



A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS SEMINOVOS NO DISTRITO FEDERAL

Área Temática: Gestão de Riscos e Crises

Cesar Eduardo Leite
cesarl@ucb.br

Breno Ribeiro Cortez
brenocortez@outlook.com

Christiane de Jesus Mendes Marinho
tianemarinho2008@gmail.com

Alberto Matsumoto
albertom@ucb.br

Resumo: A pesquisa busca apresentar um estudo realizado com colaboradores de uma empresa multinacional que atua na venda de veículos seminovos do Distrito Federal, atendo-se aos fatores organizacionais que influenciam na motivação e satisfação dos colaboradores. O estudo tem como objetivos identificar quais aspectos do ambiente de trabalho constituem motivos para a satisfação, além de analisar a satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, bem como a influência desse ambiente como fator motivacional. O referencial teórico discorre sobre as definições de ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, além de suas correlações contextuais sobre a satisfação e motivação no ambiente organizacional. O estudo foi realizado com 12 colaboradores da concessionária de veículos. A abordagem utilizada foi a de um estudo de caso descritivo, com a utilização de um questionário para coleta de dados composto de 26 questões objetivas apoiadas pelo referencial teórico e sendo encaminhadas para uma análise qualitativa com o intuito de identificar os aspectos do ambiente organizacional que remetem influência sobre a satisfação de seus colaboradores. Os resultados foram tabulados de forma estatística, confirmando a hipótese do estudo em questão.

Palavras-chaves: Ambiente organizacional, Qualidade de vida no trabalho, Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

Desde o início dos estudos e análises de Clima Organizacional, o assunto está cada vez mais relevante e vem recebendo atenção especial, pois tem se constatado que quando se mantém um ambiente favorável aos colaboradores, os índices de produtividade aumentam e conseqüentemente, a lucratividade também. Apesar de o assunto ser abordado constantemente em trabalhos acadêmicos, é sempre interessante analisar o clima organizacional pelo fato de cada organização possuir suas próprias peculiaridades, como a cultura adotada, seu capital humano, sua representação na sociedade, e etc. Este estudo nos permite analisar como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e o estado motivacional do colaborador.

Um ambiente mais tranquilo facilita o trabalho em equipe, aumentando assim a sinergia entre os colaboradores, propiciando também uma relação mais saudável entre eles. Os resultados almejados pela organização tendem a aparecer naturalmente, como consequência dessa boa relação de um ambiente mais agradável (MOTA, 2008). Dessa forma, um ambiente de trabalho saudável pode colaborar na criação de condições favoráveis que motivem os trabalhadores, promovendo então a Qualidade de Vida no Trabalho – “QVT”.

O trabalho vem com o propósito de identificar quais aspectos do ambiente de trabalho constituem motivos para a satisfação e conseqüente motivação do colaborador, além de analisar a satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, bem como a influência do ambiente de trabalho como fator de satisfação dos colaboradores. Para isso, tem-se como objeto de pesquisa uma Concessionária de Veículos Seminovos no Distrito Federal. Escolheu-se este tema pela importância que o assunto tem nos dias atuais, em função da busca incessante do ser humano em encontrar meios para obter auto realização no trabalho.

Assim, o presente estudo se justifica devido à relevância desta análise perante a organização e seus colaboradores, visto que é um assunto que cativam ambos os lados e que deve ser constantemente discutido.

Para tanto foi utilizado como metodologia uma pesquisa exploratória abordada em forma de estudo de caso com base em variáveis qualitativas. Coube na pesquisa a contribuição de Frederick Herzberg com a Teoria dos Dois Fatores, por ser a que mais se enquadra no estudo e próximo da realidade das empresas e dos colaboradores. Este estudo desenvolveu como instrumento de pesquisa um questionário com 26 questões objetivas baseadas na teoria que sustenta o referencial, sendo este aplicado aos 12 funcionários da empresa para avaliar

fatores internos à organização que influenciam no ambiente organizacional. Os resultados foram tabulados de forma estatística, confirmando a hipótese do estudo em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AMBIENTE DE TRABALHO

Ainda nos tempos atuais, não é difícil encontrar pessoas realizando suas tarefas em locais sem estrutura no mínimo razoável, como salas com iluminação insuficiente, sem ventilação adequada, paredes e mobílias mal conservadas, enfim, ambiente sem qualquer planejamento ou ergonomia. O valor de uma pessoa motivada pode ser facilmente percebido quando esta se encontra em um ambiente agradável para desenvolver as tarefas do dia-a-dia, pois é sabido que colaboradores trabalhando satisfeitos podem proporcionar o aumento da competitividade da organização. Aliás, é comum passar a maior parte do tempo no local de trabalho, podendo ser considerada, uma segunda casa. Por isso, torna-se imprescindível fazer desse ambiente um local agradável e cativante para a convivência com as demais pessoas.

Mancuso (2002) conceitua o meio ambiente de trabalho como o 'habitat' laboral, isto é, tudo que envolve e condiciona, direta e indiretamente, o local onde o homem obtém os meios para prover o quanto necessário para a sua sobrevivência e desenvolvimento, em equilíbrio com o ecossistema. Assim:

[...] o meio ambiente de trabalho pode ser considerado como, o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais remuneradas ou não, baseando-se no equilíbrio da salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores independente da condição que ostentam (homens ou mulheres maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos). (MANCUSO 2002, p.59).

Diante da colocação supracitada, para que se tenha qualidade de vida no ambiente de trabalho, o colaborador necessita perceber uma infraestrutura adequada para o bem-estar no seu 'habitat' laboral; cabendo à administração planejar, relacionando o que se pretende realizar em um determinado espaço e o que é realmente necessário para que o funcionário seja alocado com dignidade nesse ambiente.

