

Área temática: Gestão de Pessoas

Clima Organizacional gera Desempenho Financeiro nas empresas?

AUTORES

MARIO ROBERTO DOS SANTOS

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

mario.rsantos@terra.com.br

ROBERTO CODA

Universidade de São Paulo

robCODA@usp.br

FÁBIO YTOSHI SHIBAO

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

fabio.shibao@airliquide.com

Resumo:

A relação entre clima organizacional e desempenho financeiro tem sido examinada por vários pesquisadores, enfatizando-se que poderia haver reciprocidade entre clima organizacional e desempenho empresarial. O objetivo deste estudo foi analisar se as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, expresso através do clima organizacional, também apresentaram melhores indicadores de desempenho financeiro. Foi realizada uma pesquisa dos indicadores financeiros das empresas que estão classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME da Editora ABRIL com os maiores índices de clima organizacional nos anos de 2004, 2005 e 2006. Para tanto, foram utilizados os indicadores: Taxa de Retorno sobre o Ativo Total, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Margem líquida, Margem Operacional, Crescimento de Vendas, Giro do Ativo e Vendas por Empregado. Os valores dos indicadores foram obtidos em pesquisa na base de dados Melhores e Maiores da FIPECAFI. Foram utilizados os testes estatísticos de Shapiro Wilks, teste t e Mann-Whitney e, posteriormente, um escalonamento multidimensional. Chegou-se à conclusão de que não há uma forte relação entre clima organizacional e desempenho financeiro.

Palavras-chaves: Clima Organizacional; Desempenho Financeiro; Satisfação no Trabalho

Abstract:

The relation between the organizational climate and the financial performance has been studied by several researchers who have emphasized that there could be reciprocity between the organizational climate and the enterprise performance. The purpose of this study is to investigate if the Brazilian enterprises that reached the highest rates of work satisfaction, demonstrated by their employees and expressed by their organizational climate, have also demonstrated the best indicators of financial performance. In order to accomplish this purpose, a research was made about the financial indicators of the enterprises that have presented the highest indices of organizational climate in the years of 2004, 2005 and 2006 and were classified by the Guide VOCÊ S/A – EXAME, published by EDITORA ABRIL. The following indicators were used: Rate of Return on Total Assets, Return on Equity, Net Margin, Operating Margin, Sales Growth, Asset Turnover and the Active Sales per Employee. These index values were obtained from the database “Melhores e Maiores da FIPECAFI”.

The statistical tests of Shapiro Wilks were applied firstly. Afterwards, the Mann-Whitney's or the test "u" and the multidimensional scaling were also applied. Then it was concluded that there was no strong relationship between the organizational climate and the financial performance.

Key words: Organizational Climate; Financial Performance; Work Satisfaction.

1 Introdução

As organizações têm feito grandes esforços na melhoria de seus processos e investimentos na utilização de novas tecnologias, mas não são somente esses os fatores que garantem a sobrevivência de uma empresa no mercado. Portanto, não importa somente o montante dos investimentos, a tecnologia ou a eficiência da metodologia empregada nos processos se não houver pessoas plenamente habilitadas, capazes de utilizá-las em benefício da organização. (CESTARI, 2005).

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

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

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

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

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

Este trabalho busca estudar se há uma relação indireta entre a satisfação dos empregados no trabalho e o desempenho financeiro das empresas nas quais atuam e tentará responder a seguinte questão:

- Empresas excelentes para se trabalhar têm desempenho financeiro melhor?

2 Plataforma teórica

A pesquisa e a consequente análise do clima organizacional em uma empresa não é algo fácil de ser realizado e conforme Luz (2001, p. XXIX), Nepomuceno (2004, p. 17), “[...] embora o estudo de Clima Organizacional esteja sendo alvo de maior preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muito a ser explorado nessa área”.

A palavra clima vem do grego *Klima* e está relacionada ao conjunto de fenômenos meteorológicos (temperatura, pressão, ventos, chuva). Conforme Bedani (2007, p. 4) “aparentemente o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo de comportamento humano (individual e coletivo) nas

organizações”. Para Nepomuceno (2004, p. 12), “o clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno fácil de ser percebido, mas difícil de ser compreendido, pois envolve vários fatores de ordem pessoal e de ordem organizacional.”

Clima é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho e reflete a tendência ou a inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão efetivamente atendidas (CODA, 1997; MELLO, 2004). Segundo Luz (2001, p. lxxxiv), “não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade.”

