

Satisfação no Trabalho e Desempenho da Organização: Existe mesmo uma relação?

Flavio Hourneaux Junior
Gustavo Buoro

Palavras-chave

Administração de Recursos Humanos; Comportamento Organizacional; Satisfação no Trabalho; Motivação; Desempenho; Estrutura Organizacional; Comunicação; Liderança; Sucesso.

Resumo

Dentro da perspectiva da Gestão de Pessoas, mais especificamente relacionado ao assunto Comportamento Organizacional, este trabalho tem como objetivo explorar alguns conceitos que são a base para a compreensão do papel das pessoas nas organizações e tentará estabelecer uma relação entre a satisfação dos membros de uma organização e o desempenho que esta organização atinge, em um dado momento. É apresentado um estudo envolvendo empresas atuantes no Brasil, em que são comparados os resultados econômicos e financeiros por elas apresentados e resultados de pesquisas de satisfação por parte dos seus funcionários. Finalmente, temos as conclusões e recomendações que resultam da análise deste estudo, à luz dos conceitos estudados.

Índice

1. Introdução	4
2. Metodologia	7
3. Revisão da Literatura	
<i>3.1. Estrutura Organizacional e Satisfação</i>	8
<i>3.2 Comunicação e Satisfação</i>	13
<i>3.3 Liderança e Satisfação</i>	15
<i>3.4 Desempenho</i>	16
4. Estudo Proposto	18
5. Considerações Finais	21
6. Referências Bibliográficas	22
7. Anexos.....	25

1. Introdução

Durante o período de 1924-1932, Elton Mayo realizou uma pesquisa na fábrica de *Hawthorne* da *Western Electric Company* (Chicago), na qual se percebeu que uma maior produtividade era relacionada a uma atitude de mudança dos empregados com respeito à situação de trabalho. As conclusões levavam a crer, entre outras coisas, que um empregado satisfeito é motivado e, conseqüentemente, mais produtivo. A satisfação depende, assim Mayo suspeita, do processo social informal do grupo. Pesquisas posteriores mostram claramente que a relação entre a motivação e produtividade não é sempre passível de generalizações.

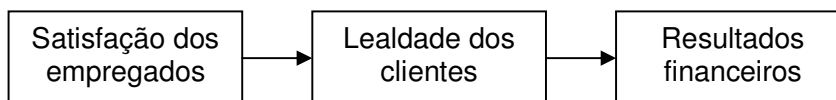
O Revisionismo (1950-1960) avaliou melhor o papel da organização. Argyris tinha um foco especial na estrutura do trabalho e na influência do estilo de liderança. Com isso, foi feita uma relação entre o desempenho e a satisfação. É que, na abordagem original das relações humanas nada muda no conteúdo do trabalho; há somente atenção aos fatores extrínsecos do trabalho (Alblas, 1998).

Assim, o objetivo deste trabalho é tentar estabelecer uma relação entre a satisfação apreendida pelos membros de uma organização e o desempenho que esta organização apresenta, em termos econômicos e financeiros. Em outras palavras, verificar se se confirma, de fato, o antigo paradigma de que satisfação no trabalho leva a melhores performances.

Tal interesse parece ser justificável na medida em que, mais e mais, as empresas se preocupam com a satisfação dos seus colaboradores e vêm investindo maciçamente em programas, internos e externos ao ambiente do trabalho, para que se obtenha a tão desejada satisfação no trabalho.

Mas como se daria esta suposta relação entre a satisfação no trabalho e os resultados financeiros da organização?

O presente trabalho parte do seguinte pressuposto: a satisfação dos empregados levaria a melhor qualidade do trabalho, gerando melhores produtos e serviços, que teriam um efeito positivo na fidelização dos clientes, o que por sua vez, poderia levar a organização a melhores resultados financeiros (ver quadro 1).



Quadro 1: processo satisfação no trabalho – desempenho financeiro

A revista Exame (ver tabela 1) considera que esta relação é inequívoca. De dez setores avaliados pela sua pesquisa, em sete a rentabilidade média do patrimônio líquido das

empresas que são consideradas melhores para se trabalhar é superior àquelas cujo resultados financeiros foram significativos em seus respectivos setores.

Comparação da rentabilidade média do patrimônio líquido das empresas por setor		
	<i>Melhores e Maiores</i>	<i>100 Melhores para Trabalhar</i>
Alimentos, bebida e fumo	-2%	16%
Automotivo	-5%	6%
Comércio Varejista	-6%	8%
Eletroeletrônico	-50%	-9%
Farmácia, higiene e cosméticos	-2%	9%
Material de Construção	5%	5%
Mecânica	21%	24%
Química e Petroquímica	8%	-91%
Serviços Diversos	25%	98%
Siderurgia e Metalurgia	8%	6%

Tabela 1: fonte “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar – 2003” – Revista Exame

No entanto, a literatura a respeito do tema é atual e controversa. A satisfação e a lealdade do empregado são vistas como críticas à capacidade das organizações de responder eficazmente às necessidades do cliente, ao mesmo tempo também reduzindo despesas de recrutamento e seleção, treinamento e as eficiências de custo que resultam em trabalhadores tecnicamente hábeis em relacionar-se com ‘seus’ clientes (Abbott, 2003).

A contribuição da satisfação do empregado/satisfação do cliente ao lucro depende do grau de contato com clientes (Koys, 2001), os custos de treinamento (mesmo na linha de montagem) aumentam muito enquanto o *turnover* se torna alto (Lawler, 1971).

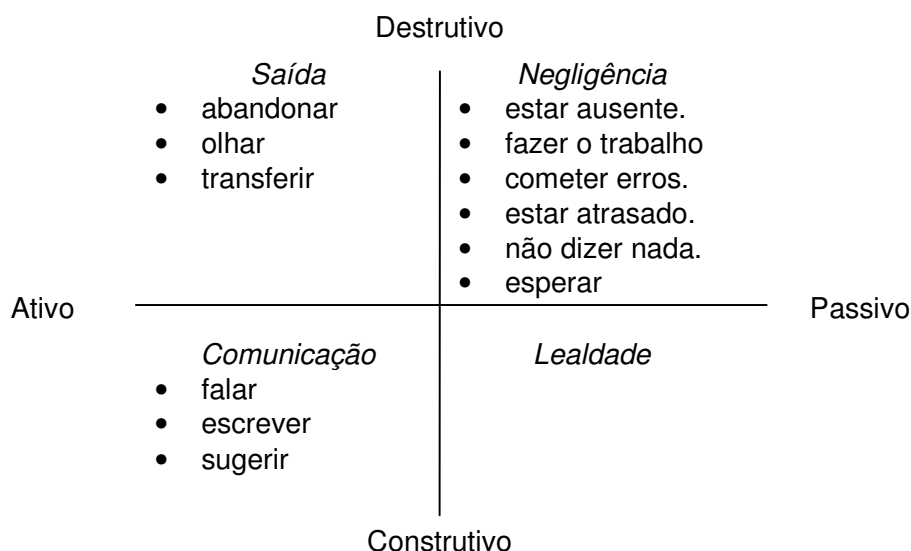
Alguns estudos ingleses mostram um retrato variado (Abbott, 2003; Silvestro, 2002), em que existe uma relação entre a satisfação dos clientes e um aumento da quantidade dos clientes.

As próprias organizações muitas vezes adotam estes pressupostos como políticas. Dentro do setor da tecnologia, por exemplo, a XEROX comunica que a satisfação dos empregados leva à satisfação dos clientes, e isto leva eventualmente ao desempenho e ao sucesso da empresa no mundo inteiro (Neville, 1992).

