

## Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores

Marcos Aurelio Campos de Queiroz (UFRRJ) [msqz@zipmail.com.br](mailto:msqz@zipmail.com.br)

Benjamim de Souza Siqueira (UFRRJ) [benjaminsiqueira@imagelink.com.br](mailto:benjaminsiqueira@imagelink.com.br)

Daniele de Moura Figueiredo (UFRRJ) [danielem@ipiranga.com.br](mailto:danielem@ipiranga.com.br)

Juliane Furtado Novaes (UFRRJ) [julianef\\_novaes@yahoo.com.br](mailto:julianef_novaes@yahoo.com.br)

### Resumo

*Este artigo tem por objetivo analisar como as empresas brasileiras gerenciam os seus funcionários para criar valor com a sinergia empresa-funcionário. Os dados foram coletados do Guia EXAME e VOCÊ S/A 2004 com as 150 empresas consideradas as melhores para trabalhar no país. Em geral, as empresas pesquisadas possuem um excelente ambiente de trabalho, onde os funcionários têm uma relação alinhada com a estratégia do negócio, produtividade e com o aumento dos lucros. Estas empresas demonstram uma preocupação com a criação de oportunidades de carreira para seus funcionários, bem como mantê-los dentro da organização e assim criar valor.*

*Palavras-chave: Cultura organizacional; valorização de funcionários; conhecimento.*

### 1. Introdução

A valorização das pessoas como ativos é um grande desafio atual para o mundo dos negócios, pois elas ainda são medidas como custos e recursos. Porém as pessoas não se encaixam na definição estritamente financeira de um “ativo”, pois não podem ser negociadas à vontade e a contribuição de cada uma não pode ser avaliada segundo os princípios financeiros tradicionais.

É sabido que o clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários. No entanto, é um item difícil de ser mensurado, visto que na sua composição agrega também elementos intangíveis, sendo o resultado da interação dos colaboradores com a equipe e os insumos que a empresa dispõe para produzir.

Mayo (2003) considera que tudo pode ser quantificado, de forma que possa ser administrado e modificado. Pode-se encontrar e estabelecer medidas, seja para avaliar a capacidade ou o potencial humano, a cultura em que se trabalha ou ainda a motivação dos funcionários. Neste sentido, este artigo utiliza como base a pesquisa "150 Melhores empresas para você trabalhar" (edição 2004), publicada anualmente desde 1997 pelo Guia das revistas Você S/A e Exame, que é o resultado de um trabalho realizado visando identificar no mercado brasileiro as empresas com melhor clima organizacional.

Na última edição, para um universo de 460 empresas pesquisadas, são apresentadas 150 organizações consideradas como de clima organizacional favorável à produtividade, criação de valor e respeito aos colaboradores. O presente trabalho concentra sua análise nas dez empresas consideradas como as melhores para se trabalhar no país pela referida pesquisa, considerando o universo estudado, identificando segundo a literatura disponível, elementos e

atitudes característicos de uma organização com clima organizacional voltado para o respeito aos funcionários e o sucesso da instituição. Neste trabalho, os funcionários das organizações são denominadas preferencialmente por "colaboradores", visto que é o termo frequentemente utilizado pela pesquisa de referência.

## 2. Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

A ciência da Administração possui um novo desafio decorrente da transição da economia de base industrial para uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o *conhecimento*. Neste contexto, o papel da Gestão de Pessoas foi fortemente alterado, pois o conhecimento é o seu principal recurso. A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho.

Com a maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um *clima organizacional* propício à criação de valor, promovendo educação continuada e programas de incentivo, que se faz necessário para retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento, se a organização não estiver preparada para a gestão dos ativos intangíveis.