A prática mostra que os índices que medem a satisfação dos funcionários não são um consenso entre os diversos pesquisadores e autores para que possam ser utilizados como uma forma de comparação entre as diversas empresas e, provavelmente, as percepções individuais do ambiente de trabalho, influirão nos índices de clima organizacional e serão medidas diferentemente. (BEKER, 2006).

A análise de clima organizacional atrelada ao desempenho financeiro das empresas deveria ser algo natural, corriqueiro, dentro do planejamento estratégico das organizações, para que possam ser acompanhadas as metas empresarias e compará-las com o desempenho dos indivíduos das organizações. (FERRAZ; HOLANDA, 2007).

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

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

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

Verificou-se que há indicadores mais utilizados, isto é, nove indicadores de dezoito, foram citados duas vezes ou mais: Rentabilidade do ativo, Rentabilidade do patrimônio líquido, Margem líquida, Retorno sobre o investimento, Crescimento de vendas, Giro do ativo, Lucro por ação, Vendas por empregado e Margem operacional.

2.1 Problema da pesquisa

A análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional dentro de uma empresa não é uma tarefa simples porque a percepção das pessoas sobre os fatos, dentro de um ambiente de trabalho é diferente, pois cada situação apresenta várias possibilidades, diversas interpretações e resultados. Mesmo com todas as dificuldades e problemas, muitas empresas estão buscando, mediante o processo de pesquisa de clima, formas de melhorar as relações

entre os empregados e com os empregados, procurando compreender essas relações visando incentivar, motivar e poder proporcionar satisfação no ambiente de trabalho. A melhoria das relações tem como finalidade aumentar o desempenho das equipes, das áreas e da organização como um todo, incrementando assim, a produtividade e, em consequência, melhorando o desempenho financeiro das empresas para se manterem competitivas e sobreviver no mercado em que atuam.

O problema desta pesquisa é analisar se entre as empresas brasileiras que possuem os maiores índices de satisfação no trabalho pelos empregados, e expresso por intermédio do clima organizacional, terão reflexo nos indicadores de desempenho financeiro das próprias empresas.

3 Metodologia

Foi feita uma pesquisa exploratória, das empresas que atuam no mercado brasileiro e que estão classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME da Editora ABRIL com os maiores índices de clima organizacional como unidade de medida de satisfação no trabalho pelos empregados e que figuram na lista publicada anualmente das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar.

As listas das 150 melhores empresas para se trabalhar foram obtidas por intermédio da Revista VOCÊ S/A e os valores dos indicadores de cada empresa da base de dados da revista EXAME MELHORES e MAIORES foram cedidos pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI).

Foram comparadas as empresas classificadas entre as dez primeiras na lista da revista, dos anos 2004, 2005 e 2006, com as demais empresas da mesma lista nos respectivos anos, e verificado se estar entre as dez primeiras na citada lista representa que a empresa tem melhor desempenho financeiro.

3.1 Indicadores de desempenho financeiro

Foram adotados sete dos nove indicadores de desempenho financeiro citados duas vezes ou mais na análise das empresas nesta pesquisa: Rentabilidade do ativo (ou Taxa de retorno sobre o ativo total), Rentabilidade do patrimônio líquido ou Retorno (ou Taxa de Retorno) sobre o patrimônio líquido, Margem líquida (ou Margem das vendas), Crescimento de vendas, Giro do ativo, Vendas por empregado e Margem operacional.

Optou-se também por utilizar os valores (legal e ajustado) nos indicadores Rentabilidade do ativo, Margem das vendas e Rentabilidade de patrimônio líquido. Foram também acrescentados mais sete indicadores: Riqueza por empregado, Vendas, Patrimônio líquido (PL), valores legal e ajustado, Lucro líquido (LL), valores legal e ajustado, Receita líquida, Total do ativo e Número de empregados, sendo esses indicadores utilizados pelo anuário EXAME MELHORES E MAIORES (2006), totalizando assim 14 indicadores com 19 valores.

3.2 Base de Dados

Foram utilizados os dados das seguintes fontes secundárias:

- Empresas no Brasil, que fazem parte das 150 “Melhores Empresas para Você Trabalhar” nos anos de 2004, 2005 e 2006, do Guia VOCÊ S/A-EXAME.
- Base de dados da FIPECAFI utilizada para a elaboração do anuário EXAME – MELHORES E MAIORES dos anos de 2004, 2005 e 2006.