Mas em alguns setores há uma relação invertida entre lucro/produção e satisfação dos empregados. Por exemplo, no setor tecnologia (Abbott, 2003) e setor de varejo - (Silvestro, 2002). Isto é notável porque a Sears, nos Estados Unidos, tinha profundas experiências no ramo de varejo: *‘Every 5 point increase in employee satisfaction is related to a 1.7% increase in customer loyalty which in turn is associated with a 3.4% increase in earnings’* (Abbott, 2003).

Mas o que pode ocorrer é que, apesar do moral das equipes estar baixo, os empregados trabalhem duramente a fim de manter seus clientes leais e maximizar os lucros da empresa. Isto, apesar do medo da redundância, das elevadas quantidades de trabalho de horas longas (Abbott, 2003). São exatamente estes fatores que levam à quebra de uma ‘experiência’ nas fabricas da NedCar/ Mitsubishi na Holanda. A desumanização do trabalho causa abuso do álcool e drogas na fábrica, brigas e eventualmente incêndio culposo (*Reformatorsch Dagblad*). Portanto, parece que a relação entre o lucro e a satisfação não somente depende dos segmentos do setor, mas também de culturas locais.

A insatisfação no trabalho parece ter várias reações. No nível econômico o faturamento pode baixar e os custos aumentarem. No nível individual o esquema abaixo dá um retrato extensivo do possível comportamento dos empregados (Farrel, 1983). Os quatro níveis de Hirschmann (*Exit, Voice, Loyalty & Neglect*) caracterizam um grupo diverso de comportamento específico.



Quadro 2: Comportamentos esperados dos empregados (fonte Farrel, 1983)

Dentro do quadro teórico apresentado, este trabalho toma como pressuposto que três grandes variáveis teriam efeitos manifestos na relação satisfação-desempenho: Estrutura Organizacional, Comunicação e Liderança. Tais variáveis serão descritas no item 3 do trabalho.

Para verificar se a relação procurada realmente procede, busca-se realizar uma análise estatística na qual foram consideradas duas fontes de dados: com relação à satisfação no trabalho, a publicação “As melhores empresas para você trabalhar – 2003” – Revista Exame; com relação ao desempenho econômico e financeiro: publicação “Exame – Melhores e Maiores - 2003”.

Através da análise destes dados, é realizado um estudo estatístico envolvendo as empresas citadas em ambas as pesquisas, no qual são comparados os resultados financeiros por elas apresentados e resultados de pesquisas de satisfação dos seus funcionários. Finalmente, temos as conclusões e recomendações que resultam da análise deste estudo, à luz dos conceitos estudados.

2. Metodologia

O presente trabalho trata de uma pesquisa exploratória com a utilização do método estatístico, em que se busca uma relação entre a satisfação dos funcionários de uma organização e o desempenho econômico-financeiro por esta apresentado.

Para Green, Tull e Albaum (1988), pesquisa exploratória é aquela que visa identificar problemas, realizar um estudo mais aprofundado desses e formular novas opções de cursos de ação. Lakatos e Marconi (1996) definem este tipo de pesquisa como investigações cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Ainda em Lakatos e Marconi (1996), o método estatístico permite que se comprovem as relações de fenômenos entre si, através da manipulação estatística dos dados e desta forma, “obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”.

Na tentativa de realizar esta análise foram consideradas duas fontes de dados primários principais:

- Variável - Satisfação no trabalho: publicação “As melhores empresas para você trabalhar – 2003” – Revista Exame;
- Variável - Desempenho econômico e financeiro: publicação “Exame – Melhores e Maiores - 2003”.

Como premissas adotadas neste trabalho, temos:

- não serão discutidas as metodologias usadas pelas fontes citadas;
- somente serão utilizados os dados referentes às empresas e aos setores contemplados pela pesquisa feita pela Revista Exame;
- cada setor estudado na pesquisa será tratado independente dos demais, desconsiderando-se aspectos que não sirvam ao interesse da pesquisa;

Considerando estas condições, o trabalho dispõe-se a buscar algumas respostas para o seguinte questionamento:

Existe, de fato, uma relação entre a satisfação dos membros de uma organização e o desempenho econômico-financeiro que esta organização atinge? A percepção desta relação permitiria uma melhor compreensão do papel das pessoas nas organizações e sua conseqüente valorização?

3. Revisão da Literatura

Como colocado anteriormente, este trabalho toma como pressuposto que três grandes variáveis teriam uma profunda influência na relação satisfação-desempenho. Estas variáveis seriam a estrutura organizacional, o processo de comunicação e o estilo de liderança. Além disso, nesta seção são apresentados conceitos referentes a idéia de desempenho, que seria o outro elemento da equação estudada.

3.1. Estrutura organizacional e satisfação.

A maioria das tarefas atuais é, de certa forma, criada conscientemente. Até a Revolução Industrial isto era uma prática excepcional. As tarefas eram uma conseqüência de uma tradição secular. Caçadores, artesãos e fazendeiros faziam seu trabalho como seus antepassados haviam lhes ensinado. O controle a respeito da execução do trabalho era feito por um artesão, ou era conduzido e controlado por um contramestre. A supervisão da maneira de execução do trabalho por um contramestre é chamada controle de contramestre (Maddison, 1991; Jones, 1995).

Desde a primeira metade do século XIX, a influência da tradição no desenho da tarefa tornou-se menor. A ascensão da produção nas fábricas e, conseqüentemente, o desenho racional das tarefas e das funções acelera-se entre 1890 e 1920. A gerência científica de Frederick Taylor era muito importante para planejar funções. Ele advoga um tratamento científico, com o qual, de uma maneira sistemática, o melhor método poderia ser utilizado para realizar uma tarefa. Da mesma forma sistemática deve ser examinado qual o melhor planejamento de produção, que ferramentas devem ser usadas e que exigências existem para o ambiente de trabalho. Porquanto esta maneira de trabalho é estipulada especialmente pelo método de funcionamento, e menos pelas indicações do contramestre, esse controle pode ser chamado de controle do método de funcionamento.

O método científico da gestão foi favorecido pela introdução das máquinas. Muitas operações simples e repetitivas poderiam ser mais bem executadas pelas máquinas. Uma produção que fosse subdividida em etapas poderia ser otimamente realizada com uma linha de montagem. Isto foi aplicado com muito sucesso em 1917 pela Henry Ford na produção do modelo T-Ford.

Nesta concepção de produção, a maneira de trabalhar é estipulada não particularmente pelos métodos de funcionamento, mas pelo funcionamento da linha de montagem. Isso é chamado de controle da máquina.

As conseqüências desta abordagem podem ser tipificadas como segue: a divisão e a organização do trabalho foram baseadas em determinadas formas da racionalização, especialização e subdivisão das tarefas. Isto caminha junto com minimização e estandardização das habilidades. Por causa disto, esta produção econômica torna-se possível de ser bem controlada.

Os princípios da gerência científica são ainda aplicados e contribuem à eficiência de processos do trabalho. Mas, já no passado, esta maneira de divisão do trabalho parecia apresentar grandes desvantagens, como foi descrito num artigo de Walker e Guest: *'The man on the assembly line'* (1952).