Concluindo esse primeiro raciocínio, Xavier (1986, p. 34) declara que o estudo do ser humano no seu ambiente de trabalho é muito importante, “[...], pois é ele o principal fator de produção, o agente realizador das tarefas organizacionais, o acionador de equipamentos, o criador de tecnologias”. Assim, conclui-se que as organizações devem adotar ferramentas de gestão como a QVT para promoverem maior eficiência.

2.1.1 A Organização e o Colaborador

Desde os primórdios, a teoria administrativa preocupava-se com a relação do colaborador com a organização do trabalho. Motta (2001, p.189) aponta que “[...] no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo-organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados pela teoria administrativa”. Percebe-se com isso, a preocupação no âmbito das organizações em promover a QVT, pois já é sabido que a satisfação do colaborador está entre as causas determinantes para um ambiente de trabalho altamente produtivo.

Em uma organização atenciosa com a QVT, a infraestrutura é condicionada a propiciar um ambiente favorável aos colaboradores, onde possam se sentir à vontade para realizar suas tarefas cotidianas, oferecendo um espaço físico seguro, layout das dependências bem definidos, ambiente ergonômico e devidamente limpo, ventilado e iluminado, além de baixos níveis de ruído e uma temperatura adequada, preocupando-se com a saúde ocupacional, física e mental de seus colaboradores. Nesse sentido, DUTRA traz o seguinte argumento:

[...] cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidade. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade através das pessoas. (DUTRA, 2002, p.48).

Desta forma, se faz necessária a relação do ambiente de trabalho e seus colaboradores a programas de higiene e segurança para se garantir a QVT e mantê-los satisfeitos em longo prazo na organização, mantendo assim um relacionamento saudável para ambas as partes.

2.1.2 Clima Organizacional

Da mesma forma que o clima no seu aspecto meteorológico é entendido como os variados fenômenos climáticos que acontecem na terra, o clima organizacional é tido como os fenômenos que envolvem o ambiente de trabalho.

Os estudos de clima organizacional tiveram início na década de 60 nos Estados Unidos, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre o comportamento organizacional. Através desses trabalhos e a partir dos estudos feitos pela Psicologia sobre o comportamento individual, obteve-se alguns indicadores e conceitos iniciais do clima organizacional. Os estudos foram aproveitados posteriormente por Litwin e Stringer (1968) para realizar experiência em organizações americanas, assim seus resultados ajudaram a propagar os estudos sobre clima organizacional nas empresas. No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início com o trabalho de Saldanha, apresentado como “Atmosfera

Organizacional” ressaltando a importância do bem-estar psíquico do indivíduo nas organizações, bem como a adoção de estratégias para promover uma atmosfera organizacional sadia. Mais tarde, Souza (1978), adaptou o modelo de Litwin e Stringer e difundiu a pesquisa de clima organizacional, para a realização de diversos estudos em algumas empresas privadas e órgãos públicos (RIZZATTI, 2002 *apud* BISPO 2006).

De acordo com os pensamentos de Maximiano (2004), os componentes da organização (como por exemplo, as condições de trabalho, os incentivos e a relação com as pessoas) influencia a percepção que o colaborador tem sobre a organização. O produto dos sentimentos gerados em relação a essa percepção é chamado de clima organizacional. Percebe-se com a colocação do autor, que o clima é tido como a essência gerada pelo ambiente de trabalho e expressa o estado de satisfação material e emocional dos colaboradores nesse ambiente.

Constata-se nas pesquisas de Silva *et al.* (2008), que é inerente à organização manter a satisfação dos colaboradores, com gestores incumbidos de programas de treinamento e capacitação, condições de trabalho e benefícios. Os autores consideram que, com o estudo do clima organizacional, o compartilhamento de sentimentos e ideias se torna mais fácil, assim como a determinação dos pontos fortes e fracos da organização para as devidas mudanças organizacionais direcionadas à melhoria do trabalho e satisfação do colaborador. Destacam ainda que a organização, preocupada com a manutenção do clima organizacional, ganha pela qualidade nos produtos e serviços oferecidos, e o colaborador por sua vez em QVT.

Portanto, os gestores devem estar atentos e ter ciência que o clima organizacional é um fator de grande importância nas organizações, sabendo que quando a organização passa a oferecer um ambiente propício para o colaborador se sentir motivado, animado e interessado com o trabalho, a organização caminhará ao alcance dos resultados positivos.

2.1.3 Cultura Organizacional

Considerando as similaridades entre clima e cultura organizacional e as confusões que os conceitos geram no entendimento do assunto, cabe agora distinguir tais construtos.

No entendimento de Robbins (2005, p. 375), “[...] todos concordam que cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Afirma também que significa a maneira como os colaboradores percebem a cultura da organização, e não o fato de gostar ou não da mesma.

O autor apresenta um paradoxo interessante na tentativa de esclarecer essa definição:

Da mesma forma que as culturas tribais possuem totens e tabus que ditam a maneira correta de os indivíduos se comportarem diante dos conterrâneos e dos estrangeiros, as organizações têm culturas que governam o comportamento de seus membros. (ROBBINS, 2005, p. 375).

Ainda na mesma linha de considerações Teixeira (2005) reforça que a cultura da empresa tem um caráter mais profundo e de permanência maior, pois são construídas ao longo da história da organização, por isso suas mudanças requerem ações estratégicas de médio e longo prazo. Diferente do clima organizacional, que pode acontecer em menor tempo, seja com uma intervenção localizada, um evento, ou uma notícia, já que se trata de um cenário mutável baseado em percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento dos colaboradores em relação à organização a qual trabalham.

Tendo em vista a intrínseca ligação entre Cultura e Clima, Puente-Palácios (2002) complementa que o clima se refere às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanece o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação.

Logo, conclui-se que a pesquisa de clima indica o grau de satisfação dos colaboradores, correlacionando-o aos aspectos culturais da organização. Isto porque, conforme já discutido, o clima organizacional influencia no comportamento dos profissionais, bem como na sua produtividade e motivação na realização das tarefas atribuídas.