Nesta pesquisa foram escolhidas as Melhores Empresas para se Trabalhar nos anos de 2004, 2005 e 2006 e foram usados os resultados das demonstrações financeiras dessas empresas que constaram do anuário EXAME MELHORES E MAIORES nos anos de 2004,

2005 e 2006, porém referentes aos anos-base de 2003, 2004 e 2005.

A pesquisa foi limitada às empresas que estão presentes no Guia VOCÊ S/A-EXAME nos anos 2004, 2005 e 2006 e seguiu a seguinte seqüência:

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

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

- Grupo 1: As oito empresas entre as dez melhores de 2004, sete das dez melhores de 2005 e cinco das dez melhores de 2006; e
- Grupo 2: Demais empresas, sendo 62 em 2004, 59 em 2005 e 60 em 2006.

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

Os dois grupos foram denominados da seguinte forma:

- Grupo 1: **melhores**, foram as empresas classificadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME como as melhores empresas para se trabalhar nos anos da pesquisa e que constavam da base de dados da FIPECAFI, ficando assim oito empresas em 2004, sete em 2005 e cinco em 2006.
- Grupo 2: **sorteadas**, foram as empresas sorteadas entre as empresas que fazem parte da lista das 150 melhores empresas para se trabalhar: oito empresas em 2004, sete empresas em 2005 e cinco em 2006. Foram excluídas do sorteio as empresas que não constavam da base de dados da FIPECAFI e também as dez primeiras colocadas do Guia VOCÊ S/A-EXAME dos respectivos anos.

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

3.3 Técnica de Análise dos Dados

Inicialmente, foi comparado o grupo das **melhores** empresas com as **sorteadas** em cada um dos anos (2004, 2005 e 2006). Essa comparação foi feita empregando-se os indicadores financeiros definidos no item 3.1.

Usou-se o teste de Shapiro Wilks para verificar a normalidade das variáveis. Esse teste é adequado para amostras menores que 50. Em seguida, foi utilizado, para fazer a comparação, o teste t (para o caso das variáveis classificadas como normais) ou o teste de Mann-Whitney (para as variáveis classificadas como não normais). (FOX; LEVIN, 2004).

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

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

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

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

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

4 Resultados

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

4.1 Comparação entre as empresas 2004

Iniciou-se a análise com o teste de Shapiro Wilks de forma a verificar quais variáveis podem ser consideradas normais ao nível de significância de 0,05. Os resultados são apresentados na Tabela 01.

TABELA 01 - Teste de Shapiro Wilks 2004

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,878	8	0,180
Rentabilidade do ativo legal (em %)	0,922	8	0,443
Margem das vendas ajustado (%)	0,799	8	0,028
Margem das vendas legal (%)	0,710	8	0,003
Margem operacional (%)	0,804	8	0,032
Giro do ativo (No. índice)	0,868	8	0,143
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,624	8	0,000
Rentabilidade do PL legal (%)	0,715	8	0,003
Crescimento de vendas (%)	0,916	8	0,401
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,850	8	0,096
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,856	8	0,110
Vendas (US\$ mil)	0,916	8	0,395
PL ajustado (US\$ mil)	0,493	8	0,000
PL Legal (US\$ mil)	0,493	8	0,000
LL ajustado (US\$ mil)	0,598	8	0,000
LL legal (US\$ mil)	0,528	8	0,000
Receita líquida (US\$ mil)	0,920	8	0,434
Total do ativo (US\$ mil)	0,702	8	0,002
No. de empregados	0,803	8	0,031

Pela Tabela 01, verifica-se que Rentabilidade do ativo ajustado, Rentabilidade do ativo legal, Giro do ativo, Crescimento de vendas, Vendas por empregado, Riqueza por empregado, Vendas e Receita líquida são normais, pois a significância é superior a 0,05. Usou-se o teste t para comparar as empresas *melhores* e as *sorteadas* nessas variáveis e nas demais foi usado o teste de Mann-Whitney. Os resultados do teste t são apresentados na Tabela 02.

TABELA 02 - Teste t 2004

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	-0,766	14	0,456
Rentabilidade do ativo legal (%)	-0,409	14	0,689
Giro do ativo (No. Índice)	-0,973	14	0,347
Crescimento de vendas (%)	0,968	11	0,354
Vendas por empregado (US\$ mil)	-1,156	12	0,270
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,023	9	0,982
Vendas (US\$ mil)	-0,811	14	0,431
Receita líquida (US\$ mil)	-1,020	14	0,325

Observa-se na Tabela 02, que a significância resultou superior a 0,05 para todas as variáveis, portanto quando se comparam, separadamente, os indicadores das *melhores* empresas com as *sorteadas*, não se encontra diferenças estatisticamente significantes.