Uma citação típica (Taillieu & Buchrnhornen, 1999): *'The work isn't hard, it's the never ending pace...The guys yell "hurrah" whenever the line breaks down ... You can hear it all over the plant.'* Um outro empregado: *'There is nothing more discouraging than having a barrel beside you with 10.000 bolts in it and using them all up. Then you get another barrel with another 10.000 bolts, and you know every one of these 10.000 bolts have to be picked up and put in exactly the same place as the last 10.000 bolts.'*

Muitos trabalhadores pareciam frustrados ou indiferentes ao seu trabalho. Frequentemente isto levaria aos sentimentos de alienação ou mesmo agressão e sabotagem no que diz respeito à organização e ao trabalho. Walker e Guest concluíram que os trabalhadores odiavam seu trabalho.

Na história das organizações há vários casos sobre insatisfação, sendo o mais famoso a dos trabalhadores franceses rebelando-se contra as péssimas condições da primeira revolta industrial, neste caso lançando seus *sabots* (tamancos) na maquinaria, levando a uma parada da produção. É só uma lenda, mas serve bem para ilustrar o sentimento humano a respeito do trabalho nos séculos passados (Palmer, 1992).

Os problemas mais importantes eram à culpa da suposição que os trabalhadores eram motivados por razões racional-econômicas. A idéia era que de que os empregados deixavam seu comportamento ser influenciado principalmente pelas possibilidades de receber todas as recompensas possíveis. As reações negativas dos empregados ao desenho da gestão científica, entretanto, não poderiam ter sido geradas por abordagens racional-econômicas. Os trabalhadores eram desmotivados por outras razões. O descontentamento não era nenhuma conseqüência dos fatores usuais como remunerações, segurança, circunstâncias do trabalho, previdência ou gestão. O descontentamento era uma conseqüência da simplicidade máxima das atividades, que tornava o trabalho enfadonho e impessoal. Todo mundo poderia realizar qualquer tarefa, as diferenças de habilidade entre funções quase não existiam e as possibilidades de seguir carreira eram mínimas.

Adicionalmente, pela ligação do homem a uma máquina sempre funcionando e pelo barulho nos salões de fábrica os contatos sociais foram obstruídos. O descontentamento dos empregados teve conseqüências negativas para as empresas: baixa da produção, alta rotatividade, muitas ausências por doenças e a necessidade de supervisão e de controle

extra. Por outro lado, deve-se lembrar, que há, em certas circunstâncias, empregados que gostam do trabalho repetitivo (Reif, 1972).

Os pesquisadores e a gerência das empresas consideraram diversas soluções para combater tais problemas. Entre estas soluções, duas principais abordagens podem ser destacadas. De um lado as idéias revisoras começaram a ganhar terreno. Foi dedicada atenção especial ao conteúdo da tarefa, para tornar o trabalho menos tedioso e monótono. Do outro lado, há uma abordagem, inspirada pela visão de relações humanas, pela qual os aspectos sociais da situação de trabalho foram melhorados, entre outras coisas, permitindo-se que os empregados cooperassem mais dentro dos grupos.

Melhoria do conteúdo da tarefa.

A idéia central contida na melhoria do conteúdo da tarefa é de que essa melhoria leve a uma melhor vinculação às necessidades de desenvolvimento dos empregados.

Existem três possíveis tipos:

- rotação no trabalho (*job rotation*);
- ampliação do trabalho;
- enriquecimento do trabalho.

A rotação no trabalho é uma primeira forma de estruturar o trabalho. Os membros de um grupo de trabalho mudam regularmente da área de trabalho de acordo com um diagrama fixo ou de acordo com nomeações mútuas. Os argumentos para o uso da rotação no trabalho são que, dessa forma, os empregados teriam maiores dificuldades em achar sua função aborrecida e maçante (Anderson et.al, 1981).

Na ampliação do trabalho diversas atividades de um nível qualitativo semelhante são agregadas a uma nova função.

A rotação no trabalho e a ampliação do trabalho tornaram-se muito conhecidos pela difusão do sistema japonês de produção enxuta e do conceito de melhoria contínua (*Kaizen*). Tais idéias seriam confirmadas por estudos que verificaram que a influência no trabalho aumenta a satisfação (Adler *et al*, 1993) e diminui a monotonia do trabalho (Bergstrom, 1993).

O enriquecimento do trabalho distingue-se da ampliação da tarefa, em que a construção da função não acontece no sentido horizontal (mais tarefas do mesmo tipo), mas no sentido vertical (tarefas de uma natureza e nível distintos). Os argumentos para o enriquecimento do trabalho são em função do esforço para que os colaboradores considerem as funções cativantes e interessantes, completas e significativas.

O enriquecimento da tarefa significa principalmente que as atividades a respeito do planejamento, organização e controle são adicionadas à função. Assim, o próprio empregado passa a tomar mais decisões relativas à organização e execução do trabalho.

Eles ganham, desta maneira, mais autonomia e a responsabilidade e passam a recorrer a diversas habilidades e capacidades. A satisfação é aumentada (Baytos et.al, 1995; Hurston, 1988), conforme uma pesquisa realizada por Hackman e Oldham (1975) em 16,5 %.

Estas propriedades do enriquecimento do trabalho podem conduzir facilmente a supressão de funções da supervisão (Hackman et.al, 1975). Portanto, o enriquecimento do trabalho não deve ser considerado um evento isolado, mas sim, deve ser inserido em uma mudança mais ampla na organização.

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram um modelo que pudesse ser usado para determinar em qual extensão as funções são 'ricas'. Este *Job Characteristics Model (JCM)* propõe que o empregado teria uma motivação intrínseca, satisfação elevada e apresenta um bom desempenho, quando situações psicológicas críticas estão presentes.

Segundo a teoria, estas situações psicológicas acontecem se a tarefa que o empregado exercita tiver as seguintes características:

- A significação da experiência é uma resultante de três características da tarefa:
 - variação nas qualificações (variedade da habilidade): o grau em que se recorre à habilidade e aos conhecimentos técnicos que são considerados de mais alto nível;
 - identidade da função (identidade da tarefa): o grau em que a função compõe um conjunto completo e coerente das tarefas, e desse modo conduz a resultados visíveis; e
 - importância da função (significação da tarefa), o grau em que a função tem uma influência visível na vida ou no trabalho dos demais.
- Conhecimentos dos resultados: obtidos pelo feedback contínuo e fidedigno na área de trabalho;
- Responsabilidade pessoal: criada quando o empregado tem autonomia suficiente para tomar decisões a respeito do planejamento e da execução do trabalho na área de trabalho.

Finalmente, a teoria conduz à conclusão de que a presença destas características de trabalho não leva automaticamente aos resultados previstos (por exemplo, a motivação intrínseca elevada). Entre os empregados existem, obviamente, diferenças. Há particularmente três fatores pelas quais os empregados podem ser identificados. As características da função descrita somente produzirão as situações psicológicas críticas e conseqüentemente os resultados esperados, quando estes fatores estiverem satisfeitos:

1. o conhecimento e a habilidade profissional deve ser compatível com a relevância da tarefa (agilidade e habilidade): o funcionário deve ter as qualificações corretas, se não o desafio do trabalho terá um impacto oposto. A tarefa pode ser, por exemplo, um tanto difícil, de modo que a pessoa manifestasse frustração por seus desempenhos fracos.

2. a necessidade de crescimento do empregado (crescimento, necessidade, força): somente quando uma pessoa agregar valor suficiente a seu desenvolvimento pessoal, reagirá positivamente a uma tarefa complexa e desafiadora.
3. o grau de satisfação com as circunstâncias de trabalho (satisfação do contexto): se um empregado estiver descontente com os aspectos divergentes das circunstâncias de trabalho, como remunerações, supervisão ou relacionamento com seus colegas, provavelmente não reagirá positivamente às características esboçadas da tarefa.