2.1.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Os estudos sobre a QVT tiveram início em meados da década 50 no Instituto Tavistock em Londres, sendo Eric Trist um dos pioneiros. Esses estudos ganharam força na década 60, impulsionados por cientistas, sindicatos e dirigentes de empresas interessados em melhorar a forma de se realizar o trabalho, e pela pressão da sociedade com as preocupações referentes aos direitos civis e aumento da responsabilidade social das empresas.

Esse conceito não só englobam aspectos legais de proteção ao trabalhador, atendimento de suas necessidades, humanização do trabalho e a responsabilidade da organização em oferecer condições favoráveis ao colaborador para com o trabalho, mas abrange também aspectos tecnológicos, psicológicos e sociológicos. Sabendo que esta pode ser uma ferramenta confiável para avaliar a eficácia das suas políticas e práticas de gestão de pessoas, as empresas buscam a melhoria da produtividade sem prejudicar a QVT. Percebem

também que, além do conhecimento individual, fatores como a motivação, satisfação e comprometimento dos empregados, são importantes diferenciais (MARQUES, 2008, p.72).

Antes de se tratar da QVT, é necessário fazer um breve entendimento conceitual do que seja Qualidade de Vida. A princípio, é importante salientar que a qualidade de vida é algo Intersetorial, ou seja, para que seja alcançada é preciso satisfazer diversos aspectos relacionados a diferentes áreas da vida cotidiana, como remete Limongi-França (2004), ao explicar que a “qualidade de vida é a sensação de bem-estar, proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e das expectativas de vida”. Logo, a qualidade de vida se refere a uma condição favorável ou não de vida, levando em conta questões como saúde, habitação, alimentação, lazer entre vários outros aspectos.

Teixeira (2010) considera em suas explicações que a qualidade de vida é algo muito abrangente por envolver o ser humano nas suas variadas dimensões, sejam elas, mental, social, física, emocional e espiritual. No ponto de vista do autor, a definição do conceito é “[...] tão ampla quanto a dimensão do ser humano, uma vez que perseguir a qualidade de vida significa entender e procurar atender a pessoa em suas necessidades integrais”.

Fernandes (1992), por sua vez complementa o sentido enfatizando que “[...] as empresas atendendo as necessidades dos colaboradores e os desenvolvendo mutuamente para maximizar suas potencialidades, se desenvolverão atingindo suas metas”. Nesse âmbito, a autora se refere à tecnologia voltada para a satisfação das necessidades dos colaboradores, tratando-se da QVT.

A Qualidade de Vida do Trabalho tem recebido diferentes conotações, podendo ser descrita mais precisamente como um meio de atender as necessidades dos colaboradores e facilitar o desempenho de suas atribuições (RODRIGUES, 1994).

Búrigo contribui na síntese do assunto ao relatar que a QVT:

[...] busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho as questões associadas ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador (BÚRIGO, 1997 p.92).

Nesse contexto, é interessante destacar a colaboração de Bergeron (1982, *apud* FERNANDES 1992, p.39), considerando que a QVT baseia-se na utilização de uma ideologia humanista sólida, através da implantação de métodos integrativos, com o intuito de alterar um ou alguns pontos do meio ambiente de trabalho, criando assim uma situação mais vantajosa e

conveniente aos colaboradores. Percebe-se dessa forma, que a QVT está intimamente relacionada às condições do ambiente de trabalho dos funcionários.

Ainda nesta linha de considerações, vale trazer as colocações de Walton *et al.* (*apud* RODRIGUES 1994, p. 21) sobre o assunto, segundo os autores a QVT é o resultado direto da combinação de vários aspectos básicos da tarefa, e de outros aspectos não relacionados diretamente com a tarefa, que são capazes de gerar motivação e satisfação em diversos níveis, resultando nas atividades e no comportamento dos trabalhadores de uma dada organização. Isto vem ao encontro do que cita Limongi-França (2004), quando menciona que a QVT transpõe as atividades e atitudes que remetem a sensação de bem-estar através de recursos para promover a realização das necessidades individuais e grupais.

Concluindo a ideia, Rodrigues (1994, p.150) salienta que a “Qualidade de Vida no Trabalho tem como base para sua mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis”. Fica clara a relação do assunto com estes dois fatores, sendo eles importantes variáveis a serem consideradas neste estudo.

2.2 CORRELAÇÕES CONTEXTUAIS

2.2.1 Sobre a Satisfação

Temos que a satisfação dos colaboradores está entre os fatores determinantes para um ambiente de trabalho produtivo. Esta importância é conceituada nas referências de Spector (2002, *apud* VIEIRA, 2011), a satisfação no trabalho se refere aos sentimentos das pessoas com relação a diferentes aspectos do serviço, pois apesar do indivíduo estar satisfeito com seu trabalho de forma geral, não significa que esteja feliz com todos os seus aspectos. Em outras palavras, pode-se dizer que a satisfação no trabalho é uma variante comportamental que espelha como o colaborador se sente em relação ao trabalho como um todo.

O autor propõe dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho, o global e o de facetas. Sendo que o global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho; e o enfoque alternativo, aquele das facetas, assume diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), pessoas relacionadas ao indivíduo (supervisores e colegas), as condições e a natureza do trabalho em si.

Este segundo enfoque permite uma visualização mais apurada da satisfação no trabalho, visto que normalmente o colaborador tem níveis alterados de satisfação em relação as variadas facetas; podendo por exemplo estar descontente com as condições de trabalho, mas satisfeito com as recompensas. Davis e Newstrom (1992, *apud* DE PAULA *et al.*, 2011),

reforçam este pensamento afirmando que “[...] a satisfação no trabalho envolve sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, dependendo da percepção dos trabalhadores em relação ao seu trabalho”. Temos com isso que a satisfação envolve sentimentos relativos, pois o que pode ser satisfatório para um, pode não ser para todos os funcionários.