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 03, onde se constata

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

TABELA 03 - Teste de Mann-Whitney 2004

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Margem das vendas ajustado (%)	28,000	-0,420	0,674
Margem das vendas legal (%)	26,000	-0,631	0,528
Margem operacional (%)	28,000	-0,420	0,674
Rentabilidade do PL ajustado (%)	22,000	-0,694	0,487
Rentabilidade do PL legal (%)	25,000	-0,735	0,462
PL ajustado (US\$ mil)	25,000	-0,735	0,462
PL Legal (US\$ mil)	25,000	-0,735	0,462
LL ajustado (US\$ mil)	30,000	-0,210	0,834
LL legal (US\$ mil)	32,000	0,000	1,000
Total do ativo (US\$ mil)	32,000	0,000	1,000
No. de empregados	24,000	-0,064	0,949

4.2 Comparação entre as empresas 2005

Os resultados do teste de Shapiro Wilks são apresentados na Tabela 04.

TABELA 04 - Teste de Shapiro Wilks 2005

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,901	11	0,190
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,961	11	0,786
Margem das vendas ajustado (%)	0,931	11	0,419
Margem das vendas legal (%)	0,907	11	0,225
Margem operacional (%)	0,940	11	0,515
Giro do ativo (em No. índice)	0,937	11	0,487
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,732	11	0,001
Rentabilidade do PL legal (%)	0,812	11	0,013
Crescimento de vendas (%)	0,957	11	0,736
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,806	11	0,011
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,870	11	0,078
Vendas (US\$ mil)	0,930	11	0,410
PL ajustado (US\$ mil)	0,480	11	0,000
PL legal (US\$ mil)	0,481	11	0,000
LL ajustado (US\$ mil)	0,815	11	0,015
LL legal (US\$ mil)	0,769	11	0,004
Receita líquida (US\$ mil)	0,927	11	0,378
Total do ativo (US\$ mil)	0,586	11	0,000
No. de empregados	0,759	11	0,003

Pela Tabela 04 se verifica que a variável Rentabilidade do PL ajustado, Rentabilidade do PL legal, Vendas por empregado, PL ajustado, PL legal, LL ajustado, LL legal, Total do ativo e N° de empregados não são normais, uma vez que o valor da significância é inferior a 0,05. Dessa forma, usou-se o teste de Mann-Whitney para comparar as empresas *melhores* e as *sorteadas* nessas variáveis.

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

Analisando-se o Crescimento médio em vendas, verifica-se que as *melhores* foram de 15,3% (com desvio-padrão de 11,06), enquanto o crescimento médio das *sorteadas* foi de menos 5,3% (com desvio-padrão de 15,36). Por outro lado, quando se analisa a Riqueza por empregado, constata-se que as *sorteadas* tiveram um desempenho melhor do que as *melhores*. A Riqueza média por empregado das empresas *sorteadas* foi de US\$ 181.840 (\pm 90.133), enquanto a Riqueza média das *melhores* foi de US\$ 49.900 (\pm 28.734).

TABELA 05 - Teste t 2005

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,181	12	0,860
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,033	12	0,974
Margem das vendas ajustado (%)	-0,928	12	0,372
Margem das vendas legal (%)	-0,922	12	0,375
Margem operacional (%)	-0,706	12	0,494
Giro do ativo (em No. Índice)	2,043	12	0,064
Crescimento de vendas (%)	2,880	12	0,014
Riqueza por empregado (US\$ mil)	-3,416	9	0,008
Vendas (US\$ mil)	-0,934	12	0,369
Receita líquida (US\$ mil)	-1,051	12	0,314

Os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 06.

Pela Tabela 06, constata-se que a significância do teste apresentou valor inferior a 0,05 para a variável Venda por empregado, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos das *melhores* e *sorteadas* nesse indicador.

TABELA 06 - Teste de Mann-Whitney 2005

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Rentabilidade do PL ajustado (%)	17,000	-0,571	0,568
Rentabilidade do PL legal (%)	21,000	-0,447	0,655
Vendas por empregado (US\$ mil)	8,000	-2,108	0,035
PL ajustado (US\$ mil)	19,000	-0,703	0,482
PL legal (US\$ mil)	19,000	-0,703	0,482
LL ajustado (US\$ mil)	11,000	-1,725	0,085
LL legal (US\$ mil)	13,000	-1,469	0,142
Total do ativo (US\$ mil)	14,000	-1,342	0,180
No. de empregados	17,000	-0,958	0,338

As *melhores* tiveram uma Venda média por empregado de US\$ 153.700 (\pm 55.738), enquanto as *sorteadas* tiveram uma Venda média por empregado de US\$ 462.457 (\pm 346.794).