Sendo a Organização um sistema de atividades coordenadas, de dois ou mais indivíduos, onde estes são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar os objetivos que a ação individual isolada não conseguiria, o clima organizacional pode ser considerado como um reflexo da cultura da organização, ou seja, traduz o efeito dessa cultura na organização como um todo. Suas principais características são a Cultura organizacional, que é mais profunda, com mudanças que levam mais tempo para acontecer, e o Clima organizacional, que apresenta natureza transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto em médio prazo, e fácil de ser percebido.

A Cultura organizacional de forma bem sintetizada pode ser entendida como uma mentalidade comum, de forma que os indivíduos são levados a agir e pensar sem uma reflexão consciente, através de pensamentos automáticos, podendo sofrer modificações ao longo do tempo, de acordo com a história, atores e com a conjuntura política e sócio-econômica. Neste sentido, foi verificado pela pesquisa Exame/ Você S.A. que a Aon Corretora de Seguros possuía até pouco tempo um clima rígido, ambiente carregado e os trajes usados pelos funcionários eram formais. Com a chegada de um novo presidente, surfista e carismático, os níveis hierárquicos foram aproximados e o ambiente tornou-se mais informal. Atualmente, a empresa mantém horário definido de saída, mas o funcionário tem a liberdade de sair mais cedo, pois o que importa agora é o cumprimento das metas.

Para Elliot *apud* Chiavenato (1999:139) “*cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização*”. Seus elementos mais aparentes e diretamente observáveis são as Cerimônias, Ritos, Rituais, Histórias, Mitos, Heróis, Símbolos e Linguagem. (WAGNER III e HOLLENBEK : 1999) Identificamos nas organizações pesquisadas, atitudes e procedimentos que podem ilustrar estes elementos, e que contribuem para que as organizações mantenham um padrão de funcionamento adequado, segundo suas necessidades e contexto:

- a) A Amil Resgate Saúde tem por objetivo transportar pacientes em situação de saúde delicada e adotou como "ritos" para o cumprimento de suas tarefas, a padronização de uniformes para todos os integrantes das equipes de atendimento, bem como tornado acessíveis a todos os funcionários o conhecimento e a linguagem médica necessários. Segundo um relato obtido pela pesquisa, "*Da copeira ao piloto do helicóptero, todos*

*sabem palavras e códigos importantes da área. Isso garante agilidade no serviço e compreensão da importância das tarefas executadas”;*

- b) A Randon Implementos, empresa gaúcha que fabrica carrocerias e reboques, tem na figura do seu fundador, Sr. Raul Randon, um "herói" no sentido de corporificar os valores e o caráter da organização. O Sr. Raul adiou a data de sua aposentadoria por mais de uma vez e o restante da organização também apresenta resistência em deixar a empresa, considerada pelos colaboradores uma família. Dos 1.900 colaboradores, 15,4% tem mais de 20 anos de casa e 3% tem mais de 55 anos de idade. Diante deste cenário, a empresa presta orientação a seus profissionais sobre saúde física e mental no sentido de se preparar para a aposentadoria, e também estimula o profissional a continuar produtivo.

### **3. O Clima Organizacional e a Valorização dos colaboradores**

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. Para este autor, o clima pode ser: desumano, em que o ambiente dá excessiva importância à tecnologia; tenso, quando há forte pressão para cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões; e tranquilo: existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho. Vale ressaltar que o clima tranquilo não significa ausência de turbulências ou desentendimentos pontuais, mas prevalece o respeito e a prática da cooperação dos membros da organização, em função de objetivos compartilhados.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (2001),

“o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa”.

A julgar pelos relatos publicados no Guia Você S/A - Exame 2004, podemos afirmar que de um modo geral, as 150 empresas relacionadas, e em particular as dez mais bem classificadas que compõem a amostra deste trabalho, prevalece o clima tranquilo. Para obtenção deste ambiente de trabalho, as empresas recorrem a estratégias diversas de acordo com suas características culturais e da região em que está situada, bem como de situações que surgem em função da conjuntura e do desempenho da instituição. Por exemplo, a Tigre, empresa fabricante de tubos e conexões, adota um *layout* em que não há sala nem para o presidente, de modo a facilitar a comunicação entre todos os membros da equipe; no Magazine Luiza, empresa de comércio varejista sediada no interior de São Paulo, os funcionários são sempre os primeiros a serem informados sobre novas estratégias, como por exemplo quando da compra da concorrente Arno, a superintendente da empresa redigiu um texto informativo assim que a negociação foi concluída; e a Companhia Belgo-Mineira adota o que chama de "oportunidades verticais e laterais", que permite aos funcionários facilidade na mudança de área dentro da empresa.