Os autores lembram ainda que a satisfação no trabalho é gerada gradativamente em paralelo com o conhecimento do ambiente de trabalho. Além disso, a satisfação pode sofrer mutações e se deteriorar de forma rápida, já que as necessidades são suscetíveis de mudança. Por esta razão, os gestores devem atentar às atitudes dos colaboradores e às mudanças que acontecem no meio organizacional.

Neste contexto, Robbins (2005), acrescenta que os executivos costumam focar nos efeitos da satisfação no trabalho sobre o desempenho dos colaboradores. Com isto, pode-se entender que existe uma relação entre a satisfação no trabalho com o desempenho. Em contrapartida, Bowditch e Buono (1992, *apud* DE PAULA *et al.*, 2011) apostam que o desempenho não está unicamente ligado à satisfação no trabalho.

Contudo, a satisfação no trabalho tem se mostrado como causador de significantes conquistas das organizações e seus funcionários, quanto ao desempenho no trabalho, à saúde física e mental, além de longevidade.

2.2.2 A Motivação

O conceito de Gil (2007), sobre o assunto aborda o tema de forma clara e construtiva, ele acredita que:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra (GIL, 2007, p.202).

O autor salienta ainda que, motivação é consequência das necessidades não satisfeitas, e que o gestor não é capaz de motivar, mas de satisfazer as necessidades do colaborador. Percebe-se com isso o papel das organizações e seus gestores em oferecer as ferramentas para que seus funcionários possam se sentir e se manter motivados.

A motivação pode ser representada como o processo de estímulo da pessoa para executar uma ação que leve a realizar uma meta pré-definida ou satisfazer uma necessidade. Explicam ainda que pessoas bem motivadas podem notar aumentar significativamente sua produtividade e satisfação com o trabalho, além de diminuir consideravelmente os índices de

absenteísmo, atraso, reclamações e afins. (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 227). No contexto geral, motivo pode ser entendido como tudo o que impulsiona alguém a agir de uma determinada forma, ou tudo aquilo que origina um comportamento específico.

Ao referir-se sobre o assunto, Maximiano (2004, p.275) diz que a motivação possui diferentes significados, para ele “[...] a motivação é específica, uma pessoa motivada para o trabalho pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo”.

Ainda nas considerações de Maximiano (2004), no meio da administração “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. Entretanto, essas mesmas pessoas podem também se motivar a ações que contrariam os desejos da empresa, como greves, sabotagens, roubos enfim. Por essa razão, se desperta maior interesse entre os pesquisadores e administradores no estudo da motivação com o trabalho, visto a importância de entender e regular o estado de disposição para desempenhar as atividades.

O mesmo autor traz a ressalva de que “[...] o ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho”. Além disso, “[...] as condições ambientais não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho”. Herzberg defende que “[...] para que haja motivação é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões”. (MAXIMIANO 2004 p. 294).

Com base nestas considerações, temos que motivar é reconhecer o empenho de cada colaborador na organização, sabendo que motivar faz os resultados melhorarem e, por conseguinte, com que as metas e os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Pessoas motivadas trabalham com harmonia, desempenham suas tarefas com presteza e tornam o clima da organização agradável, com isso alcançam os resultados esperados pela empresa.

2.2.3 A Teoria de Herzberg

A teoria desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg foi influenciada pelo movimento das relações humanas nas organizações e teve os estudos de Abraham Maslow como referência para construir uma nova abordagem da motivação no trabalho. Sua teoria parte do princípio de que ao mesmo tempo em que o trabalho pode ser fonte de satisfação, pode ser também de aborrecimento, nomeando-a como teoria higiene-motivacional de atitudes no trabalho, ou simplesmente como teoria dos dois fatores. Herzberg caracterizou como

fatores higiênicos os incentivos motivacionais que acercam as condições de trabalho, e como fatores motivacionais aqueles relacionados ao trabalho e suas tarefas em si; fatores estes que influenciam no clima organizacional.

Dessa forma, os fatores higiênicos - capazes de gerar insatisfação, referem-se às condições que envolvem o empregado no exercício de suas funções, estando ligada à política e administração da empresa, relação com os colegas e supervisores, segurança, condições físicas e ambientais de trabalho, além de salários e status. Os fatores motivadores - geradores de satisfação, referem-se ao conteúdo do cargo e abrangendo o trabalho propriamente, diz respeito a sua realização e reconhecimento, responsabilidades e progresso ou desenvolvimento (FERREIRA *et al.* 1999, *apud* VASCONCELOS, 2001).

Percebe-se com base no exposto que, fatores higiênicos são aqueles relacionados ao ambiente e que criam as condições básicas e necessárias para que o trabalhador possa desenvolver suas atividades, os fatores motivadores por sua vez são aqueles relativos ao conteúdo do cargo e da natureza das tarefas do trabalhador. Portanto, para minorar a insatisfação ou até alcançar sua ausência, as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, a fim de atender as necessidades dos colaboradores quanto ao ambiente e as condições de trabalho. Porém, se a intenção for mantê-los ou torná-los motivados, deve-se atentar aos fatores motivacionais, associados ao trabalho em si. Criando dessa forma condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser notados pelos colaboradores.

Das importantes contribuições desta teoria, a principal foi a conclusão de que os fatores envolvidos no estado de motivação diferem daqueles que causam a insatisfação no trabalho. As pesquisas do autor indicaram que os trabalhadores entrevistados associavam a insatisfação com seu trabalho ao próprio ambiente de trabalho e a satisfação ao conteúdo do mesmo. Nesta linha de considerações, Maximiano (2004, p.294) traz que na teoria dos dois fatores “[...] a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho”.

Para Robbins (2005), a teoria dos dois fatores de Herzberg mostra que a ausência dos estímulos de insatisfação pode apaziguar os colaboradores, mas não necessariamente trazem satisfação. Sendo assim, o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, bem como o oposto da insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação. Isto significa dizer que pelo fato das pessoas não estarem insatisfeitas, não quer dizer que

estejam satisfeitas. Nesse modo, os sentimentos de satisfação e insatisfação do colaborador não divergem, e os fatores que os determinam devem ser analisados separadamente.