4.3 Comparação entre as empresas 2006

Os resultados do teste de Shapiro Wilks são apresentados na Tabela 07.

TABELA 07 - Teste de Shapiro Wilks 2006

Variáveis	Estatística	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	0,936	10	0,509
Rentabilidade do ativo legal (%)	0,927	10	0,418
Margem das vendas ajustado (%)	0,962	10	0,808
Margem das vendas legal (%)	0,923	10	0,379
Margem operacional (%)	0,931	10	0,459
Giro do ativo (No. índice)	0,913	10	0,299
Rentabilidade do PL ajustado (%)	0,978	10	0,951
Rentabilidade do PL legal (%)	0,952	10	0,694
Crescimento de vendas (%)	0,883	10	0,141
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,895	10	0,194
Riqueza por empregado (US\$ mil)	0,925	10	0,404
Vendas (US\$ mil)	0,643	10	0,000
PL ajustado (US\$ mil)	0,505	10	0,000
PL legal (US\$ mil)	0,507	10	0,000
LL ajustado (US\$ mil)	0,607	10	0,000
LL legal (US\$ mil)	0,575	10	0,000
Receita líquida (US\$ mil)	0,671	10	0,000
Total do ativo (US\$ mil)	0,506	10	0,000
No. de empregados	0,880	10	0,132

Pela Tabela 07, verifica-se que a variável Venda, PL ajustado, PL legal, LL ajustado, LL legal, Receita Líquida e Total do Ativo não são normais, visto que o valor da significância é inferior a 0,05. Dessa forma usou-se o teste de Mann-Whitney para a comparação entre as melhores empresas e as sorteadas nessas variáveis.

Os resultados do teste t, para as demais variáveis, são apresentados na Tabela 08.

TABELA 08 - Teste t 2006

Variáveis	t	Graus de liberdade	Significância
Rentabilidade do ativo ajustado (%)	1,765	8	0,116
Rentabilidade do ativo legal (%)	1,587	8	0,151
Margem das vendas ajustado (%)	2,424	8	0,042
Margem das vendas legal (%)	2,069	8	0,072
Margem operacional (%)	2,160	8	0,063
Giro do ativo (No. índice)	-0,034	8	0,974
Rentabilidade do PL ajustado (%)	1,199	8	0,265
Rentabilidade do PL legal (%)	1,242	8	0,249
Crescimento de vendas (%)	0,673	8	0,520
Vendas por empregado (US\$ mil)	0,199	8	0,847
Riqueza por empregado (US\$ mil)	1,661	8	0,135
No. de empregados	2,303	8	0,050

A significância resultou num valor inferior ou igual a 0,05 para as variáveis Margem das vendas ajustado e Número de empregados, portanto pode-se dizer que há diferenças entre os grupos das *melhores* e das *sorteadas* nesses indicadores, conforme Tabela 08.

A Margem média de vendas ajustado das *melhores* foi de 12,6% (com desvio-padrão de 4,43), enquanto a Margem média das *sorteadas* foi de 3,8% (com desvio-padrão de 6,82). Por outro lado, quando analisado o Número de empregados, constatou-se que as *sorteadas* possuem uma média de 691 (\pm 789) funcionários enquanto as *melhores* possuem, em média, 2.276 (\pm 1.321) funcionários.

Finalmente, os resultados do teste de Mann-Whitney são mostrados na Tabela 09, onde a significância do teste apresentou valor inferior a 0,05 para a variável LL ajustado, assim, pode-se dizer que há diferenças entre os grupos das *melhores* e *sorteadas* nesse indicador.

TABELA 09 - Teste de Mann-Whitney 2006

Variáveis	U de Mann-Whitney	Z	Significância
Vendas (US\$ mil)	4,000	-1,776	0,076
PL ajustado (US\$ mil)	6,000	-1,358	0,175
PL legal (US\$ mil)	6,000	-1,358	0,175
LL ajustado (US\$ mil)	3,000	-1,984	0,047
LL legal (US\$ mil)	4,000	-1,776	0,076
Receita líquida (US\$ mil)	4,000	-1,776	0,076
Total do ativo (US\$ mil)	6,000	-1,358	0,175

As *melhores* tiveram um LL ajustado médio de US\$ 144.927.600 (\pm 186.878.837), enquanto as *sorteadas* tiveram um LL ajustado médio de US\$ 8.255.200 (\pm 10.952.173).