No mundo atual, os executivos têm plena consciência da importância do valor humano nas organizações, mas na maioria dos casos, os funcionários não participam das decisões e políticas organizacionais. A contabilidade tradicional ainda não dispõe de técnicas capazes de mensurar a contribuição das pessoas para o sucesso da organização. Desde 1990, tem sido

feito um esforço neste sentido e os conceitos estão mudando, tendo a criação de valor passado a ter um destaque maior no mundo dos negócios, onde os “ativos intangíveis” representados pelo conhecimento, competência, marcas e sistemas, são peças fundamentais para esse incremento. Os funcionários se tornaram o “capital intelectual” da organização e são determinantes para a criação do valor. Para Kaplan (Lobato, 2003, p. 105):

“Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional de máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais organizações globais. Acesso a itens do ativo fixo não representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A organização que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho retornará aos negócios com razoável rapidez. A organização que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.”

A partir dessa citação de Kaplan, observamos que nesse ambiente de competição e cobrança acentuadas, destacam-se as empresas que fazem da boa relação com seus empregados um dos motores para a competitividade e crescimento. Conforme a reportagem intitulada "Um negócio bom para dois" (Exame, ano 38, no. 18), sobre o resultado obtido pela pesquisa do Guia Exame/ Você S.A. 2004 com as 150 empresas selecionadas, foi constatado que estas organizações atingiram uma rentabilidade média de 17,2% sobre o patrimônio enquanto que no mesmo período, a rentabilidade média das 500 maiores empresas companhias do país foi de 12,4%. É informado ainda que pesquisas realizadas recentemente nos Estados Unidos e Inglaterra caminham na mesma direção: de acordo com o índice Standard & Poors, para um período de seis anos, o desempenho das ações das melhores empresas americanas para se trabalhar foi cinco vezes melhor que o das 500 companhias cotadas por este índice.

A cultura organizacional determinará boa parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, a busca da qualidade, a criação de valor e outros. Wagner III (2000) define quatro importantes funções de cultura organizacional: dar aos membros uma identidade organizacional; facilitar o compromisso coletivo; promover a estabilidade organizacional; e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido ao seu ambiente.

Sendo assim, as empresas buscam identificar nos ambientes interno e externo, elementos que possibilitem a identificação das oportunidades e vulnerabilidades, e em seguida, traçam estratégias e promovem ações que favorecem um clima organizacional propício à criação de idéias e motivação dos colaboradores, resultando assim na criação de valor para a empresa. Na pesquisa Exame/ Você S/A - edição 2004, a Todeschini, empresa fabricante de móveis sediada no Rio Grande do Sul, foi apontada como a melhor empresa para trabalhar no país, sendo relatada a execução de uma estratégia baseada na participação das pessoas como razão principal do sucesso da empresa.

A Todeschini era uma típica empresa familiar, controlada com mão de ferro pelo seu principal acionista e presidente da empresa, Sr. José Eugênio Farina, que percebeu que a organização precisava mudar o foco organizacional de uma gestão baseada em controles para uma gestão baseada em pessoas. O objetivo era que os funcionários aumentassem a produtividade, criassem novos produtos e se comprometessem com os negócios da empresa.