Contudo, a teoria diz basicamente que, a satisfação no cargo depende integralmente do trabalho e seus desafios profissionais, enquanto a insatisfação por fatores ambientais se estendendo à amplitude do trabalho, como relacionamentos interpessoais e condições de instalações. Apesar de alguns autores a considerarem antiga entre as teorias da motivação, o modelo continua apoiando diversos estudos e baseando pesquisas revolucionárias nos tempos contemporâneos, além disso, a teoria proposta para o estudo se mostra precisa para embasar a pesquisa e próxima da ideia central do estudo.

2.3 CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

2.3.1 A Empresa

Com base em dados obtidos através da empresa, a mesma foi fundada como uma pequena agência de aluguel de carros no centro de Belo Horizonte em 1973, com seis Fuscas usados comprados a crédito e com o sonho de construir uma grande empresa, capaz de oferecer bons serviços com qualidade e diferenciação. O início de sua expansão aconteceu durante o segundo choque do petróleo, quando foi inaugurada a primeira filial de agência de locação de carros em Vitória, no Espírito Santo. Dois anos depois, a rede cresce com a aquisição de pequenos concorrentes, tornando-a líder no seguimento de aluguel de veículos no Brasil, presente em 11 capitais, a maior parte delas no Nordeste.

Com a crise da dívida externa de 1983, a empresa passou a vender seus carros seminovos diretamente ao consumidor final. Essa modalidade de venda permitiu à empresa reduzir seus custos de depreciação e gerar receita para a renovação de sua frota de aluguel, transformando dessa forma um problema em novas oportunidades.

Hoje, é a divisão na plataforma da maior rede de aluguel de carros da América Latina, realizando a venda de veículos seminovos após determinado período de uso, proveniente da divisão locatícia e da gestão de frotas. Com uma capacidade de venda de até 70 mil carros por ano, a Concessionária de seminovos possui 75 lojas em 45 cidades brasileiras, sendo no Setor de Indústria e Abastecimento de Brasília, a unidade objeto do estudo.

3. METODOLOGIA

Tendo como base as considerações mencionadas por Severino (2007), a pesquisa realizada no âmbito da Concessionária de Veículos Seminovos no Distrito Federal em questão, pode ser caracterizada por ter cunho exploratório com levantamento bibliográfico da

literatura já publicada, e de natureza descritiva por se tratar de um estudo de caso estabelecido pelo ponto de vista dos colaboradores, sendo encaminhada para uma abordagem qualitativa.

Nas considerações de Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho e mapeando suas condições de manifestação. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. O autor descreve que pesquisa bibliográfica:

[...] é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007, p.122).

Em se tratando da análise de um caso particular, o mesmo autor propõe para esta pesquisa a abordagem de um estudo de caso. Que tem como objetivo evidenciar através dos colaboradores em geral que trabalham na concessionária, a relação do ambiente organizacional com a satisfação no trabalho. Explica que o caso escolhido para a realização da pesquisa deve ser bem significativo e representativo, de forma que possa fundamentar situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados seguindo rigorosamente os procedimentos da pesquisa de campo.

É relevante salientar que nesse contexto existem particularidades a parte de cada colaborador, onde envolve sentimentos e comportamentos com características situacionais, cabendo a pesquisa ser desenvolvida com base em variáveis qualitativas. Como expressa Richardson (2011, p. 90) ao caracterizar a pesquisa qualitativa “como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, além de permitir trabalhar questões que não podem ser traduzidas em dados estatísticos e matemáticos como sentimentos, valores, atitudes e comportamento”. Pode-se perceber que esta é a pesquisa que mais consegue penetrar nos fenômenos sociais.

Cervo *et al.* (2007, p.62), conclui que “[...] a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade”.

Os dados desta pesquisa foram coletados em uma concessionária de veículos seminovos, a qual tem um quadro efetivo de 12 funcionários, A pesquisa foi aplicada a todos os colaboradores desde o gerente até o operacional pelo critério de conveniência, ou seja, aceitando os dados fornecidos pelos que se dispunham responder ao instrumento.

Para a realização da pesquisa foi escolhido como instrumento de coleta de dados um questionário composto por 26 questões fundamentais e apoiadas no referencial teórico, o qual se constitui de perguntas fechadas com cinco opções de respostas.

O sujeito participante deverá marcar uma única alternativa para cada item, sendo esta, aquela que mais se aproxima de sua realidade (Pouca; Razoável; Indiferente; Muita ou Substancial, de acordo com a influência do item exercida na satisfação), baseado nas últimas duas semanas, para que se tenha maior precisão visando obter respostas cujo teor indique finalmente o nível de satisfação do colaborador para o trabalho bem como a influência do ambiente organizacional nesse processo motivacional, agregando dessa forma, informações suficientes para subsidiar os objetivos do estudo.

Uma vez recebida autorização pela direção da empresa, o pesquisador estabeleceu contato com os trabalhadores a fim de explicar o projeto e dar aos mesmos a possibilidade de adesão voluntária. Foi esclarecido sobre o anonimato e sigilo das informações prestadas, bem como a restrição do uso destas para o âmbito acadêmico.

A pesquisa foi aplicada na concessionária em dois turnos – matutino e vespertino - para que toda a equipe pudesse responder ao questionário sem que isto acarretasse prejuízos no horário de funcionamento da empresa.

Os dados sofreram um tratamento estatístico quantitativo com o intuito de considerar aspectos do ambiente organizacional que remetem influência sobre a satisfação de seus colaboradores. Pretendeu-se com essa análise, avaliar e concluir se tais aspectos identificados na empresa estudada influenciam no estado de satisfação dos empregados.