4.4 Escalonamento multidimensional

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

Para se obter um mapa espacial que melhor se adapte aos dados de entrada no menor número de dimensões, o ajuste da solução é avaliado pela medida de estresse. Essa é uma medida da falta de aderência: maiores valores indicam ajustes mais pobres.

Segundo Malhotra (2001), caso ocorram valores inferiores a 0,05 são considerados bons e pode-se dizer que o modelo obtido possui um bom ajuste.

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

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

4.4.1 Escalonamento Multidimensional 2004

Para o modelo de 2004, o melhor ajuste do modelo deu-se quando utilizados os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir. O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 01.

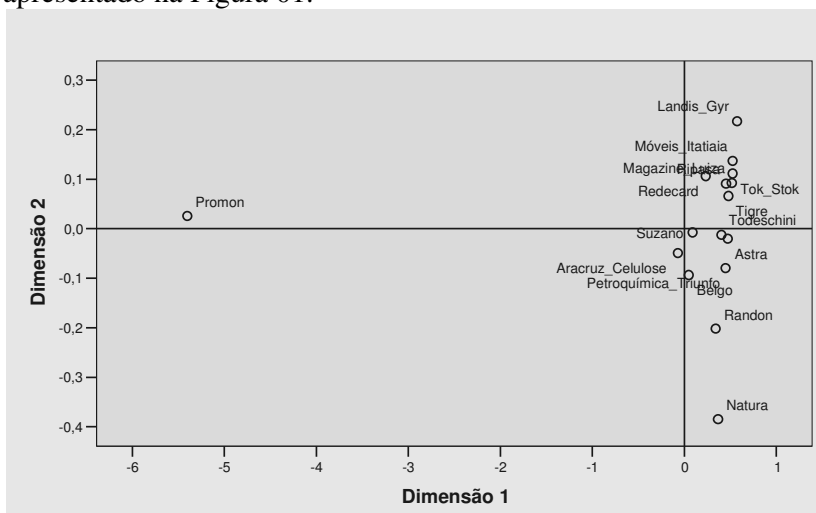


FIGURA 01 - Mapa perceptual 2004

Pela Figura 01, verifica-se que a Promon possui um grande distanciamento das demais empresas quando analisada a dimensão 1. Além disso, quando analisada a dimensão 2 constatou-se uma certa separação entre as *melhores* (Todeschini S.A., Tigre, Landis+Gyr, Magazine Luiza, Redecard, Promon, Randon e Belgo) e as *sorteadas* (Aracruz Celulose, Astra, Móveis Itatiaia, Natura, Petroquímica Triunfo, Ripasa, Suzano Papel e Celulose e Tok & Stok). Pode-se dizer que as *melhores* tendem a ter valores maiores que zero na dimensão 2, enquanto as *sorteadas* tendem a ter valores inferiores.

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

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson e a matriz de similaridades é apresentada na Tabela 10.

Analisando o mapa perceptual 2004 na Figura 01, verifica-se que a Promon, do grupo *melhores*, possui indicadores de vendas muito superiores aos das demais empresas (como as correlações são negativas, deve-se inverter o sentido dos eixos para fazer as interpretações). Por outro lado, as *melhores* tendem a ter menor Rentabilidade do ativo (à exceção da Randon e Belgo).

TABELA 10 – Matriz de similaridades 2004

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

* Correlações significantes ao nível de 0,05

** Correlações significantes ao nível de 0,001.

4.4.2 Escalonamento Multidimensional 2005

Para o modelo de 2005, o melhor ajuste do modelo deu-se quando se utilizaram os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir. O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal) com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 2. O mapa perceptual é apresentado na Figura 02.

