

## **CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM O BEM ESTAR DO TRABALHADOR<sup>1</sup>**

Francisco Fabian Jancke Costa

**Resumo:** Tem-se identificado o surgimento de um novo perfil de organização, que busca em seus colaboradores, conhecimento e visão de futuro, especialistas com habilidades polivalentes, criatividade e rapidez para solucionar problemas, os quais muitas vezes são alocados para realização de tarefas mecanicistas e rotineiras unicamente, impactando o bem estar do trabalhador e por sua vez o desempenho da organização. Com base nesse cenário, este artigo busca apresentar um estudo sobre o clima organizacional e suas relações com o bem estar do trabalhador em uma empresa de tecnologia da informação para o mercado financeiro, no intuito de investigar variáveis de satisfação/insatisfação, de modo a fornecer indicadores do clima organizacional através do ponto de vista dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Clima. Organizacional. Bem. Estar.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

## **1 INTRODUÇÃO**

As inovações para sobrevivência em um mundo de grande competição no mercado de trabalho, têm sido um desafio para as empresas da atualidade, fazendo, segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), com que as organizações passem a se preocupar cada vez mais em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação. Isto está criando um novo perfil de organização, que busca em seus colaboradores, conhecimento e visão de futuro, especialistas com habilidades polivalentes, criatividade e rapidez para solucionar problemas, apesar de muitas vezes os alocarem para realização de tarefas mecanicistas e rotineiras unicamente, impactando o bem estar do trabalhador e por sua vez o desempenho da organização.

Partindo dessas observações, este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre clima organizacional e suas relações com o bem estar do trabalhador em uma empresa de tecnologia da informação para o mercado financeiro, no intuito de investigar variáveis de satisfação/insatisfação, de modo a fornecer indicadores do clima organizacional através do ponto de vista dos trabalhadores.

Os resultados apresentaram informações para que seja possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores, a fim de realizar melhorias nas realizações de suas funções e suprimindo as deficiências encontradas.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para compreender o conceito de clima organizacional é necessário entender o significado de motivação. Existem diversos autores que tratam da motivação do trabalhador, mas aqui abordaremos apenas dois dos mais conhecidos.

Um psicólogo americano chamado Abraham Harold Maslow elaborou uma teoria baseada no conceito de hierarquia sobre as necessidades que influenciam o comportamento humano. De acordo com a teoria de Maslow (2000), o homem é uma criatura que expande suas necessidades no desenvolvimento de sua vida à medida que vai concretizando e satisfazendo suas necessidades básicas, outras mais elevadas e

importantes começam a ter o predomínio do seu comportamento. O conceito apresentado pelo psicólogo é ilustrado através de uma pirâmide, a qual ficou conhecida como pirâmide de Maslow. Esta teoria auxiliou o entendimento sobre a motivação do ser humano através do atendimento às suas necessidades, porém, a questão da hierarquia é criticada por alguns estudiosos, sob a explicação de que não necessariamente um indivíduo que alcançou o nível de realização pessoal, alcançou plenamente níveis inferiores.