Hackman e Oldham concluem que funcionários com um emprego que tem alto potencial motivacional são satisfeitos de modo geral, principalmente com as possibilidades de crescimento.

A importância da estrutura do grupo.

Esta abordagem coloca a ênfase no empregado como ser social. Esta noção era especialmente levantada pela escola de Relações Humanas. A ênfase é no papel do empregado ao lado dos outros membros da organização, nas suas necessidades sócio-psicológicas e no impacto destas para a organização.

O Instituto Tavistock de Londres para relações humanas tornou-se, no começo dos anos cinquenta, envolvido nos problemas dos mineiros ingleses. Em vista disso, os empregados do instituto desenvolveram uma teoria estruturalista do trabalho: a abordagem do sistema sócio-técnico.

As características desta estruturação do trabalho são:

- O alvo da estrutura do trabalho não é expresso exclusivamente na produtividade. As atividades apontam também para maior satisfação no trabalho e para mais tarefas interessantes e estimuladoras;
- Uma melhor cooperação entre gerentes e empregados - nas funções de comando e de apoio - é visada;
- O trabalho monótono da produção é combatido por outras formas de divisão do trabalho. As tarefas isoladas são substituídas por tarefas que requerem também demandas de coordenação. Estas tarefas podem ser categorizadas em grupos de trabalho;
- Os sistemas de recompensa submetem-se à mudanças; tornam-se aplicáveis os sistemas de acordo de remuneração por contrato e remuneração do grupo, e também, por exemplo, um sistema de recompensa multifator;
- Muita atenção ao design, tecnologia da produção e o ambiente físico do trabalho, como fábricas de automóveis sem linhas de montagem, fábricas menos barulhentas, com o escritório na mesma sala da fábrica etc.

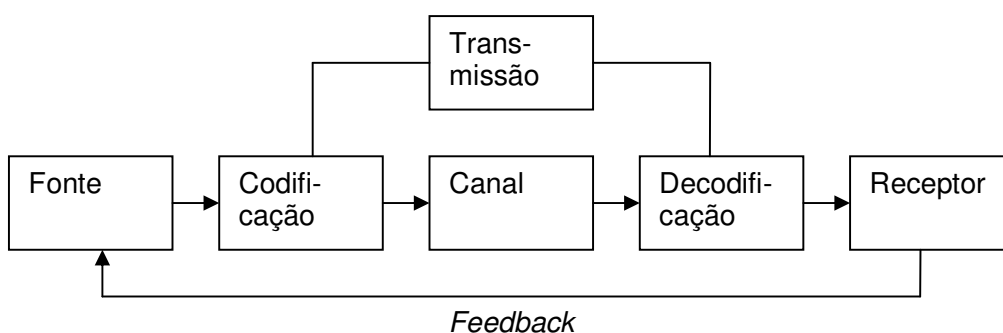
Um exemplo famoso desta abordagem europeia são as fábricas da Volvo, particularmente a planta de Kalmar, erguida nos anos setenta. Foram construídos espaços de colméia, onde o ambiente da pequena oficina pode dominar e no qual os grupos de produção (de 15 a 25 membros) têm seu próprio refeitório e outras facilidades. No ambiente físico de trabalho foi dada atenção às cores, vidros grandes, visuais da natureza e uma qualidade de som igual àqueles nos escritórios, promovendo a democratização e humanização no ambiente de trabalho necessário.

No transporte e na montagem são usados módulos transportáveis de montagem, que fazem possíveis posicionar uma carroceria de modo que se possa realizar em pé os trabalhos. Os próprios membros dos grupos determinam e dividem o trabalho e executam tarefas em ciclos de trabalho de +/- 20 minutos. Por meio de sistema de informação, a inspeção final é retomada pelo próprio grupo.

3.2. Comunicação e Satisfação.

Comunicação é a transmissão de informação verbal e/ou não-verbal entre duas ou mais pessoas; um processo crítico de conexão nas organizações. Esta informação provém dos dados que são fornecidos pelo remetente e percebidos pelo receptor com um determinado significado. Na comunicação verbal a informação é transmitida através da linguagem. As pessoas usam certas palavras para expressar suas idéias, emoções, idéias e desejos. A informação pode ser transmitida de diversas maneiras de forma oral ou escrita. Na comunicação não-verbal concerne a informação que não é transmitida verbalmente, como a entonação e a expressão.

Comunicações interpessoais contêm ambas as formas anteriores e têm a possibilidade de dar e de receber feedback, constituindo uma comunicação em dois sentidos.



Quadro 3: o processo de comunicação

O meio escolhido é importante para a boa transmissão e interpretação. Mas a interpretação depende também da situação emocional do receptor: uma mensagem ameaçadora seria interpretada de maneira diferente do que a fonte tinha originalmente entendido. Nessa situação, a percepção seletiva pode ser verificada pelo feedback.

A transferência de comunicação por meio das regras e canais fixos é chamada comunicação formal, e acontece quando as organizações elaboram estruturas para combater o problema de controle.

Uma comunicação vertical segue esta estrutura hierárquica, e está presente em ambos os sentidos indiretos da natureza do processo (Alblas, 1998). Isto pode conduzir à distorção ou ao atraso da comunicação.

A especialização entre empresas leva ao uso do jargão, que torna a comunicação com outros departamentos mais difícil. A própria formação dos departamentos leva à formação de barreiras físicas.

Em especial, a comunicação com os superiores tem uma grande influência na satisfação dos empregados (Gray et.al, 2002). Considera-se importante levar os empregados a sério (especialmente empregados novos em fase de socialização), dar feedback sobre desempenhos, informação sobre política e réguas, instruções de trabalho, tarefas, esquemas e objetivos; essas formas de comunicação levam a uma elevada satisfação, independentemente da classe da função (Miles, 1996; Ilozor 2001). Ao mesmo tempo os empregados satisfeitos falam mais facilmente com seus chefes quando a comunicação é baseada na confiança (Muchinsky, 1977).

Entre as estruturas organizacionais mais sofisticadas, como a matricial, os conflitos de papel ocorrem nesta forma de comunicação, comprometendo a satisfação: um empregado tem diversos chefes para quem coletam e passam as informações. O papel da comunicação depende não somente da função formal em que os gerentes estão, mas também das redes informais.

Comunicação horizontal, ou lateral, é direta e conseqüentemente menos deformada, mas tem ainda canais fixos. Empregados descontentes pronunciam-se positivamente somente através da comunicação lateral com os colegas (Muchinsky, 1977).

É diferente a comunicação dentro de uma equipe, entre equipes, entre departamentos e entre empregados de linha e os empregados de apoio. Muchinsky (1977) adiciona a comunicação entre divisões.

Em ambas as comunicações, horizontal e vertical, a maximização dos aspectos importantes e a minimização dos aspectos sem importância na comunicação é importante para uma satisfação elevada com o processo de comunicação. Por outro lado afirma-se que a existência do *Gatekeeping* (algo como retentor de informação) que retém informação seletiva conduz ao descontentamento dos empregados. A fronteira entre omitir informações sem importância e reter informação seletiva é subjetiva e depende conseqüentemente da percepção da fonte e do receptor (Muchinsky, 1977). Além disso, na comunicação, as interferências podem acontecer com o uso de um jargão inadequado ou por contradições na mensagem.

