motivação representa um movimento contínuo em busca da satisfação de necessidades.

2.1.3 Teoria das expectativas de Vroom (1964)

Diferentemente de Maslow (1954) e Herzberg (1968), que não consideram as diferenças individuais em seus modelos, para Vroom (1964), o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa, bem como das expectativas de se atender a esses objetivos.

Vroom (1964) desenvolveu um modelo de motivação (Figura 3) denominado de teoria das expectativas, com o objetivo de explicar como são combinados a habilidade e o conhecimento do empregado, o sistema de mensuração e de recompensa pelo desempenho da empresa e os valores pessoais do indivíduo para determinar a motivação individual.



Figura 3 - Modelo das Expectativas Motivacionais

Fonte: Adaptado de Atkinson *et al.*, 2004.

Na abordagem de Vroom (1964), o sistema de motivação é visto como um sistema de mensuração e de recompensa pelo desempenho que fornece benefícios ou reconhecimento aos funcionários com base no desempenho mensurado (ATKINSON *et al.*, 2000). Além disso, para que a motivação ocorra, é preciso que os resultados sejam desejados e que as expectativas e instrumentalidades sejam altas.

Nesse sentido, a motivação (M) é um produto dos seguintes fatores: valência (V), expectativa (E) e instrumentalidade (I) ($M = V \times E \times I$). As valências são os sentimentos dos empregados em relação aos resultados e esses, geralmente, são definidos em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados estimulam a satisfação antecipada atribuindo uma valência para cada resultado esperado. A expectativa é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Já a instrumentalidade é definida como o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados e essa percepção existe na mente dos trabalhadores (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001).

Através da soma de pontos obtidos pela motivação, é possível prever quão motivado está o indivíduo. Portanto, a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em determinado trabalho, em que cada indivíduo constitui um marco a ser analisado no processo de motivação (MUCHINSKY, 1994).

A abordagem de Vroom (1964) é mais realista, evitando as demasiadas simplificações contidas nas teorias de Maslow (1954) e Herzberg (1968), e, apesar de algumas dificuldades de aplicação prática, tem tido bastante aceitação por parte dos gestores. De certa forma, ajusta-se ao conceito de harmonia de objetivos – entre os indivíduos e a organização – e é compatível com o sistema de gestão por objetivos (TEIXEIRA, 1988, p. 128).

Atkinson *et al.* (2000) comparam as teorias de Herzberg (1968) e Vroom (1964) afirmando que as mesmas oferecem diferentes perspectivas que, entretanto, reforçam o papel das recompensas e dos sistemas de contabilidade gerencial na mensuração do desempenho nas empresas.

2.1.4 Modelo de Porter e Lawler (1968)

A partir da teoria das expectativas de Vroom (1964), Lyman W. Porter e Edward E. Lawler III (1968) desenvolveram um modelo mais completo sobre motivação. Esse modelo, sintetizado na Figura 4, defende que o esforço que o indivíduo está disposto a realizar depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar.

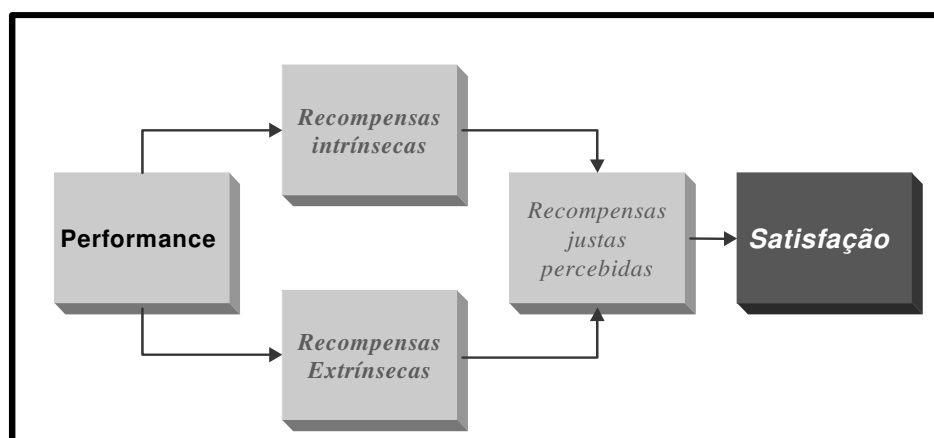


Figura 4 - Modelo de Porter e Lawler

Fonte: Adaptado de Porter e Lawler (1967).