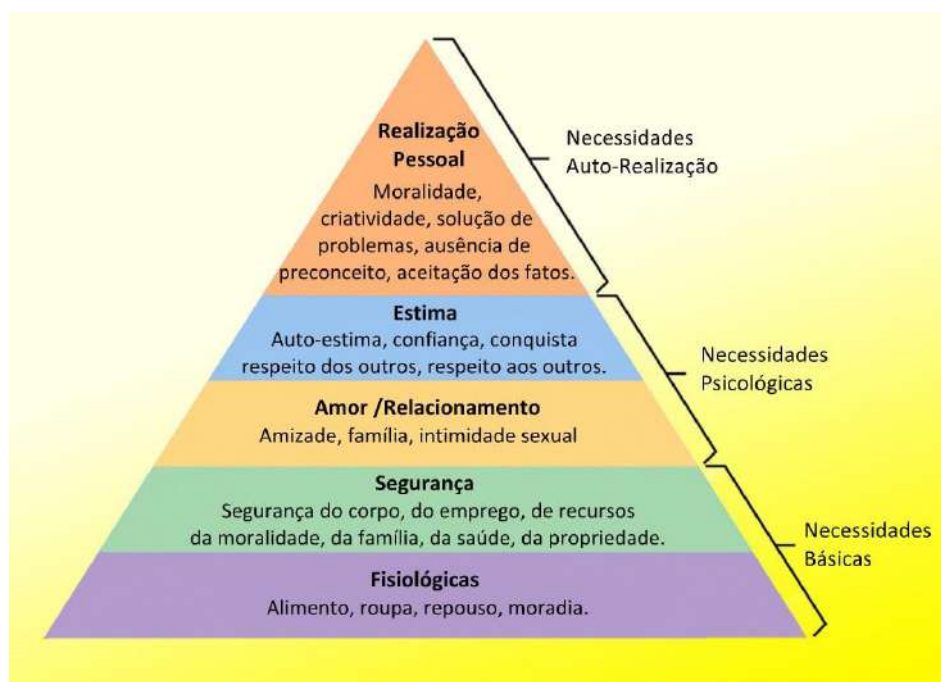


Imagem 1- Pirâmide de Maslow.  
Foto: Reprodução/Internet.

Outro, também psicólogo americano, chamado Frederick Irving Herzberg, aborda o fator motivacional de forma mais direcionada a observações que realizou dentro das empresas e assim desenvolveu a teoria dos dois fatores, os quais se dividem entre fatores higiênicos e fatores motivacionais. Segundo Periard (2011), fatores higiênicos são aqueles que representam as condições físicas do ambiente de trabalho, remuneração, benefícios e até mesmo o clima organizacional. Estes, apesar de fazer com que as pessoas não se sintam desmotivadas, não são elementos motivadores. Já os fatores motivacionais, como o nome sugere, são fatores que sim, produzem motivação ao trabalhador, como exemplo podemos citar a liberdade de decisão sobre a execução do trabalho, responsabilidade, definição de metas e objetivos deste, entre outros.

Maximiano (2006, p. 260) afirma que:

[...] o clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como, tensão, medo, ansiedade e tristeza.

Bergamini (2006, p. 35) diz:

Identificar as partes motivacionais e a influência que elas exercem no comportamento dos indivíduos, é um trabalho complexo e deve ser bastante discutido. Infelizmente, em muitas organizações é muito comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem, esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho.

Ainda segundo Bergamini (2006), quando se fala em motivação, a metodologia mais adequada de pesquisa é aquela que analisa o ser humano vivo interagindo no seu habitat natural, onde procuram manter-se sempre motivados, numa busca constante por algo melhor, procurando suprir suas necessidades próprias, seus desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Nesse sentido, segundo as ideias de Soto (2002), Luz (2007) e Chiavenato (1994), é fundamental lembrar sempre que, quando o colaborador é valorizado e motivado, existe maior dedicação, envolvimento e comprometimento do mesmo para com a organização, porque passa a amar o que faz e isto faz todo um diferencial, contribuindo, então, no alcance das metas propostas, tornando-se verdadeiros empreendedores, deixando de ser meros empregados, porque participam de fato de todo o processo organizacional. Um dos fatores que mais contribui para que a organização alcance o sucesso é a transformação do conceito de gerencia para o conceito de liderança, onde os gestores estão envolvidos com a organização e comprometidos com esta, mas conhecem a relevância da delegação de tarefas e são capazes de criar um vínculo de confiança com seus liderados, o que gera um ambiente de grande produtividade com qualidade.

O clima é afetado por fatores externos, entre eles estão às condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura (LUZ, 2007, p. 20).

Ainda, segundo Luz (2007), o clima organizacional está diretamente relacionado com o nível motivacional dos indivíduos que na organização atuam, ou seja, um funcionário que exerce suas atividades com motivação, está elevando o nível do clima organizacional, da mesma forma que aquele que está desmotivado o reduz, pessoas mudam e essa mudança se reflete na organização. Dessa forma, para uma avaliação da organização e obtenção de um diagnóstico, a Pesquisa de Clima Organizacional é utilizada. Com o uso deste instrumento é possível identificar problemas entre a organização e o colaborador, e planejar ações para que estes sejam corrigidos.