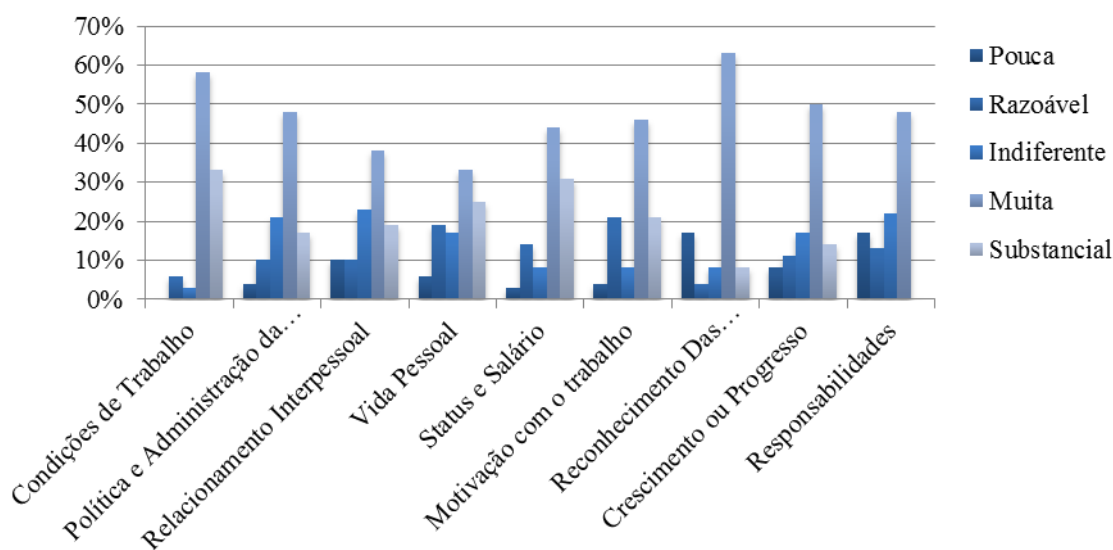
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir foram obtidos através da aplicação de questionários com 12 colaboradores de uma Concessionária de Seminovos no Distrito Federal. O questionário foi fundamentado pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg que sustenta o referencial teórico, estando divididos entre itens relacionados aos fatores higiênicos e motivacionais. Por meio da tabulação dos dados obtidos foi possível identificar a influência do ambiente de trabalho com relação à satisfação e motivação dos colaboradores da empresa.

Avaliando-se fatores higiênicos, buscou-se analisar primeiramente a influência das condições de trabalho na satisfação do colaborador. O questionário apresentou três questões aos respondentes e obteve o resultado demonstrado no Gráfico 1, onde pode-se observar a grande predominância dos dois níveis superiores da pesquisa, ‘Muita’ e ‘Substancial’,

sinalizando 91% de aprovação da influência das condições de trabalho na motivação dos profissionais. Esse índice alto de respostas positivas mostra que este é um fator realmente importante e demonstra que a salubridade do ambiente físico de trabalho como conforto, ergonomia, iluminação, temperatura, bem como o acesso às tecnologias facilitadoras do trabalho geram potencial influência na satisfação dos colaboradores, exatamente como sugere a pesquisa.

Gráfico 1 – Respostas dos Questionários



Fonte: elaborado pelo autor

Ao se tratar de aspectos burocráticos, foi analisada a influência da política e administração da empresa. O questionário apresentou quatro questões aos respondentes e obteve o resultado demonstrado no Gráfico 1. O mesmo aponta que 65% das respostas foram positivas, sinalizando que nem sempre a política da empresa é considerada um fator essencial. O fato de se obter 21% de respostas como ‘Indiferente’ pode indicar um mau entendimento ou receio dos participantes em responder tal questão. Nesse contexto, destaca-se a imparcialidade de quase metade dos trabalhadores consultados quando se refere à ‘Segurança contra arbitrariedades’. Por outro lado, nota-se um número significativo de respostas positivas quanto ao ‘Respeito dos direitos trabalhistas’, evidenciando assim maior preocupação dos colaboradores nesse quesito.

Tratando-se da influência do relacionamento interpessoal, foram apresentadas quatro questões aos respondentes obtendo-se o resultado demonstrado no Gráfico 1. Quanto a esse aspecto pode-se perceber que somados, 57% dos respondentes sinalizam positivamente nas

duas maiores escalas da pesquisa. Esse quantitativo é balanceado com outra parte de trabalhadores que se mantêm neutros ou consideram baixa esta influência, especialmente no que diz respeito ao comprometimento da equipe de trabalho. O fator que valida o nível de influência do relacionamento entre os colegas de trabalho e superiores hierárquicos necessários para realização das atividades individuais ou coletivas tem se mostrado relativamente expressivo entre a população consultada.

Ao questionar a influência da vida pessoal, foram propostas três questões aos colaboradores, cujos resultados são apresentados no Gráfico 1. Em se tratando do fator ‘Vida e rotina familiar’, a população consultada se mostrou equilibrada entre as alternativas de resposta, sugerindo certa personalidade dos colaboradores ao responder este item. Nota-se na tabulação dos resultados que 3 colaboradores consideraram a influência desse aspecto razoável, 4 permaneceram-se neutros e outras 5 pessoas julgou importante. O fato de não se apresentar posição firme sobre o assunto pode mostrar que realmente este aspecto envolve sentimentos relativos que variam de colaborador para colaborador, uma vez que o que pode ser satisfatório para um, pode não ser para todos os funcionários, como explicam Davis e Newstrom (1992, *apud* DE PAULA *et al.*, 2011) afirmando que ‘a satisfação no trabalho envolve sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, dependendo da percepção dos trabalhadores em relação ao seu trabalho’.