O funcionamento do modelo traduz basicamente o seguinte (TEIXEIRA, 1988, p. 132):

- O esforço que o indivíduo está disposto a fazer, isto é, a intensidade da motivação, depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e da probabilidade, que ele julga existir, da mesma se concretizar.
- O valor atribuído à recompensa é determinado pelas recompensas extrínsecas (por exemplo, condições de trabalho e status) e intrínsecas (por exemplo, sentimento de realização ou auto-realização), que resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objetivo é atingido.
- O nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de determinada tarefa é função de duas variáveis: a percepção do que é necessário para desempenhar bem a tarefa e sua capacidade para executá-la.
- A percepção individual da justiça das recompensas influencia a intensidade da satisfação resultante dessas recompensas. Geralmente, quanto mais eqüitativas forem, na percepção do indivíduo, as recompensas atribuídas pelos gestores, maior é a satisfação resultante.

O modelo de Porter e Lawler (1968), embora mais complexo, tem sido considerado o mais apropriado para a explicação do sistema de motivação dos indivíduos. A lógica do modelo está na constatação de que a motivação não é uma simples questão de causa e efeito e, portanto, os esquemas de recompensas aos empregados devem ser analisados com cuidado (FREITAS, 2006).

As diversas abordagens comportamentais demonstram que um adequado sistema de recompensas e, conseqüentemente, de atendimento aos interesses do indivíduo (satisfação das necessidades), aumentam a sua performance, o que, do ponto de vista econômico, deve estar associado ao aumento da lucratividade. Entretanto, conforme destacado anteriormente, essa teoria não foi capaz ainda de responder a esse questionamento.

Na busca do alinhamento de objetivos, provavelmente, nenhum gestor seguirá exclusivamente uma das teorias comportamentais para motivar e satisfazer sua equipe de trabalho. De qualquer forma, o sistema deve englobar o binômio **recompensa – satisfação**, porém, sem prejudicar a rentabilidade dos proprietários.

2.2 CONFLITO DE AGÊNCIA: É POSSÍVEL ALINHAR OS INTERESSES ENTRE O AGENTE E O PRINCIPAL?

A estrutura principal/agente se aplica sempre que uma das partes (agente) é admitida pela outra (principal) para tomar ações ou decisões que afetem os retornos do principal. O conflito de agência surge quando os agentes ligados à empresa possuem interesses conflitantes e, ao colocar os interesses pessoais em primeiro plano, acabam por prejudicar o andamento da organização (IUDÍCIBUS; LOPES, 2004).

Nesse sentido, o objetivo do principal é maximizar a diferença entre o valor que recebe como resultado das ações do agente e a remuneração dada ao mesmo. Entretanto, na ausência de algum mecanismo para alinhar os interesses de ambas as partes, o agente fica propenso a não se importar com o valor gerado para o titular (BESANKO *et al.*, 2006).

As organizações adotam uma série de ações para alinhar os interesses entre os empregados e a empresa. Qualquer mecanismo em que os benefícios atuais e futuros obtidos por um empregado dependam do desempenho no trabalho pode ser visto como uma tentativa de oferecer benefícios e resolver problemas de relações de agência. Iudícibus e Lopes (2004) afirmam que a relação estabelecida entre a firma e seus agentes, para evitar os problemas de agência, é feita por um intermédio de um ou outro tipo de contrato e que o funcionamento adequado da empresa depende do equilíbrio contratual estabelecido.

Nesse contexto, os proprietários são ditos “avaliadores de informação” e seus agentes, “os tomadores de decisão”. Supondo que os proprietários sejam responsáveis pela escolha do sistema de informação, ela deve ser feita de modo a levar os empregados a optarem pelas melhores decisões do ponto de vista dos proprietários e à luz das informações a eles disponíveis (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1992).

Entretanto, como os agentes querem maximizar a sua função utilidade, pois é isso que determina a suas ações, o principal deve estar atento aos fatores motivacionais apresentados na Teoria Comportamental para buscar o alinhamento de interesses.