## 2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Bergamini (2006), uma das formas mais eficazes de obter diagnóstico institucional é por meio de estudos que levantam dados de moral ou satisfação de empregados. Tal diagnóstico permite investigar as necessidades normais e o momento que se encontra a instituição. É importante que a instituição nesse momento preocupe-se com o tipo de motivação na qual determinado empregado se encontra dentro da empresa e sobre necessidades existentes. Ainda menciona que as pesquisas de clima organizacional são ferramentas fundamentais tanto de apoio à gestão de recursos humanos quanto para a elevação no índice de qualidade e produtividade numa empresa que visa lucros no mundo dos negócios. Para estes autores, motivação direta ou intrínseca e satisfação indireta ou extrínseca são aspectos fundamentais formadores daquilo que é chamado de clima organizacional. A partir destes dois fatores, avalia-se o grau de comprometimento dos membros da organização. Os autores ainda definem motivação direta ou intrínseca como ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado; já satisfação indireta ou extrínseca é definida como aspectos voltados ao salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições a partir do olhar do empregado.

Para Spector (2002), existem efeitos potenciais da satisfação no trabalho ou pesquisa de clima organizacional. Nos últimos anos, esta ferramenta tem se tornado importante, pois justifica interesses na satisfação de empregados e gerência. O autor salienta que esta ferramenta é relevante no que diz respeito ao bem-estar da

organização, tornando possível relacionar saúde mental e trabalho no ambiente organizacional.

É importante conhecer a teoria de Cultura Organizacional para saber mais sobre clima organizacional, pois esta cultura é representada por um sistema de comportamentos, normas e valores, que comungam os padrões de referência conduzindo as pessoas, em sua maioria, a agir e avaliar os fatos. Para alguns autores, cultura organizacional é definida como um padrão de comportamento que seus funcionários exercem de acordo com os valores e normas regidos por determinada empresa/organização. O compartilhamento de valores comuns é desenvolvido internamente nas organizações pelo conjunto de inter-relações de seus colaboradores (Morgan 2009).

Oliveira (2006) diz que as demonstrações de clima estão ligadas a cultura existente, pois tal cultura influencia nos fatores externos na organização. O mesmo autor diz que estes fatores externos são definidos como a família, lazer, condições de saúde etc. Ainda ressalta que a cultura organizacional se torna a raiz em que se desenrolam todos os eventos internos. Para a autora, a cultura é a causa e o clima é, conseqüentemente, a cultura.

Para Oliveira (2006), a pesquisa de clima organizacional desperta no empregado três operações mentais bastante complexas que são perceber, interpretar e descrever o que observam na empresa. Estas três operações são percebidas de forma consciente, embora se saiba que grande parte da realidade que cerca o sujeito é percebida de forma não consciente, influenciando mesmo assim o comportamento. Ao perceberem o clima na empresa, os empregados interpretam de acordo com suas crenças e valores, podendo haver distorções provenientes justamente da cultura dos empregados que, posteriormente, descreverão sobre a realidade da organização.

## 2.2 Subjetividade do Trabalhador

É relevante também discutir a importância da subjetividade hoje e o modo como é conceituada nas organizações do trabalho, pois desde então, a subjetividade dos trabalhadores é vista com um tanto de desconfiança enquanto a dos líderes é valorizada. Não se trata de perguntar, na realidade, se hoje a subjetividade é fundamental ou não,

pois ela está sempre presente – devemos refletir sobre o lugar que ocupa e que importância tem no contexto atual. A subjetividade nos permite ampliar os conhecimentos, não considerando os seres humanos como objetos e não reduzindo suas relações. A objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão da empresa possa alcançar sua efetividade e coerência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos. Com isso, os gestores são, cada vez mais, desafiados a atuar de forma reflexiva, sensível e consciente para lidarem com pessoas e com as diferenças nas relações num ambiente socioeconômico cada vez mais permeado pela complexidade e pela fragilidade.

Quando avaliamos o conceito da organização, a relevância da subjetividade fica evidente, uma vez que sua estratégia e todo planejamento necessário para que seus objetivos sejam alcançados partem de indivíduos. De acordo com Dejours e Abdoucheli (1994), as estruturas organizacionais baseadas em uma hierarquia do tipo pirâmide apresentam cenários semelhantes, onde nas camadas superiores vemos liberdade de expressão, possibilidade de manifestação dos pensamentos, anseios e desejos. Isto se dá devido ao fato de que estes são os responsáveis por garantir que a estratégia que escolheram seja seguida por toda organização. Assim sendo, temos então nas camadas inferiores aqueles que são responsáveis por seguir e executar a estratégia definida pela alta gestão, o que faz obviamente com que tenham menor possibilidade de expressar seus pensamentos e desejos na execução de suas atividades.