No entanto, denota-se que 42% da parcela de profissionais consultados são capazes de separar plenamente sua vida pessoal de sua vida profissional, não deixando uma interferir ou influenciar na outra. Destacam-se os itens que avaliam a ‘Possibilidade de lazer’ e os ‘Horários de trabalho/descanso’. Para estes, a maioria dos participantes avaliou positivamente a influência na sua satisfação com o trabalho, representados como parte dos 58% da população positiva ilustrada no gráfico abaixo.

No que tange o salário e o status do trabalho, este fator busca avaliar a influência desses aspectos na satisfação do colaborador no seu trabalho. Para tanto, foram apresentadas três questões relativas ao assunto no questionário, os resultados obtidos são expostos no Gráfico 1. Através do gráfico denota-se a importância desse fator para os colaboradores, com um total emblemático de 75% dos respondentes positivos quando questionados sobre o ‘orgulho e prestígio na realização do trabalho’, quanto ao ‘salário, recompensas ou participações em resultados’ e quanto à imagem da empresa perante a sociedade. Sendo que uma parcela de 14% dos colaboradores julgou como razoável a influência da imagem da empresa para a satisfação no ambiente de trabalho.

Estas demonstrações permitem uma visualização mais apurada da influência do fator ‘salário’ para a satisfação dos trabalhadores da empresa. Cabe trazer uma ressalva de Vieira (2011, *apud* SPECTOR, 2002), onde explica que normalmente o colaborador tem níveis alterados de satisfação em relação aos variados aspectos, podendo, por exemplo, estar descontente com as condições de trabalho, mas satisfeito com as recompensas. Isto pode explicar nitidamente a desproporcionalidade dos resultados tabulados nesse quesito.

A respeito da motivação com o trabalho, duas questões foram postas no questionário, as quais abordam os fatores motivacionais da teoria proposta para o estudo. Buscou-se avaliar a influência de se ter um trabalho desafiador e interessante, e quanto a ter um trabalho condizente com a qualificação profissional dos colaboradores. Os resultados conferidos são demonstrados no Gráfico 1. Após a tabulação das respostas obtidas, verificou-se um número significativo de colaboradores que avaliaram as duas questões de forma positiva, somando-se em 67% da população consultada. Em contrapartida, percebe-se que outra parte dos respondentes se manteve na escala ‘Razoável/Pouca’, representando 25% dos trabalhadores. Isto pode ser justificado pelo fato dessa parcela dos respondentes se referir aos serviços relativos à limpeza e afins, e talvez pela pouca instrução possam não considerar este aspecto relevante. A análise deste fator vem de encontro às considerações de Maximiano (2004), ao dizer que para que haja motivação é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Com relação à influência do reconhecimento das realizações no ambiente de trabalho dos colaboradores, os mesmos foram avaliados com duas questões, sendo elas: ‘Quanto ao reconhecimento do trabalho realizado’, e ‘Quanto ao uso ou não da meritocracia como forma de premiação’. Os resultados são demonstrados no Gráfico 1. Mostra-se claramente o percentual simbólico de votos positivos, com um total de 71% dos entrevistados sinalizando o peso desse aspecto na satisfação dos colaboradores, embora o gráfico revele que 21% dos consultados tenham acusado baixa importância, e o restante se manifestado indiferente ao item que aborda a meritocracia como forma de premiação. Isto pode ser justificado novamente pela parcela que representa o nível hierárquico mais baixo, mostrando certo descontentamento com os fatores.

O Gráfico 1 procura estabelecer se o fator crescimento ou progresso na carreira produz efeitos na satisfação dos funcionários. Esta análise foi realizada com três questões referentes a este fator, e nota-se que a opinião da população consultada não se generaliza, fazendo perceber que neste aspecto cada colaborador tem seu ponto de vista. Analisando os resultados

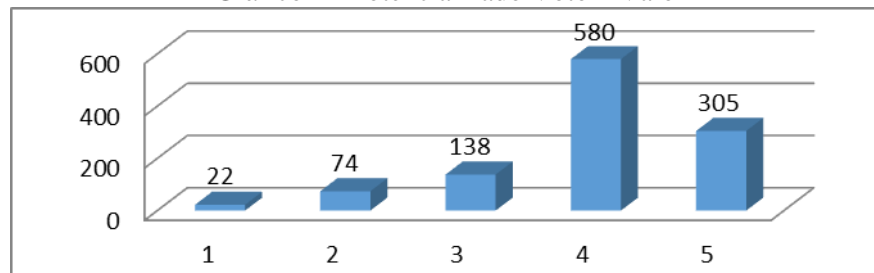
conferidos, destacaram-se os itens que dizem respeito à ‘disponibilidade de treinamento’ e ‘incentivos para estudos’, os quais obtiveram o maior número de respostas positivas correspondente aos 50% dos profissionais que consideraram ‘Muita’ influência. O item ‘ascensão profissional’ foi opção de quase metade dos profissionais participantes representados pelos votos substanciais (14%), evidenciando a importância desse fator para uma classe de trabalhadores que visa constituir carreira na empresa. É possível notar também o percentual ‘Indiferente’ relativamente alto, o que pode indicar alguma rotatividade por parte dos colaboradores consultados, e assim justificando a neutralidade quanto ao assunto.