A maximização da função utilidade do agente pode ser obtida de forma variada. Isso ocorre porque a noção de “benefícios obtidos” pelo empregado pode ser criada de forma ampla. Os empregados valorizam o dinheiro, mas certamente valorizam outras formas de recompensa. Por exemplo, os empregados podem valorizar o reconhecimento dos colegas, o tempo de férias, horários de trabalho flexíveis, treinamentos ou facilidade na aquisição dos produtos da empresa, entre outros.

De acordo com Besanko *et al.* (2006), as empresas podem tentar resolver problemas de agência tornando essas, e outras, formas de recompensa dependentes do desempenho no trabalho. Ou seja, o caminho para o alinhamento de interesses parece estar no sistema de recompensa, que deve proporcionar motivação e satisfação aos empregados, sem prejudicar a maximização da riqueza do acionista.

Nesse sentido, é fundamental a avaliação das práticas adotadas pelas melhores empresas para trabalhar, visto que uma boa parte dos benefícios disponibilizados para seus empregados consome recursos que poderiam ser destinados aos acionistas. Dessa forma, considerando o objetivo de alinhamento de interesses, se por um lado essas práticas conduzem a melhores índices de satisfação e motivação dos empregados, por outro, devem conduzir ao aumento da remuneração do capital investido.

3 ANÁLISE DA RMT (2006)

A metodologia utilizada pela RMT para a avaliação das Melhores Empresas considerou dois fatores básicos: (1) qualidade no ambiente de trabalho e (2) qualidade na gestão de pessoas.

A qualidade no ambiente de trabalho teve por objetivo medir a percepção dos funcionários sobre as experiências que vivem no trabalho em relação a quatro categorias específicas, destacadas no Quadro 1.

A qualidade na gestão de pessoas teve por objetivo medir a abrangência, o investimento e a modernidade das políticas de recursos humanos da empresa. É composto pela média aritmética das seis categorias relativas às suas práticas, também destacadas no Quadro 1.

Quadro 1
Categorias de Avaliação da RMT (2006)

<i>Qualidade no Ambiente de Trabalho</i>	<i>Qualidade na Gestão de Pessoas</i>
✓ Aprovação dos líderes	✓ Remuneração e benefícios
✓ Possibilidade de desenvolvimento pessoal	✓ Carreira profissional
✓ Identificação com a empresa	✓ Educação
✓ Satisfação e motivação	✓ Saúde
	✓ Integridade do trabalhador
	✓ Responsabilidade social e ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores.

A avaliação final procurou medir as políticas e práticas de gestão de RH e a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho. A composição do índice, denominado pelos coordenadores como “Índice de Felicidade no Trabalho”, é de 70% pela nota atribuída à qualidade no ambiente de trabalho, 25% pela nota na qualidade na gestão de pessoas, e 5% pela nota durante a visita in loco. Vale destacar, entretanto, que os coordenadores da pesquisa não justificam a metodologia utilizada para a atribuição dos pesos para os índices.

A análise dos critérios de avaliação da RMT indica uma aderência dos mesmos com as variáveis que conduzem o indivíduo à satisfação e à motivação, preconizados pela Teoria Comportamental. Dessa forma, é possível inferir que os funcionários das empresas selecionadas possuem benefícios e um ambiente de trabalho que os deixam mais satisfeitos e motivados do que os trabalhadores das empresas que não foram classificadas.

Entretanto, conforme destacado anteriormente, a RMT não aborda se o investimento adicional² com pessoal, realizado por essas empresas, está remunerando adequadamente os acionistas.

4 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 BASE DE DADOS

Na edição de 2006 da RMT, foram identificadas 19 Sociedades Anônimas entre as selecionadas pela revista (Quadro 2). Dessas, considerando a metodologia de classificação por porte feita pela RMT³, 15 foram classificadas como “Grandes Empresas”. Ao todo, 57 empresas fazem parte desse grupo. A seleção por porte limitou o estudo às grandes empresas que, após essa primeira seleção, foram separadas por setor, de acordo com a classificação feita pela Económica.

² Como é feita uma seleção por tamanho e por setor, é possível inferir que o investimento realizado por essas empresas com pessoal é superior ao investimento de seus concorrentes.