Para a harmonização mútua, a comunicação informal é muito utilizada, com a vantagem de uma maior velocidade. Estes rumores, ou *grapevines* em inglês (*grapevines* são cabos de

telégrafo que foram pendurados em árvores durante a guerra civil americana, e que acabavam truncando as mensagens. Os cabos assemelham-se às parreiras, daí *grapevines*), transmitem informação muito mais rápido e 75% dela de forma exata (Robbins, 2002).

As vantagens de uma comunicação informal são a velocidade e a orientação à solução. Por outro lado pode-se danificar a confiabilidade dos canais oficiais.

Os gerentes podem usar técnicas em que tratam os subordinados de forma mais direta, envolvendo-se no seu dia-a-dia, com o objetivo de passar informação honesta rapidamente, com isso, de certa forma, sistematizando os rumores. A gerência pode mostrar que as palavras e as ações têm uma base real removendo, desta maneira, o medo. Isto é especialmente importante para os novos empregados (Nicoll, 1994). Tal idéia não é requerida para o trabalho ou para os procedimentos da organização e é conseqüentemente informação de rumores (Davis, 1969).

3.3. Liderança e satisfação.

A teoria da meta e do caminho.

De acordo com esta teoria, a função do líder consiste em clarificar as metas (e os caminhos que levam as metas) para os subordinados (Greene, 1979).

O comportamento do líder pode aumentar a satisfação dos empregados enquanto fornece mais confiança e compreensão sobre a relação entre desempenho e resultado e todo o suporte e liderança necessários que não estejam de acordo com o necessário (Stinson *et.al*, 1975).

A conexão entre satisfação e comportamento do líder é influenciada por dois grupos de variáveis situacionais: forças ambientais (estrutura da tarefa, sistema formal de autoridade, grupos de trabalho) e características do subordinado (centro de controle, experiência, capacidade percebida).

Na base destas variáveis quatro comportamentos de liderança são descritos:

- *Diretivo*: consiste em planejar, organizar, controlar e coordenar as atividades dos subordinados. A liderança diretiva leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas (Robbins, 2001). A ambigüidade é alta enquanto o grau de formalização é baixo e os subordinados têm pouca experiência no trabalho.
- *Apoiador*: consiste em dar apoio, cuidar das necessidades dos subordinados e criar um ambiente amigável para trabalhar. A liderança apoiadora leva a uma maior satisfação quando os subordinados realizam tarefas estruturadas (Robbins, 2001).

- *Participativo*: consiste em compartilhar informação, consultar os subordinados e usar idéias e sugestões para tomar decisões em grupos. A liderança participativa leva a uma maior satisfação em situações mal estruturadas ou no caso de subordinados que precisam de autonomia. Os fatores demográficos também influenciam na satisfação (Soonhee, 2002).
- *Orientado para conquista*: consiste em estabelecer metas desafiadoras e esperar que os subordinados desempenhem o nível mais alto e tentem melhorar o desempenho.

3.4. Desempenho e satisfação

A outra variável que deve ser estudada dentro do escopo deste trabalho é a questão do desempenho. Medidas ou até mesmo conceitos de desempenho são extremamente relativos e polêmicos. Esta etapa do trabalho tem o propósito de apresentar algumas das principais visões acerca do que é sucesso empresarial – que seria a cristalização de um bom desempenho por parte da organização, além de explicitar o critério assumido para este estudo. É válido dizer que não necessariamente as teorias que aqui serão expostas são conflitantes entre si.

Uma das abordagens mais difundidas e aceitas no meio empresarial sobre o que é sucesso é oriunda da economia. Vários autores desta ciência, desde Adam Smith e James Mill e também financistas entendem que a maximização da riqueza dos acionistas, ou seja, a maximização do lucro da organização, é o objetivo principal da empresa e, portanto, o seu sucesso ou não está intimamente ligado a ela conseguir ou não atingir este objetivo.

Outra abordagem para medição do sucesso empresarial, bastante aceita principalmente no início do século passado, é baseada no “taylorismo”. Pode-se inferir pelos princípios do “taylorismo” que uma empresa de sucesso é uma organização que invariavelmente está em busca de maior produtividade e que ao longo do tempo realmente consegue produzir mais, mais rápido, e com menos recursos. Resumidamente, o sucesso estaria atrelado à eficiência nos processos da empresa, eficiência essa reforçada pelo conceito de *kaizen*, ou melhoria contínua (Maximiano, 2000).

Collins & Porras (2001) definiram que as empresas realmente bem sucedidas apresentam algumas características que as distinguem de outras boas organizações. São elas:

- São instituições líderes nos setores que atuam;
- São organizações admiradas no meio empresarial;
- Deixam pelo menos uma marca indelével na sociedade;
- Tiveram várias gerações de altos executivos;
- Passaram por ciclos de vida de vários produtos;
- Possuem incrível capacidade de recuperação, conseguindo dar a volta por cima das adversidades;
- Têm desempenho extraordinário de longo prazo;

- São mais do que bem-sucedidas, mais do que duradouras. São as empresas melhores das melhores durante décadas. Elas são modelos, ícones.

Vale citar que, no estudo desenvolvido por Collins & Porras (2001), procurou-se comparar empresas realmente de sucesso ou “visionárias”, conforme os autores, com boas empresas, que não atingiram o mesmo sucesso, apesar de semelhanças em seus primórdios. O objetivo maior da pesquisa era descobrir o que as tornam diferentes das outras. Collins & Porras (2001) chegaram a algumas interessantes conclusões e desmistificaram alguns mitos existentes no meio empresarial, não tratados neste artigo em virtude de não serem o escopo deste trabalho.

Já Kaplan & Norton (1997) acreditam que as empresas de sucesso são aquelas que, ao mesmo tempo, conseguem desempenho financeiro e aumentam a base dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Segundo estes autores, a base de ativos intangíveis é aumentada quando:

- Processos interfuncionais são cada vez mais difundidos, gerando maior agilidade, eficiência e qualidade;
- Processos de negócios estão em escala global, mas baseados no cliente, ou seja, há a individualização dos produtos e serviços de acordo com segmentos de clientes-alvo;
- Há constante inovação, ou seja, melhorias contínuas dos processos e produtos da empresa;
- Há investimento, gerenciamento e exploração do conhecimento de cada funcionário da empresa;
- Há cada vez mais o aproveitamento de tecnologias de informações de forma estrategicamente alinhada com os procedimentos organizacionais.

Kaplan & Norton (1997) apresentam o *balanced scorecard* como um poderoso instrumento de gestão estratégica, capaz de sistematizar a implementação e obtenção de feedback sobre a estratégia. A estratégia deve buscar aumentar o desempenho financeiro e a base de capital intangível para crescimento futuro. Segundo os autores, o *balanced scorecard* pode incorporar as medidas de desempenho financeiro e também os vetores de desempenho futuro, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Portanto, o *balanced scorecard* pode ser uma ferramenta para a medida do sucesso da empresa.

Zaccarelli (2000) acredita que a otimização do sucesso será alcançada se a empresa for vitoriosa na disputa com todos os seus concorrentes ao mesmo tempo. Portanto, para este autor, o sucesso consiste em obter resultados superiores aos concorrentes.

Para Drucker (1998), cada organização tem características, estruturas, potencialidades e vulnerabilidades específicas. Portanto, possui objetivos condicionados a esses elementos e também às conjunturas externas. O sucesso se daria em função da consecução destes objetivos.

Além das abordagens citadas acima, muitas outras formas de se medir o desempenho empresarial poderiam ser citadas. O ponto crucial é compreender que não existe e muito provavelmente não existirá uma forma única para se avaliar o que é ter sucesso, e que ele será relativo e contingencial para cada empresa, em cada momento diferente.