Por fim, foi avaliado um último aspecto que aborda ‘Responsabilidades’, referente aos fatores motivacionais da teoria sugerida para a pesquisa. Neste contexto, os profissionais participantes foram questionados quanto a sua ‘autonomia’, ou seja, a oportunidade de tomar decisões na empresa; e quanto à ‘responsabilidade conferida’, aquela depositada ao funcionário. Os resultados conferidos no Gráfico 1 apontam receio ou certo comodismo por parte dos trabalhadores de nível hierárquico mais elevado com relação à autonomia, considerando que nesse quesito ao se tabular os resultados, os respondentes são basicamente equivalentes na escala avaliativa. É importante observar que eventualmente para uma determinada classe de trabalhadores que não é atribuída maiores responsabilidades, por se tratar de serviços altamente operacionais, pode julgar tal aspecto irrelevante, como se percebe 22% de respostas neutras. Esta suposição é reforçada ao questionar os profissionais quanto à “responsabilidade conferida”, onde se percebe maior concentração de respostas positivas (Muita) ao item. Apesar de 48% da população pesquisada se posicionar positivamente ao assunto, este número é relativamente baixo se considerado o percentual de respostas negativas, que somadas representam 30%. Vale ressaltar que nenhum participante julgou este fator como tendo influência substancial na satisfação com seu trabalho, o que sugere ainda mais a baixa influência deste fator na satisfação com o trabalho dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A princípio, o panorama geral do gráfico mostra que os principais aspectos da pesquisa obtiveram resultados em altos níveis de influência pela maioria dos respondentes, como se percebe no Gráfico potencializado de Voto x Valor, onde a opção ‘4’ referente ao nível “Muita influência” é tida como alternativa dominante pela população consultada.

Gráfico 2 - Potencializado Voto x Valor



Fonte: elaborado pelo autor

Os dados do presente trabalho evidenciam que o clima organizacional na empresa investigada é satisfatório para os colaboradores e que estes se mostram motivados no trabalho. Entretanto, alguns pontos merecem atenção pelos gestores da concessionária, buscando elevar ainda mais o grau de contentamento, propiciando um ambiente de trabalho motivador e adequado ao desenvolvimento dos profissionais.

Destaca-se na pesquisa referente aos fatores higiênicos da organização que a maioria dos profissionais está satisfeita com o ambiente proporcionado em relação às condições gerais de trabalho, onde se considerou a salubridade e aspectos ambientais da empresa. Estes, sem dúvida, são pontos importantes para a empresa manter-se atrativa para os colaboradores. A população consultada é contundente e atesta a influência desses aspectos com a satisfação no trabalho, validando dessa forma a hipótese da pesquisa.

Nota-se que num contexto geral que a política da empresa não é vista como um fator essencial pelos colaboradores, com exceção dos direitos trabalhistas, este sim implica na satisfação com o trabalho prestado. A pesquisa mostrou também que as relações profissionais com colegas e superiores hierárquicos exerce potencial influência no estado de satisfação dos colaboradores, apesar de nem todos os profissionais se mostrarem satisfeitos com a estrutura hierárquica.

Acredita-se que a satisfação com o fator remuneração relaciona-se diretamente com a vida pessoal do trabalhador e ao nível social no qual este pertence, isto é percebido ao notar o contentamento dos participantes quando questionados quanto à possibilidade de lazer e aspectos como salários e status. Fazendo perceber que esta relação seja basicamente uma condição para a qualidade de vida, proporcionando melhorias tanto na vida pessoal dos profissionais, quanto na estrutura organizacional.

No que concerne aos fatores motivacionais, destacou-se a aprovação dos colaboradores ao uso da meritocracia como forma de premiação, sendo esta a principal

característica de empresas privadas como fonte de incentivo dos trabalhadores. Neste sentido, percebeu-se também a importância do crescimento e progresso na carreira para funcionários que buscam ascensão profissional, isto é visto na valorização de incentivos para estudos e treinamentos pela empresa. Observa-se a tendência desse aspecto na preferência de novos empregados no mercado de trabalho atual. Quanto aos demais aspectos, a pesquisa indicou que a maioria dos profissionais está satisfeita em relação aos itens investigados, e, portanto, os impactos negativos mostram-se mínimos no clima organizacional.

Por fim, sabendo de tais considerações, é nítida a importância da utilização de uma pesquisa de clima organizacional periódica. Não somente para investigar a satisfação dos seus colaboradores e identificar os pontos que necessitam ser melhorados, mas, principalmente, com o intuito de proporcionar qualidade de vida aos profissionais, buscando soluções que sejam satisfatórias para a empresa e os seus colaboradores se desenvolverem.

6. REFERÊNCIAS

- BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista De Ciências Humanas, v. 15, n. 22, p. 90-111. Florianópolis-SC: Ed. UFSC, 2. Sem./1997 Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacf/article/view/23495/21163>>. Acesso em: 20 Maio 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- DE PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.. **Clima e Cultura organizacional em uma organização pública**. Gestão & Regionalidade. v. 27, n. 81. set. /dez., 2011. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279> Acesso em: 27 maio 2015.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendência e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, E. C.. **Sondagens de opinião interna como instrumento de informação**. Revista de Administração. São Paulo v. 27, n. 1, p.36-48, jan. /mar. 1992. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=467>. Acesso em: 20 maio 2015.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MANCUSO, R C.. **Ação civil pública trabalhista**. 5. ed., São Paulo, Ed. RT, 2002.
- MARQUES, A. L.. **A Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista de Ciências da Administração. v. 10, n. 20, p. 72-94, jan. /abr. 2008 Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do>>. Acesso em: 8 maio 2015.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. Série Essencial. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

- MOTA, M. M. **Motivação no ambiente organizacional**. Itajaí, out. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5199/motivacao-noambiente-organizacional.html>>. Acesso em: 18 abr. 2015.
- MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 12. São Paulo: Atlas, 2011.
- PUENTE-PALÁCIOS, A.E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul. /set. 2002. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370396-104.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2015.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, R.K.A.; DORNELAS, M.A.; S., W. S. **Fatores que definem o Clima Organizacional existente entre os servidores técnico-administrativos do CEFET Bambuí**. I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí/MG, 2008. Disponível em: <http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/66-CO-3.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- TEIXEIRA, C. G. **Gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho: análise de um modelo estruturado de avaliação da saúde de trabalhadores de uma empresa mineradora de grande porte**. Lisboa: ISCTE, 2010. Dissertação de mestrado. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/2795>>. Acesso em 19 maio 2015.
- TEIXEIRA, M. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VASCONCELOS, G. A. F. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n 1, jan. /mar. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.
- VIEIRA, R. G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Santa Catarina: ICPG, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.