Este modelo de gestão dividiu os funcionários em grupos responsáveis por melhorar a operação, reduzir custos e ajustar a estratégia. Hoje, os 450 funcionários da empresa participam de quase 50 grupos de operação. Para estimular o comprometimento dos empregados, a empresa reajusta os salários mensalmente com base na inflação, e esses estão 10% acima da média de mercado. A política de benefícios foi reforçada. Nos últimos cinco anos, o faturamento da Todeschini cresceu 88%, chegando a 190 milhões de reais em 2003. O lucro entre 1999 e 2002, mais que duplicou.

A referida reportagem cita os setes pecados que podem destruir o clima de sua empresa, a saber: Não comunicar, Não escutar, Não liderar, Tratar o indivíduo com indiferença, Agir com parcialidade, Não reconhecer e recompensar e Não comemorar. A Promon, uma das maiores empresas de engenharia e de projetos do país, que demitiu 600 dos 1100 funcionários num prazo de dois anos, ilustra bem esta questão. Nos momentos de crise, o histórico de respeito aos colaboradores pode significar a diferença entre a recuperação ou a falência da organização. O corte foi brutal, porém inevitável tendo em vista que setores em que a companhia havia feito grandes investimentos – tecnologia e telecomunicações – entraram em crise. Além disso, erros verificados na gestão de custos das obras também comprometeram os resultados. Conseqüentemente, em 2003, pela segunda vez na história de 40 anos, a empresa sofreu uma perda financeira que provocou prejuízo também nos investimentos dos funcionários, visto que aproximadamente 70% deles eram acionistas da empresa. Para contornar a crise, o presidente consultou pessoalmente as opiniões dos funcionários, visando detectar os problemas e explicar que medidas a organização deveria tomar.

Desta forma, os funcionários mantiveram a confiança na empresa, que voltou a ter lucro. Apesar das dificuldades, a empresa foi avaliada como a sétima melhor empresa para se trabalhar na edição do Guia Você S/A - Exame 2004, tendo a equipe da revista coletado um depoimento de um funcionário, que relatou casos de pessoas que saíram da organização naquele momento, mas retornaram posteriormente, dado que a direção deixou claro que os cortes eram uma adequação àquela situação momentânea.

No entanto, apesar de toda essa retórica e de resultados disponíveis que comprovam a importância da valorização do ser humano para o sucesso das organizações, práticas contrárias a essa orientação ainda são comuns no mercado. A matéria destaca ainda uma pesquisa realizada pela Universidade Wharton em conjunto com a Fundação Dom Cabral, relatando como a busca de resultados a qualquer custo ainda é uma prática corrente na maioria das companhias: em consulta a 42 presidentes de algumas das maiores empresas brasileiras, apesar da recorrência de declarações de princípios sobre a importância dos funcionários, ao serem questionados sobre que atitude tomariam com o executivo que alcançasse excelentes resultados, mas destruíssem o moral das equipes, apenas dois deles responderam que optariam pela demissão.

#### **4. Clima Organizacional nas empresas brasileiras: análise técnica da pesquisa "150 Melhores empresas para você trabalhar"**

A pesquisa, elaborada em parceria da Revista Exame com o Great Place to Work Institute, foi realizada com o envolvimento de uma equipe de 12 jornalistas que gastou 1.176 horas de reuniões com 4.000 profissionais. Para a coleta dos dados, foram enviados 189.000 questionários solicitando informações sobre o grau de satisfação no trabalho. Mais de 120.000 colaboradores aceitaram participar, o que representa um percentual de resposta de aproximadamente 63,5%. Foram necessários nove meses para processar os dados relativos a 460 empresas, sendo que 196 foram visitadas pessoalmente pela equipe de jornalistas. A pesquisa contou também com a participação de outros profissionais da revista, bem como de integrantes do Great Place to Work Institute. As empresas foram classificadas em 20 setores temáticos, sendo o setor farmacêutico o campeão da edição 2004 desta pesquisa, com 18 organizações.