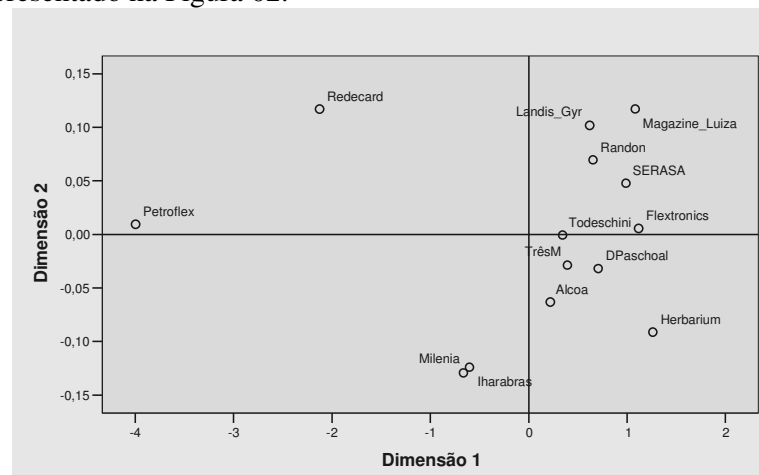


FIGURA 02 - Mapa perceptual 2005

Pela Figura 02, verifica-se que a Petroflex e a Redecard, do grupo das *sorteadas*, possuem um grande distanciamento das demais empresas quando analisada a dimensão 1. Além disso, o grupo das *melhores* (Todeschini S.A., Randon, Landis+Gyr, Serasa, Magazine Luiza, Flextronics e DPaschoal) está mais à direita no eixo da dimensão 1. Já na dimensão 2, constata-se que todas as empresas integrantes do grupo das *melhores* estão na faixa superior, com exceção da DPaschoal.

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

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

Pela Tabela 11, constata-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com Vendas por empregado. Já a dimensão 2 possui uma forte correlação positiva com Crescimento de vendas. Dessa maneira, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se a Vendas por empregado e a dimensão 2 ao indicador de Crescimento de vendas.

Assim, analisando o mapa perceptual – Figura 02 se verifica que a Petroflex e a Redecard, do grupo das *sorteadas*, possuem os maiores volumes de Vendas por empregado. Por outro lado, as *melhores* possuem um maior Crescimento de vendas.

TABELA 11 - Matriz de similaridades 2005

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

* Correlações significantes ao nível de 0,001.

4.4.3 Escalonamento Multidimensional 2006

Para o modelo de 2006, o melhor ajuste do modelo deu-se quando foram utilizados os valores ajustados, o qual é apresentado a seguir. O modelo utilizado, nesse escalonamento, foi não-métrico (ordinal), com distância euclidiana e o número de dimensões retidas foi 1, devido ao pequeno número de empresas. O mapa perceptual é apresentado na Figura 03.

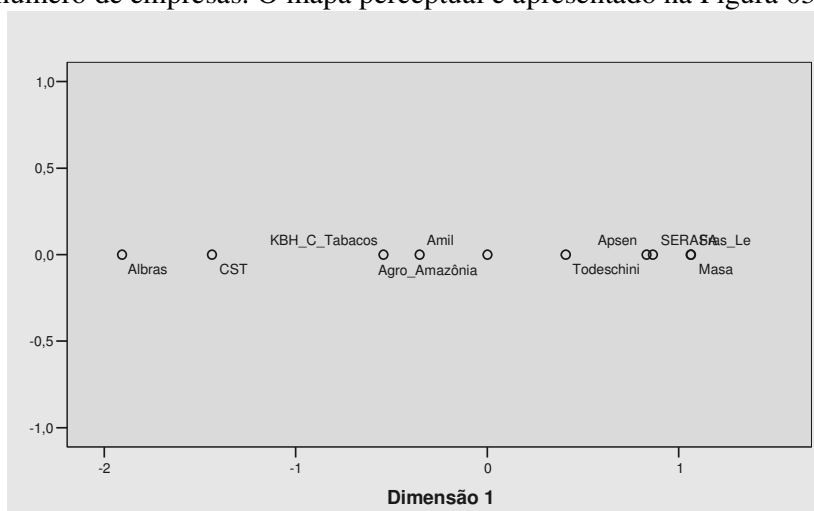


FIGURA 03 - Mapa perceptual 2006

Pela Figura 03, verifica-se que não há uma separação entre as *melhores* (Masa – AM, Serasa, CST - Arcelor Brasil, Fras-Le e Albras) e as *sorteadas* (Agro Amazônia, Amil, Apsen, KBH&C Tabacos e Todeschini S.A.).

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

Para a verificação da relação entre as dimensões encontradas e os indicadores originais foi calculada a correlação de Pearson entre as dimensões obtidas no escalonamento e esses indicadores. A matriz de similaridades é apresentada na Tabela 12.

Pela Tabela 12, constata-se que a dimensão 1 possui uma forte correlação negativa com Vendas por empregado. Dessa forma, pode-se dizer que a dimensão 1 refere-se a esse indicador.