Tomando então como referência a teoria do conhecimento, onde a subjetividade é o conjunto de ideias, significados e emoções que, por serem baseados no ponto de vista do sujeito, são influenciados por seus interesses e desejos particulares e relacionando isto aos fatores motivacionais de Maslow e Herzberg, vemos a forma como a subjetividade do trabalhador está relacionada ao clima organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Além das pesquisas bibliográficas realizadas pelo autor, os dados deste estudo foram obtidos através de uma pesquisa de campo realizada de forma empírica em três áreas da organização por meio de um questionário e entrevistas individuais,

aplicadas a dezessete colaboradores que representaram os diferentes grupos de trabalho. O questionário teve seu conteúdo analisado de forma qualitativa, oriunda das entrevistas semiestruturadas contendo respostas com cinco pontuações, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa. Os dados quantitativos foram analisados através de indicadores expostos e gráficos, deixando visível no aspecto comparativo e explicitando os pontos a melhorar nos indicadores do clima.

### 3.1 Apresentação e análise dos dados

Para que fosse possível cobrir o assunto de uma forma geral e que passasse uma imagem macro dos resultados, o estudo não se aprofundou em demasia em relação aos sentimentos do trabalhador, mantendo o foco na forma como este é impactado pelo clima da organização.

As informações para elaboração deste trabalho foram obtidas através de entrevistas aplicadas via uma ferramenta online chamada *Survey Monkey*, direcionadas a dezessete colaboradores, os quais estavam divididos entre onze homens e seis mulheres, com idades entre 23 e 42 anos. A estratégia utilizada para seleção dos entrevistados foi de buscar os perfis mais diferentes quanto possível, por esse motivo o autor optou pelas áreas de desenvolvimento de sistemas, onde os profissionais tendem a ser mais introvertidos e priorizam menos as relações humanas; infraestrutura, com profissionais atuando em atividades operacionais com equipamentos de informática, um comportamento menos introvertido e com maior interação; e por fim, recursos humanos, onde os profissionais atuam diretamente com pessoas, fazendo com que as relações humanas tenham maior relevância para esta equipe.

O ambiente da pesquisa é uma empresa de Tecnologia da Informação, que possui como principal parceiro, uma instituição financeira multinacional. O autor não foi autorizado a divulgar o nome da instituição financeira e por este motivo, não será possível informar o nome da empresa onde a pesquisa foi realizada, uma vez que, a identificação desta permitiria à audiência identificar a instituição. Assim sendo, sempre que necessário for, o autor irá se referir a empresa como Companhia Alfa.



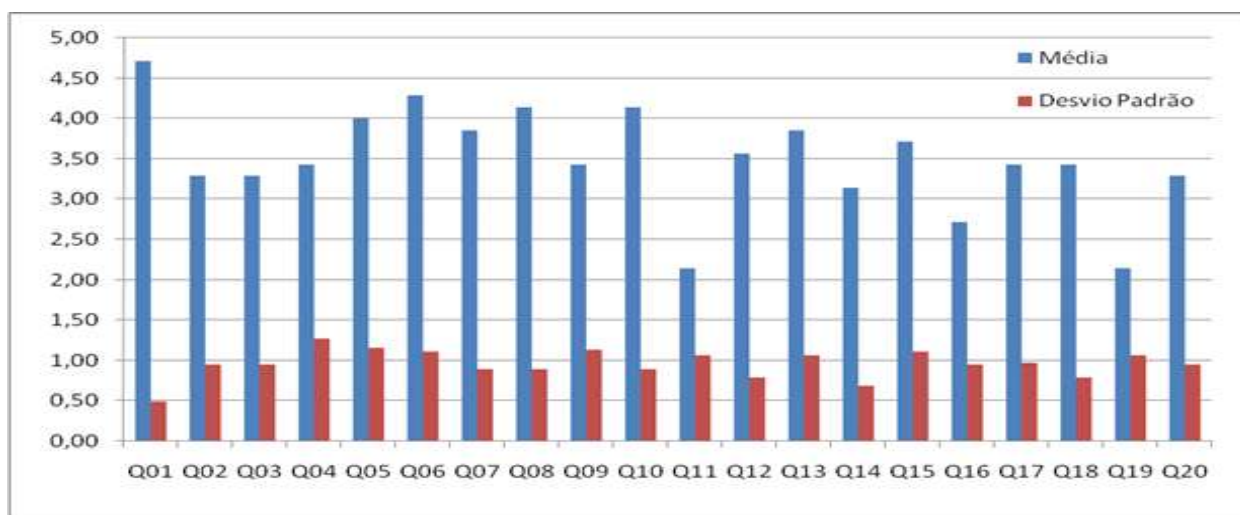
A Companhia Alfa é uma empresa de grande porte, composta por mais de 2700 colaboradores e de grande tradição na área da tecnologia da informação com foco em instituições financeiras, porém, devido a restrições logísticas, a pesquisa se restringirá à filial de Porto Alegre – RS, a qual conta com 620 colaboradores, o que permite uma coleta de informações com diferentes pontos de vista, permitindo uma avaliação de ampla cobertura.