As 150 empresas selecionadas são apresentadas com um texto introdutório e um painel com informações relativas ao faturamento em 2003, número de funcionários, por que as pessoas trabalham nesta empresas (desenvolvimento profissional; equilíbrio entre vida profissional e pessoal; remuneração e benefícios; e estabilidade de emprego), como é o ambiente de trabalho (credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade e camaradagem), o que a empresa oferece



(benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal), quantas vezes a empresa apareceu em edições anteriores do guia e um destaque sobre o que há de melhor e de pior em cada uma.

O resultado apresenta também como perfil médio da melhor empresa para se trabalhar no Brasil, uma organização com faturamento de 1,6 bilhão de reais, 2500 empregados, localizada no Sudeste, controle acionário brasileiro e presidente com 50 anos de idade. No entanto, como nossa análise se concentra nas dez primeiras colocadas, para estas empresas o perfil médio é de 2,6 bilhão de reais de faturamento, 1566 empregados e localizada no Sudeste. Ressaltando que para figurar neste seleto grupo das dez melhores empresas, era necessário ter estado presente pelo menos três vezes nos últimos cinco anos na lista das melhores.

Com relação ao questionamento do motivo pelo qual as pessoas ficam na organização, em nove das dez empresas classificadas, os colaboradores apontaram como principal fator o "desenvolvimento profissional" e na décima organização, foi apontado o fator "equilíbrio entre vida pessoal e profissional". Vale ressaltar que em apenas duas empresas, ambas do setor serviços financeiro, o fator "remuneração e benefícios" ficou em segundo lugar, sendo que em uma delas este fator ficou empatado com "equilíbrio entre vida pessoal e profissional". No nosso entendimento, a pesquisa comprova a Teoria dos Dois Fatores Higiênicos de Herzberg, segundo a qual, considerando apenas os Fatores Higiênicos, a remuneração evita insatisfação mas não garante a motivação e a satisfação dos empregados. Justificando este caso, a indicação de maior motivo de permanência nas organizações estar relacionado ao desenvolvimento profissional, comprova que no universo pesquisado o fator financeiro não é o mais relevante, observando que comparativamente, para as demais empresas relacionadas na pesquisa esta constatação se repete, conforme explicitado a seguir:

Item	Média das 10 primeiras colocadas (%)	Média das 140 empresas restantes (%)
Desenvolvimento profissional	49,50	48,41
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	30,40	27,20
Remuneração e benefícios	16,70	19,81
Estabilidade de emprego	3,40	4,58
Total	100,00	100,00

Fonte: Guia Exame/ Você S. A. "150 Melhores empresas para você trabalhar" 2004

Tabela 1 – 10 primeiras colocadas *versus* 140 empresas restantes

Para análise do ambiente de trabalho, foi avaliada a qualidade das práticas da empresas nos itens solicitados pela pesquisa e levantamento da opinião dos funcionários sobre a empresa, que teve um peso de 75% no estudo. A partir destas abordagens, foram distribuídas comparativamente de uma a cinco estrelas para as 150 organizações relacionadas no Guia Exame, para os itens credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade e camaradagem. Nesta avaliação, as dez melhores empresas receberam uma média de 4,72 estrelas, sendo o item credibilidade o mais bem avaliado.

A avaliação de "o que a empresa oferece" levou em consideração os benefícios, a remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio (trabalho e vida pessoal). Para cada um dos cinco fatores citados, foram mais uma vez atribuídas de uma a cinco estrelas, tendo as dez empresas recebido uma média de 4,28 estrelas, sendo os fatores

"ética e cidadania" e "equilíbrio" os mais bem avaliados, com uma diferença muito pequena em relação aos demais.

Para cada uma das empresas pesquisadas, foram destacadas as maiores vantagens e desvantagens observadas a partir da pesquisa de satisfação dos funcionários, verificação do que a organização oferece ou não de benefícios, ou ainda, da percepção do jornalista que visitou a empresa para checar informações. Entre as vantagens, foi recorrente entre as 10 organizações mais bem classificadas o investimento em benefícios, qualidade de vida e educação, bom ambiente de trabalho e boa comunicação interna.