Assim, analisando o mapa perceptual (Fig. 03), verifica-se que a Albras e a CST, do grupo das *melhores*, possuem os maiores volumes de Vendas por empregado. Já a Masa – AM, apesar de estar no grupo das *melhores* possui um dos menores volumes em Vendas por empregado.

TABELA 12 - Matriz de similaridades 2006

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

* Correlações significantes ao nível de 0,001.

5 Considerações finais e Conclusão

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

No ano de 2004, analisando-se as empresas *melhores* e *sorteadas*, não foi possível, por meio do método estatístico utilizado e da base de dados disponível, afirmar qual grupo apresentou desempenho financeiro melhor.

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

Em 2005, pode-se afirmar que as *melhores* tiveram um Crescimento médio de vendas (15,3%) superior ao grupo de empresas *sorteadas* (-5,3%). Por outro lado, a Riqueza média por empregado das *melhores* (US\$ 49.900) foi inferior ao mesmo indicador das *sorteadas* (US\$ 181.840) e, também, a Venda média por empregado das *melhores* (US\$ 153.700) foi menor do que as empresas *sorteadas* (US\$ 462.457).

O mapa perceptual apresenta, também, como característica das *melhores* empresas um maior Crescimento de vendas, mas, em contrapartida, duas das empresas *sorteadas* têm os maiores volumes de Vendas por empregado.

Em 2006, a Margem média de vendas ajustada das *melhores* (12,6%) foi superior à margem das empresas *sorteadas* (3,8%) e as empresas *melhores* têm mais funcionários que as empresas *sorteadas*. Também, o Lucro líquido ajustado médio das empresas *melhores* (US\$ 144.927.000) foram maiores que as empresas *sorteadas* (8.255.200).

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

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

Foram utilizados, na pesquisa, praticamente todos os índices financeiros que são recomendados para a análise de desempenho e não há uma prevalência absoluta de que, nesse ou naquele indicador, as empresas com os melhores índices de satisfação no trabalho dos empregados expressos pelo clima organizacional apresentam uma tendência de ter melhor desempenho financeiro.

Pela análise apresentada, vê-se que, em 2004, uma empresa entre as *melhores* liderou os indicadores de vendas; em 2005 o Crescimento médio de vendas do grupo das *melhores* foi

superior ao das empresas *sorteadas* e, em 2006, a Margem de vendas média ajustada e o Lucro líquido ajustado médio das *melhores* empresas foram superiores. Note-se que as *melhores* estão tendo uma tendência a ter índices melhores nos indicadores relativos a vendas do que as *sorteadas*, mas não é possível afirmar que sempre terão melhores índices que as demais empresas.

Conclusão:

Para a questão de pesquisa:

Empresas excelentes para se trabalhar têm desempenho financeiro melhor?

Em função dos resultados obtidos na pesquisa realizada, neste trabalho, não há evidências de que a adoção estratégica da obtenção de resultados excepcionais nas pesquisas de clima organizacional resultou em um melhor desempenho financeiro para as empresas, portanto, dentro da metodologia aqui adotada e dentro do período pesquisado, não foi possível responder, positivamente, à questão da pesquisa.

Referências

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

ALBUQUERQUE, A. A.; BONÍZIO, R. C.; CARVALHO, F. L. Um estudo sobre a relação da qualidade e o desempenho financeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, J. E. F. et al. A relação entre performance e as estruturas de governança corporativas das firmas listadas na BOVESPA: estudo empírico baseado no posicionamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBOSA, F. V.; CAMARGOS, M. A. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v12n2art7_ult.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2007.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão**: um estudo de caso de uma indústria alimentícia. 2006. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CESTARI, R. V. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados:** um estudo em agências bancárias. 2005. 133p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2005.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.

CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP 2006. 1 CD-ROM.

DIMOVSKI, V.; SKERLAVAI, M. Performance effects of organizational learning in transitional economy. **Problems and Perspectives in Management**, Sumy. n. 4, p. 56-67, 2005.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, jul. 2006.

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

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

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

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

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

LURIA, G.; ZOHAR, D. Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as Proxy of behavior patterns. **Journal of Applied Psychology**, Washington

D.C. v. 89, n. 2. p. 322-333, 2004.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 213p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanço: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1994.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. 2004. 368 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

NEPOMUCENO, C. A. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial: o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira**. 2004. 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Leicester. v. 77, n. 2, p. 193-216, Jun. 2004.

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

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

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