A pesquisa mostrou que os entrevistados têm interesse em atuar em suas áreas, tendo comprometimento com o trabalho, humanização e cooperação entre a equipe, o que reflete satisfação no trabalho.

A fim de obter uma perspectiva com ênfase na subjetividade dos entrevistados, as perguntas foram formuladas de modo a identificar a forma como o trabalhador percebe a empresa e como esta atua frente a situações envolvendo o comportamento e desempenho dos funcionários.

O quadro abaixo apresenta os dados quantitativos, o qual aponta índices de satisfação e insatisfação diante da atividade dos colaboradores. Quanto aos itens apontados no índice de insatisfação, destaca-se a falta de reconhecimento, falha na comunicação e dificuldade para estabelecer um plano de carreira na empresa. Já nos itens apontados no índice de satisfação, destaca-se o trabalho em equipe, a liberdade de acesso à gestão e um bom ambiente de trabalho.

Os resultados mostraram mais inferências e expressões quanto ao ambiente de trabalho e gestão. O grupo de trabalho coeso obteve destaque na maioria das respostas sendo uma equipe que aponta maior satisfação, atendendo bem a demanda de trabalho. Segundo a maioria das respostas, a subjetividade do trabalhador é o ponto positivo que se destaca. Em contrapartida, sobre situações mais difíceis, a pesquisa apontou dados que atingem a convivência entre os colegas de outros setores, relacionando este com falhas na comunicação, assim como a falta de reconhecimento do trabalho e oportunidades internas (crescimento profissional). Aqui, podemos identificar uma incoerência na enunciação coletiva quanto ao clima da organização, especialmente no que se refere a comunicação e gestão. Estes dados levam a crer que a coesão apontada seja no sentido de trabalharem juntos e a cada dia lidarem com os problemas.

**LEGENDA:**

- Q01 - Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.  
 Q02 - A dedicação dos empregados é recompensada.  
 Q03 - As ideias criativas dos empregados são usadas para obtenção de melhores resultados.  
 Q04 - Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.  
 Q05 - O bem estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.  
 Q06 - O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.  
 Q07 - As necessidades pessoais e o bem estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.  
 Q08 - As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades dos clientes.  
 Q09 - Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.  
 Q10 - As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.  
 Q11 - A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons funcionários para os concorrentes.  
 Q12 - Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.  
 Q13 - O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.  
 Q14 - O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.  
 Q15 - Investe-se em um bom ambiente de trabalho, com objetivo de se garantir o bem estar dos funcionários.  
 Q16 - As promoções são definidas por avaliação de desempenho.  
 Q17 - A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado  
 Q18 - As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de sua chefia imediata.  
 Q19 - É muito difícil fazer carreira dentro da organização.  
 Q20 - Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.

**ESCALA DE AVALIAÇÃO:**

- 1,00 - Não se aplica  
 2,00 - Se aplica pouco  
 3,00 - Se aplica razoavelmente  
 4,00 - Se aplica bastante  
 5,00 - Se aplica totalmente

Quadro 2 - Dados quantitativos.