³ Grande porte, acima de 1.500 funcionários; Médio, acima de 501 até 1.500 funcionários; Pequeno, até 500 funcionários.

Quadro 2
Sociedades Anônimas Seleccionadas pela RMT (2006)

<i>Empresa</i>	<i>SETOR</i>
Natura	Comércio
Whirpool	Eletroeletrônicos
Cemig	Energia Elétrica
Coelce	Energia Elétrica
CPFL Energia	Energia Elétrica
Elektro	Energia Elétrica
Bradesco	Finanças e Seguros
Embraco	Máquinas Industriais
Weg	Máquinas Industriais
Aracruz	Papel e Celulose
Braskem	Química
Copesul	Química
Petroquímica União	Química
Arcelor BR	Siderurgia e Metalurgia
Amazônia Celular	Telecomunicações
Telefônica Data Hld	Telecomunicações
Marisol	Têxtil
Marcopolo	Veículos e Peças
Randon Part	Veículos e Peças

Fonte: Elaborado pelos autores.

Posteriormente, as empresas foram classificadas em grupos distintos, a saber: (1) empresas seleccionadas pela RMT, separadas por setor; e (2) empresas que não constam da referida publicação, separadas da mesma forma.

Finalmente, utilizando-se do Banco de Dados da Economatica e com o auxílio do software SPSS 13.0, foi feita a análise dos retornos médios das empresas do grupo 1 e do grupo 2, separadas por setor, para testar a hipótese proposta na introdução do artigo.

4.2 TRATAMENTO DAS VARIÁVEIS

Para o processamento estatístico, foram feitos alguns ajustes necessários. O único banco classificado pela RMT foi o Bradesco e, para efetuar a comparação dos retornos, foram considerados somente os bancos de grande porte. Da mesma forma, empresas que apresentaram retornos significativamente diferentes do retorno das demais empresas dos grupos foram excluídas da análise.

Após a separação por grupos e a exclusão dos outliers, foram feitos os testes, ao nível de significância de 5%, com o objetivo de verificar a existência de evidências estatísticas de que o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) das sociedades anônimas indicadas pela

RMT, no ano de 2006, foi superior em comparação com as empresas que não foram indicadas pela pesquisa.

A partir da premissa de que a construção dos níveis atuais de satisfação das organizações é consequência das políticas adotadas em vários períodos, optou-se por verificar se existiam diferenças significativas para os anos de 2003, 2004 e 2005, e não somente do ano de 2005; esse último, o ano referência para a RMT (2006).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, foram realizados testes para constar se a distribuição amostral das variáveis é normal. Foi aplicado o teste não paramétrico de Kolmogorov-Sminorv Z para verificar qual o comportamento das variáveis. Pelos resultados apresentados, com um nível de significância de 5%, há evidência estatística de que as variáveis apresentam distribuição normal.

Seqüencialmente, foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney com o objetivo de verificar se as duas amostras (identificadas como ausentes ou presentes na RMT) de cada um dos 11 setores selecionados provêm de populações com médias iguais, ao nível de significância de 5%. Dessa forma, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H₀: há indícios de que o retorno médio entre os grupos é igual.

H₁: não há indícios de que o retorno médio entre os grupos é diferente.

Considerando o nível de significância previamente estabelecido, verificou-se, para todos os 11 setores pesquisados, resumidos na Tabela 1, que os retornos sobre o patrimônio líquido das empresas classificadas pela RMT, com exceção do setor elétrico no ano de 2003, não são significativamente diferentes dos retornos das demais empresas, aceitando-se, portanto H₀ e rejeitando-se a hipótese de pesquisa que indicava que esses retornos eram significativamente diferentes.

Esses resultados são opostos aos resultados obtidos no trabalho de Lima (2006). Entretanto, vale ressaltar que o autor não fez as subclassificações de porte, tipo de sociedade e ramo de atividade que foram utilizadas no presente trabalho.