4. Estudo Proposto

A seguir, temos os resultados da análise da comparação entre as duas fontes de dados para este trabalho: para a variável satisfação no trabalho, a base é a publicação “As melhores empresas para você trabalhar – 2003”, feita anualmente pela Revista Exame, em que as empresas são avaliadas pelos seus funcionários seguindo rígidos critérios exigidos pelos pesquisadores¹, para que se obtenha, ao final, uma apreciação a respeito do nível de satisfação dos funcionários. A segunda fonte, relativa à variável desempenho econômico e financeiro é a publicação “Exame – Melhores e Maiores - 2003”, também anual, que (para fins deste estudo) classifica, dentro de cada setor de atuação, as quinze empresas que melhor desempenho obtiveram segundo os critérios estabelecidos².

Como o objetivo do trabalho é estabelecer uma relação entre satisfação no trabalho e desempenho, as empresas incluídas em cada uma das publicações citadas foram analisadas para se verificar qual o número de empresas, dentre as 100 melhores para se trabalhar faziam parte da relação das melhores dos seus respectivos setores (a revista Exame relaciona as 15 melhores empresas de 20 setores diferentes, totalizando 300 empresas).

A relação de todas as empresas que constam nas duas classificações encontra-se no item “Anexos” ao final do trabalho.

Com referência à análise das empresas, primeiramente o que se percebeu é que 35% das empresas constavam em ambas as classificações, ou seja, 35 empresas estavam entre as 100 Melhores para Trabalhar e entre as 300 melhores empresas dos vários setores, conforme o gráfico 1.

¹ A pesquisa considera dois conjuntos de variáveis: ambiente de trabalho, que engloba credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem; e perfil da empresa, que inclui benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

² Este índice é uma ponderação que leva em conta os fatores: crescimento de vendas, investimento no imobilizado, liderança de mercado, liquidez corrente, rentabilidade do patrimônio, riqueza criada por empregado, além de considerar a responsabilidade social e a satisfação dos funcionários como possíveis contribuições para melhoria do índice.

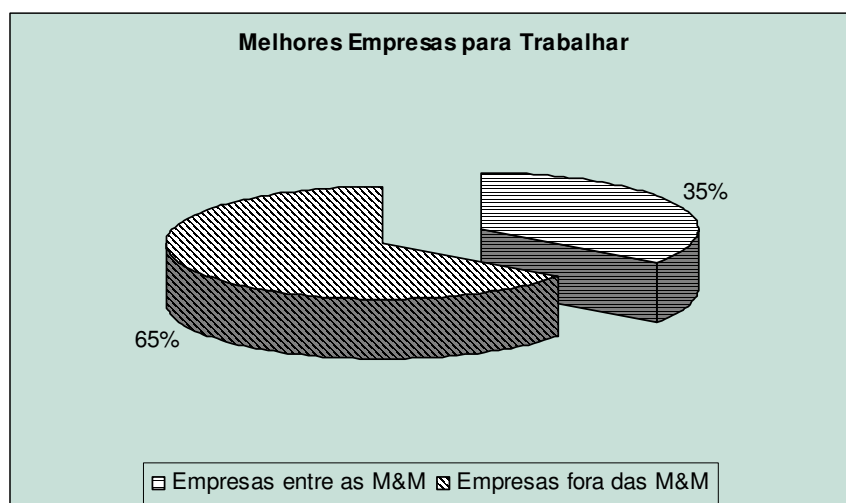


Gráfico 1: Presença das Melhores Empresas para Trabalhar 2003 entre o *ranking* das 15 melhores de cada setor

Posição	Setor	Núm. Empresas
1	comércio varejista	4
2	farmacêutico, higiene e cosméticos	4
3	alimentos, bebidas e fumo	3
4	material de construção	3
5	mecânica	3
6	serviços diversos	3
7	siderurgia e metalurgia	3
8	atacado e com. exterior	2
9	mineração	2
10	química e petroquímica	2
11	telecomunicações	2
12	automotivo	1
13	confecções e têxteis	1
14	eletroeletrônico	1
15	plásticos e borracha	1
Total		35

Tabela 2: Frequência observada das Melhores Empresas para Trabalhar 2003 entre o *ranking* das 15 melhores por setor

De acordo com a tabela 1, os setores que mais se destacam na relação satisfação no trabalho e desempenho são o de comércio varejista e o farmacêutico, higiene e cosméticos. Não há nenhum setor que se evidencie como líder dentro deste enfoque. Não se pode esquecer, entretanto, que alguns setores não são considerados simultaneamente em ambas as pesquisas, o que impede que suas empresas possam fazer parte da análise, como, por exemplo, o setor bancário.

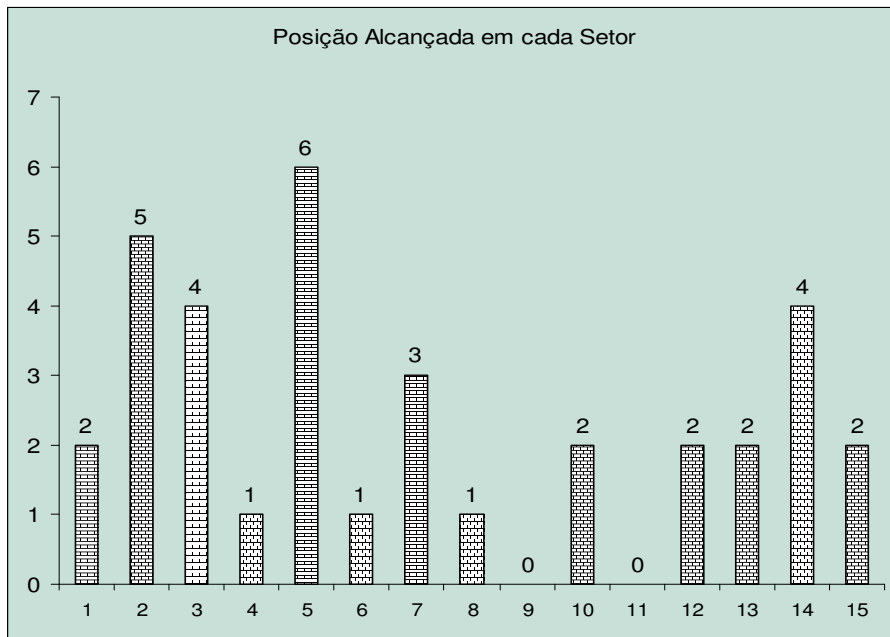


Gráfico 3: Posição das Melhores Empresas para Trabalhar 2003 entre o *ranking* das 15 melhores de cada setor

O gráfico 3 mostra quais as posições das melhores empresas para trabalhar no ranking das 15 melhores empresas de cada setor. É interessante notar que, se considerarmos a amostra total, ou seja, as 15 melhores empresas de 20 setores diferentes, o percentual de inclusão das melhores empresas na amostra é de 11,67% (35/300). No entanto, se considerarmos uma amostra parcial, como as 5 melhores empresas de cada setor, aumenta-se substancialmente este índice para 18% (18/100).

De modo geral, o que se verifica é que não se pode afirmar, a princípio, com base nestes dados, que exista uma relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho da organização. A dificuldade se encontra, principalmente, na impossibilidade de utilização de ferramental estatístico adequado, em função das características da fonte de dados relativa às Melhores Empresas para Trabalhar ser qualitativa, dificultando a verificação de correlação amostral entre as variáveis satisfação no trabalho e desempenho da empresa.