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Ferreira et al. (2002) nos diz que Profissionalismo Cooperativo é a valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização. Podemos dizer então que em relação ao Profissionalismo Cooperativo, os valores apresentam um nível satisfatório, demonstrando que os gerentes percebem as características definidas na importância da cooperação, porém não se desenvolve recompensas e pouca oportunidade de plano de carreira dentro da organização.

O modo de relacionamento dos trabalhadores mostra uma necessidade de mudança para o bom convívio e adequação ao ambiente de trabalho, embora haja coesão e coleguismo. As respostas demonstram uma necessidade de discussão sobre conversas laterais e maior flexibilidade na convivência entre as diferenças na equipe. Identifica-se que entre as práticas organizacionais na empresa, tem-se a preocupação com a qualidade e o atendimento ao cliente e liberdade de acesso aos gestores, que por outro lado, não valoriza as premiações e recompensas, segundo avaliação de desempenho dos empregados.

#### **4 CONCLUSÕES**

Com base nos dados levantados através da pesquisa realizada, é possível identificar que a empresa trata com bastante relevância os assuntos referentes ao bem estar do trabalhador, ao mesmo tempo em que vemos questões relacionadas à carreira, sendo percebidas como menos prioritárias para a organização.

A escolha no âmbito metodológico foi um dos grandes ganhos deste estudo, pois tornou possível a consolidação dos dados quantitativos e qualitativos em processo de retroalimentação e amplificação da coerência entre os posicionamentos dos trabalhadores e suas complexas relações com as atividades dos setores. Os colaboradores que participaram da pesquisa são ambivalentes em relação à interpessoalidade, pois alguns consideram haver bom relacionamento e outros mantiveram o oposto, que pode ser compreendido com certo temor na exposição da expressão sobre o referido tema. Todos se sentem respeitados pela gestão imediata do

setor, mas apontam que poderia haver aprimoramento, principalmente se houvesse investimento em qualificação. Além disso, há algumas observações quanto à gestão que, por vezes, inviabilizam que os profissionais tenham acesso satisfatório à comunicação, havendo mais abertura para os líderes. Faz-se necessário mostrar que aqui não estamos tratando da pessoa gestora, mas sim de um lugar institucional que é permeado pela cultura e pressão por produtividade de todos os lados.

Um ponto interessante a ser observado é a forma como as questões relacionadas ao bem estar, fazem com que os trabalhadores se mantenham interessados em permanecer no quadro de funcionários da organização, apesar de termos praticamente uma unanimidade nas respostas, quanto a dificuldade em terem uma progressão de carreira na empresa.

Conforme as variáveis analisadas pelo autor, a cooperação no ambiente de trabalho foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre as equipes e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas. As variáveis como remuneração e estabilidade apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores, sendo esse um fator muito importante na relação de trabalho, sua insatisfação pode contribuir como fonte de insegurança e pressão no clima organizacional.

A proposta do autor para o problema relacionado a dificuldade para ascensão profissional, é a criação e implementação de um plano de carreiras, cargos e salários (PCCS), onde será possível para cada colaborador, identificar com facilidade os requisitos necessários para cada vaga e desenvolver suas competências e conhecimentos, a fim de estar preparado para quando a oportunidade for criada. É de fundamental importância que a gestão da empresa respeite as regras definidas no PCCS para preenchimento de vagas, uma vez que isto é o que dará credibilidade ao processo e passará transparência aos colaboradores que estão se preparando para novas posições. A adoção desta estratégia, aliada ao já bem conceituado clima organizacional, fará com que os profissionais trabalhem com uma maior motivação e conseqüentemente se tornem mais dedicados e produtivos.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos - Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Desejo ou Motivação? A Interrogação Psicanalítica Sobre o Trabalho**. In M. I. S. Betiol (Org.), *Psicodinâmica do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C.; FIGUEIREDO, M. C. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. Vol. 7, nº 2, p. 271-280, jul/dez, Natal, 2002.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Significados da Administração**. In: *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Maria Cleidia Klein. **Indivíduo, Trabalho e Organização**. Canoas: Ed. ULBRA, 2006.
- PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V e PORTO, Juliana Barreiros. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2010, vol.14, n.6, pp.1054-1072. ISSN 1982-7849. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000700005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700005).
- PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 07 Agosto. 2016.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2002.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WAGNER III, Jhon A.; HOLLENBECK, Jhon R. **Comportamento Organizacional**.  
São Paulo: Saraiva, 2004.