Tabela 1
Níveis de Significância do Teste de Mann-Whitney

<i>SETOR</i>	<i>Asymp. Sig (2-tailed)</i>		
	<i>ROE 2003</i>	<i>ROE 2004</i>	<i>ROE 2005</i>
Comércio	0,121	0,121	0,121
Eletrônicos	0,317	0,617	1,000
Energia elétrica	0,017	0,172	0,088
Bancos	1,000	1,000	0,480
Máquinas industriais	1,000	0,439	0,439
Papel e celulose	0,134	0,134	0,134
Química	0,237	0,735	0,398
Siderurgia e metalurgia	0,880	0,763	0,763
Telecomunicações	0,160	0,160	0,325
Têxtil	0,584	0,144	0,361
Veículos e peças	0,186	0,558	0,380

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho, utilizando como base a teoria comportamental e a teoria econômica da maximização da riqueza do acionista como principal meta da organização, procurou identificar se as empresas que foram classificadas como as melhores para trabalhar, pela revista Guia Exame/Você S/A (2006), apresentavam retornos para os acionistas superiores aos retornos médios dos respectivos setores de atuação.

Conforme anteriormente destacado, a maioria das ferramentas utilizadas para motivar e satisfazer os empregados provoca aumento dos investimentos realizados na organização e, portanto, devem conduzir ao aumento do retorno para o acionista.

Com base nos testes estatísticos utilizados, não foi possível sustentar a hipótese inicial de que as sociedades anônimas classificadas na revista, na edição de 2006, apresentaram retorno sobre o patrimônio líquido, nos anos de 2003 a 2005, superiores as demais empresas desse tipo de sociedade. Deve-se atentar para o fato da limitação de que as conclusões aqui apresentadas são alcançadas para a amostra estudada, não permitindo a sua extensão e inferência para todas as empresas e setores devido às suas peculiaridades.

Essa constatação indica que as políticas de RH dessas organizações podem estar consumindo recursos sem adicionar o devido valor para o acionista. Ou seja, tais políticas incentivam e motivam os empregados e, embora apresente a limitação do tamanho da amostra e a extensão da análise, levanta-se a suspeita de que a adoção dessas políticas possa não estar sendo traduzida em retornos para os proprietários. Entretanto, essa constatação demanda uma continuidade da presente pesquisa.

Ainda, como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de trabalhos relacionando as melhores práticas de RH e o comportamento dos preços das ações, com o objetivo de identificar se a classificação de empresas como “melhores para trabalhar” impacta no preço de suas ações.

BEST COMPANIES FOR EMPLOYEES AND RETURN ON EQUITY (ROE): IS THERE A RELATIONSHIP?

Abstract: The objective of this work was to verify if the Limited Liability Corporations classified by *Guia Exame/Você S/A* (2006 edition) as the best companies to work for in Brazil, have yielded higher return on equity (ROE) than those not listed by the magazine. To do so, we used the *Economática* database and other statistical tools to verify the possible differences between the two groups of selected companies, divided into eleven sectors. Mean tests showed that the returns on shareholder's equity from the companies listed as the best to work for are not significantly different from those of other companies. Thus there is no relationship between the best companies to work for in Brazil and return on shareholder's equity.

Keywords: Motivation. Performance. Return on equity.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A.; ARAUJO, M. A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 2, abril/junho, 2001.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BESANKO, D. et al. **Economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CASTRO, C. A. P. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDRIKSEN, E. S. ; Van BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. Nova York: Irwin, 1992.

HERZBERG, F. **One more time**: how do you motivate employees? *Havard Business Review*, p. 53-62, jan/fev, 1968.

HOFSTEDE, G. Idéias matadoras. **Exame**, São Paulo, ano XXXVIII, n. 1, p. 53-54, jan. 2004.

IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A. B. (Coord.). **Teoria avançada da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAWLER, E., PORTER, L. W. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968.

LIMA, E. Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 6., São Paulo, 2006.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLOW, A. H. **Motivación y personalidad**. Barcelona: Sagitario, 1954.

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

MUCHINSKY, P. M. **Psicología aplicada al trabajo**: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.

PERRY, J. L.; PORTER, L. W. Factors affecting the context for motivation in public organizations. **Academy of Management Review**, New York, v. 7, p. 89-98, 1982.

150 MELHORES empresas para você trabalhar. **Guia Exame/Você S/A**, São Paulo, 2006. Edição especial.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Portugal: McGraw-Hill, 1988.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Witey, 1964.