5. Considerações Finais

Este trabalho é somente um pequeno progresso dentro do tema proposto. Há inúmeras frentes de avanço no assunto. Cabem ainda algumas considerações a respeito deste trabalho e de outros que possam surgir na mesma linha.

Faz-se necessária a observação de que o presente estudo considera as demais variáveis que influam no desempenho das organizações como *ceteris paribus*, como se permite fazer neste tipo de estudo, porém sem negar sua importância de um ponto de vista sistêmico, como não poderia deixar de ser.

Este estudo poderia obter melhores frutos se estivessem disponíveis as informações completas de cada um dos *rankings* analisados. Assim, poderia se chegar a um resultado mais acurado do ponto de vista estatístico, alcançando-se um índice de correlação mais preciso.

Um outro estudo possível seria uma análise longitudinal, considerando-se uma série histórica tão extensa quanto possível, podendo-se chegar a um quadro de evolução (ou não) da influência da satisfação como determinante do desempenho.

Poder-se-ia considerar diversos recortes na análise da relação entre as duas fontes de dados, como por exemplo:

- Existem diferenças significativas entre as empresas nacionais e multinacionais e nacionais?
- Existe uma correlação entre o tamanho da empresa e a participação nos *rankings*?
- Existem setores que favoreçam mais a participação em ambas as classificações? Se sim, quais as causas disso? Características setoriais intrínsecas ou competitividade?

Sugere-se ainda, à organização que realiza estas pesquisas, que se estude uma homogeneização no tratamento dos setores, buscando-se uma compatibilidade maior entre as bases de dados, favorecendo uma sinergia para as pesquisas subsequentes.

6. Referências Bibliográficas

- Abbott, J.** 'Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector'. In: *Journal of Communication Management*. London: 2003. Vol. 7, #. 4.
- Alblas, G. & E. Wijsman,** *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters Noordhoff, 1998.
- Adler, P & R. Cole** 'Designed for learning: A tale of two auto plants'. In: *Sloan Management Review*. Cambridge: Spring 1993. Vol. 34, Iss. 3
- Anderson, J, Milkovich, G. & A. Tsui** 'A model of intra-organizational mobility'. In *The Academy of Management Review*, Oct 1981, #6.
- Baytos, K. & B. Kleiner** 'New developments in job design'. In: *Business Credit*. New York: Feb 1995. Vol. 97, Iss. 2
- Bergstrom, R.** 'NUMMI: Engineering the process'. In: *Production*. Cincinnati: Jun 1993. Vol. 105, Iss. 6
- Collins, J. C.; Porras, J. I.** *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Davis, K.** 'Grapevine communication among lower and middle managers'. In: *Personnel Journal*, Apr 1969, 48.
- Drucker, P.** 'Management's new paradigms". In *Forbes Global Business & Finance*, 1998
- Exame.** "As melhores empresas para você trabalhar – 2003" – *Revista Exame*. São Paulo, Ed. Abril., 2003
- Exame.** "Exame – Melhores e Maiores - 2003". São Paulo, Ed. Abril., 2003
- Farrell, D.** 'Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study.' In: *Academy of Management Journal*, 1983; vol.26 #4.
- Ferreira, A. A. et alli.** *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- Gray, J. & H. Laidlaw,** 'Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization'. In: *Employee Relations*. Bradford: 2002. Vol. 24, Iss. 1/2.
- Green, P. E., Tull, D. S., Albaum, G.** *Research for marketing decisions*. 5.ed. New Jersey: Prentice-Hall International Editions-Englewood Cliffs, 1988.

Greene, C. 'Questions of causation in the path-goal theory of leadership'. In: *Academy of Management Journal*, Mar 1979; 22,

Hackman, J. & Oldham, G. 'A new strategy for job enrichment'. In: *California management review*, 18, #4 1.975.

Heemstra, J. & Knaapen, *Sociaal beleid in trefwoorden*. Deventer: Kluwer bedrijfs-wetenschappen, 1985.

Hurston, C. 'Job Reconstruction in Progress' In: *Management World*, 1988 3/4, 17, 2.

Ilozor, D. & B. Ilozor & J. Carr, 'Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting'. In: *The Journal of Management Development*. Bradford, 2001, Vol. 20, Iss. 5/6.

Jones, E. *The European miracle. Environments, economies, and geopolitics in the history of Europe and Asia*. Cambridge: Cambridge university press, 1987.

Keunink, D.& D. Eppink, *Organisatiestructuur in relatie tot externe en interne omgeving: enkele noties van sociologische en sociaal-psychologische aard*. Leiden: Stenfert Kroese, 1989

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1983.

Lawler III, E. & J. Hackman, 'Corporate profits and employee satisfaction: Must they be in conflict?' In: *California Management Review*; 14, Outono 1.971.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *A estratégia em ação – balanced scorecard*. Campus, 1997.

Koys, D. 'The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study'. In: *Personnel Psychology*. Durham: Spring 2001. Vol. 54, # 1.

Maddison, A. *Dynamic forces in capitalist development*. Oxford: Oxford university press, 1991.

Miles, E, W, Patrick, S, King & C. Wesley C Jr, 'Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction.' In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Leicester, sep.1996, vol.69, Part3.

Muchinsky, P, 'Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. In: *Academy of Management Journal*, 1977, vol.20, #4.

Nicoll, D, 'Acknowledge and use your grapevine'. In: *Management Decision*. London, 1994, vol.32, # 6.

Palmer, R. & J. Colton, *A history of the modern world*. New York: McGraw-Hill,1992.

Putti, J, S. Aryee & J. Phua, 'Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment'. In: *Group & Organization Management*, Mar 1990; 15, 1.

Reif, W. 'Does job enrichment really pay off?' In: *California Management Review*. Outono 1972; 15, #1.

Robbins, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Silvestro, R. 'Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability'. In *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford: 2002. Vol. 22, Iss. 1.

Soonhee, K. 'Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership'. In *Public Administration Review*. Washington: Mar/Apr 2002. Vol. 62, Iss. 2

Stinson, J. & T. Johnson 'The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement'. In *Academy of Management Journal*, Jun 1975; 18,

Taillieu, T. & A. Buchrnhornen, *Taakontwerp en motivatie*. Deventer: Kluwer bedrijfs-wetenschappen, 1999.

Tompkins, N. 'Employee Satisfaction Leads to Customer Service'. In *HRMagazine*. Alexandria: Nov 1992. Vol. 37, Iss. 11

Zacarelli, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. Saraiva, 2000.