Com relação às desvantagens, foram apontados problemas específicos com relação à situação de cada empresa, como falta de um plano de previdência privada, estresse relativo à alta carga horária de trabalho ou cortes recentes de pessoal e falta de oportunidades para crescimento profissional em função de se tratar de empresa familiar. Esta análise leva em consideração a pesquisa de satisfação dos funcionários, a oferta ou não de benefícios e a percepção dos jornalistas que visitaram as empresas. O resultado desta análise está ligado ao motivo pelo qual as pessoas permanecem nas empresas, na amostra em questão foi apontado como principal fator o desenvolvimento pessoal, dado que transparência nas atitudes, profissionais comprometidos e comunicação aberta são fatores estimuladores de um ambiente fértil em condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um objetivo perseguido com dificuldade por muitos profissionais em meio às responsabilidades e instabilidades que caracterizam a sociedade contemporânea. Este item foi também levantado pela pesquisa e foram relatadas experiências nas organizações que suscitam uma reflexão interessante. No nosso entendimento, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, é a capacidade de o funcionário desempenhar suas tarefas laborais com dedicação e rigor, sem que sua vida pessoal fique prejudicada pelo excesso de trabalho e preocupações.

Da mesma forma, o indivíduo deve evitar excessos em sua vida pessoal, como envolvimento com vícios ou estilo de vida irresponsável, que possa prejudicar seu desenvolvimento profissional. Analisando as dez empresas melhor classificadas, observamos que diversas tomam atitudes no sentido de alcançar o referido equilíbrio, como oferta de atendimento psicológico, horário flexível e acompanhamento médico para obesos. Um caso interessante é o da Companhia Belgo-Mineira, que permite o acompanhamento dos funcionários às consultas do período de gestação de suas mulheres.

No entanto, entendemos que a disponibilização das instalações da empresa nos fins de semana para recreação, salas com jogos ou acesso à Internet e festas internas se constituem em benefícios ou investimento em qualidade de vida. Tais investimentos devem ser incentivados, pois em geral promovem a maior integração da equipe e em consequência resultam em aumento de produtividade. Consideramos que estes investimentos devem ser classificados como benefícios e programas de qualidade de vida, pois não significam necessariamente um apoio ao colaborador no sentido de melhoria de sua vida pessoal, dissociada da atividade profissional.

## **5. Conclusão**

Há um discurso corrente entre os autores contemporâneos de que na era do conhecimento, a boa gestão do capital intelectual resulta em criação de valor. Ainda não há dados disponíveis para que este entendimento seja uma regra, mas alguns indícios apontados pelo mercado mostram que é uma tendência com grande possibilidade de se confirmar. Consta-se que as organizações utilizadas como base para este trabalho, estão alinhadas com as práticas do mercado e procuram cada vez mais valorizar o seu maior ativo, que são os funcionários. Desta

forma, pode-se concluir que estas empresas se destacam por fazerem de seu programa de desenvolvimento permanente um processo efetivo dentro da organização, mantendo um clima organizacional favorável ao bem-estar dos colaboradores, produtividade elevada e criação de valor para a organização.

### Referências bibliográficas

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EXAME. **Um negócio bom para os dois**. São Paulo : Editora Abril, Setembro, 2003, p. 24-30.

EXAME. **Exame | Você S/A As Melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo : Editora Abril, 2004.

LIMA, S. M. B. e & ALBANO, A. G. B.. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Disponível em: <http://www.urcamp.tche.br/~slim/ArtigoCCEI10.pdf>. Acesso em 04/05/2005.

LOBATO, D. M. *et alli*. **Estratégia de Empresas**. 2ª edição revisada Rio de Janeiro: FGV Editoria, 2003.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.

MAYO, A. **Valor humano da Empresa - Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WAGNER III, J. & HOLLENBEK J. **Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.