7. Anexos

Melhores Empresas para Trabalhar - 2003	
AES SUL	MASTER
AGRO AMAZÔNIA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS	MCDONALDS
ALBRÁS	MEDLEY
ALCOA	MICROSIGA
ALGAR	MICROSOFT BRASIL
AMANCO	MONSANTO
AMERICAN EXPRESS	MULTIBRÁS
AMERICAN EXPRESS (VIAGENS)	MULTIBRÁS DA AMAZÔNIA
AON	NATURA
ARVINMERITOR (Exaust)	NESTLÉ
ARVINMERITOR HVS	NOVARTIS BIOCÊNCIAS
ARVINMERITOR LVS	O BOTICÁRIO
BALAS FLORESTAL	ORBITALL
BANKBOSTON	ORGANON
BELGO-MINEIRA	OWENS CORNING
BOEHRINGER INGELHEIM	PALLEGRINO
BRASILCENTER COMUNICAÇÕES	PETROFLEX
BRISTOL-MYERS SQUIBB	PETROQUÍMICA TRIUNFO
BV FINANCEIRA	PFIZER
CAMARGO CORRÊA CIMENTOS	POLITENO
CARAÍBA METAIS	PORMADE
CARGILL	PROMON ELETRÔNICA
CBB/AMBEV	RANDON IMPLEMENTOS
COBAFI	REAL
CONSTRUTORA MARQUISE	REDECARD
CPFL	RIO PARACATU
CREDICARD	RM SISTEMAS
DATASUL S.A	SAMA MINERAÇÃO DE AMIANTO
DOW QUÍMICA	SAP
DPASCHOAL	SAT
EATON	SCHERING-PLOUGH
EMBRACO	SENAC
EMBRATEL	SERASA
FEDEX	SHELL
FMC	SLC AGRICOLA
GAZIN	SOFTTEK
GIVAUDAN	SOFTWAY
GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	SUN MICROSYSTEMS
GTECH	TELEMIG CELULAR
HERBARIUM	TIGRE
INTELBRÁS	TODESCHINI
INTERNATIONAL ENGINES	TOKIO MARINE
ITATIAIA MÓVEIS	TRW AUTOMOTIVE
KODAK	TW ESPUMAS
KRAFT FOODS	VALEO TÉRMICO
LANDIS GYR	VISANET
LOJAS RENNER	WEG INDÚSTRIAS
MAGAZINE LUIZA	XEROX INDUSTRIAL
MARCOPOLO	ZANZINI MÓVEIS
MARRIOT & RENAISSANCE HOTELS	3M

Anexo 1: As 100 Melhores Empresas para Trabalhar – 2003
 Fonte: Revista Exame – Melhores Empresas para Trabalhar (2003)

As 15 Melhores Empresas por Setor - 2003			
Alimentos, bebidas e fumo	Atacado e comércio exterior	Automotivo	Comércio Varejista
Coprodal	Petrobras Distribuidora	Mahle Metal Leve	Dpaschoal
Souza Cruz	Arcom	Mitsubishi	Ponto Frio
Nestlé	Copertrading	Embraer	Casas Bahia
Fábrica Fortaleza	SAB Trading	Valtra	Lojas Cem
Caramuru Alimentos	Cisa Trading	Marcopolo	Magazine Luiza
Bianchini	Cooperativa Agrária	Gevisa	Angeloni
CBB/Ambev	Coop. Integrada	Cofap	Zona Sul
Schincariol	SAT	Fiat	Sendas
Cosan	Coamo	Autometal	Ferramentas Gerais
Granol	Panarello	Iveco Latin America	Lojas Yamada
Bunge Alimentos	Líbero Trading	Denso	Insinuante
Rio de Janeiro Refr.	Distr. Petr. Ipiranga	Aethra	Lojas Americanas
ABC Inco	Copersucar	Tower Autom. Brasil	Drogaria São Paulo
Cargill	Petróleo Sabba	Fras-Le	Pão de Açúcar
Seara	Shell	Monark	Lojas Renner
Confecções e têxteis	Construção	Eletroeletrônico	Farmacêutico, Higiene e Cosméticos
Santo Antonio	Delta Construções	Semp Toshiba AM	Avon
Azaléia Nordeste	Constran	Springer Carrier	Natura
Canatiba	Camargo Correa	Multibrás	Prodome
Grendene Calçados	Queiroz Galvão	Arno	Roche
Cobafi	C. R. Almeida	Samsung	Medley
Coteminas	EMSA	Electrolux	Neo-química
Dakota Nordeste	Norberto Odebrecht	LG-AZ	Schering-Plough
Santista Têxtil	Hochtief	GE-Dako	Cristália
Azaléia	Serveng-Civilsan	Philips da Amazônia	Tortuga
Demillus	Galvão	CCE da Amazônia	Schering-P. Coopers
Guararapes	Gafisa	Pirelli Energia	Procter & Gamble
Dohler	Carioca	Alcatel	Bristol-Myers Squibb
Vicunha	Via Empreendimentos	Panasonic AM	Stiefel
Vulcabrás NE	Andrade Gutierrez	NEC	União Farmacêutica
Karsten	Alusa	Samsung SDI	Aché
Material de Construção	Mecânica	Mineração	Papel e Celulose
Saint-Gobain Vidros	Metso Minerai	Codemin	Cenibra
Camargo Correa Cim.	Embraco	MRN	Aracruz Celulose
Cimentos do Brasil	WEG Indústrias	Itabasco	Schweitzer-Mauduit
Cimento Tocantins	Voith Siemens Hydro	Nibrasco	Santista Papel
Tigre	B. Grob	Samarco	INPA
Cimento Itaú	Taurus	Miner. Serra Grande	Ripasa
Lafarge	FMC	Magnesita	VCP
Cipasa	Voith Paper	Hispanobrás	Suzano
Duratex	Kvaerner	MBR	International Paper
Cimento Rio Branco	Kepler Weber Indl.	Ferteco	Bahia Sul
Cisper	Acro	Miner. Morro Velho	Trombini Embalagens

Anexo 2.1.: As 15 Melhores Empresas por Setor – 2003
Fonte: Revista Exame – Melhores e Maiores (2003)

As 15 Melhores Empresas por Setor - 2003			
Plásticos e Borracha	Química e Petroquímica	Serviços de Transporte	Serviços Diversos
Pirelli Pneus	REFAP	Aliança Navegação	Redecard
Petroflex	Petrobrás	Transpetro	Credicard
Astra	CIA. Petrol. Marlim	Grupo Júlio Simões	Visanet
Gates	Deten Química	Docenave	Unimed BH
Vipal	Politeno	Vasp	Amil
Dacarto	Copebrás	Localiza	Unimed Campinas
Day Brasil	Cognis	TBG	Univers. Estácio de Sá
Videolar	Cargill Fertilizantes	Gol	Accenture
BIC AM	Carbocloro	MRS	Hosp. Albert Einstein
Dixie Toga	3M	Binotto	GR
Petropar Embalagens	Ultrafértil	Cometa	Unimed Curitiba
Canguru Embalagens	Solvay Indupa	Total Fleet	Intermédica
Sansuy	Copesul	TAM Linhas Aéreas	Golden Cross
Hutchinson	OPP	Rapidão Cometa	Medial Saúde
Levorin	Braskem	Transp. Dalcoquio	Atento
Serviços Públicos	Siderurgia e Metalurgia	Tecnologia e Computação	Telecomunicações
CEG Rio	Tenarisconfab	Cobra Computadores	Telegoiás Celular
Ultragaz	Latasa	CTIS	Celular CRT
AGIP	Valesul	Politec	Brasil Telecom
Copagaz	Latasa Nordeste	Novadata	Telemig Celular
Correios	Aços Villares	Serpro	Telemar
Eletropaulo Metrop.	Caraíba Metais	Proceda	Telefonica SP
CIEN	Termomecânica	Datamec	Telesp Celular
Furnas	Barra Mansa	LG	Telesc Celular
Light	CSN	Procomp Serviços	Telefonica Empresas
AES Tietê	Belgo-Mineira	Procomp Amazônia	Vivo-RJ
Saelpa	Cosipa	Procomp Eletrônica	Telpe Celular
Infraero	CBA	Terra	Maxitel
Transmissão Paulista	Albrás	Positivo	OI
Comgás	Gerdau	AT&T	Embratel
Sanepar	Níquel Tocantins	DBA	Vivo-BA

Anexo 2.2.: As 15 Melhores Empresas por Setor – 2003
Fonte: Revista Exame – Melhores e Maiores (2003)