

PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS SETORES DE TESOUREARIA E CONTABILIDADE EM UMA PREFEITURA NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Tiago A. H. Ramlo¹ Mauricéia S. P. Guzzo²

Resumo: O artigo em questão visa descrever o clima organizacional dos setores de contabilidade e tesouraria de uma prefeitura do estado do Espírito Santo. Para a realização dessa pesquisa foi necessário levantamento bibliográfico teórico e aplicação de questionário em campo. Através desse trabalho foi possível identificar o Índice Geral de Satisfação que apontou satisfação em maior parte das variáveis. Algumas dessas variáveis se destacaram como é o caso do incentivo aos funcionários, gestão de carreiras em profissão, incentivos profissionais e remuneração.

Palavras-chaves: clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, prefeitura municipal.

RESEARCH OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE TREASURY AND ACCOUNTING SECTORS IN A GOVERNMENT IN THE STATE OF ESPÍRITO SANTO

Abstract: The article in question aims to describe the organizational climate of the accounting and treasury sectors of a city hall in the state of Espírito Santo. In order to obtain the theoretical bibliographic evaluation and application in the field. Global Satisfaction Standard that indexed satisfaction mostly the variables. Some of the best strategies to highlight are employee incentive, professional incentives, and compensation.

Keywords: organizational climate, organizational climate research, city hall.

INTRODUÇÃO

A administração pública está passando por significativas transformações, a complexa gestão do Estado exige cada vez mais uma administração de qualidade em seus serviços, comparando inclusive, com a gestão privada que busca essa qualidade para obtenção de lucro (NETO, 2017). O art. 37 da Constituição Federal (1988) trás os cinco princípios da administração pública, dentre eles se destaca o princípio de eficiência, conceito bastante utilizado pelas empresas no setor privado. Na ciência da administração, Chiavenato (2014) define eficiência como a melhor utilização dos recursos disponíveis, fazendo com que esses sejam trabalhados de forma mais racional possível. Ribeiro e Santana (2015) afirmam que o recurso mais importante dentro da organização são as pessoas que a

¹ Discente do curso de Graduação em Administração no IFES – Campus Colatina. tiagohelmer@hotmail.com

² Mestre em Administração. Docente no IFES – Campus Colatina. mauriceia.soares@ifes.edu.br

compõe, se elas estiverem motivadas e satisfeitas a tendência é que sejam mais produtivas. Assim, para que aja uma administração pública eficiente é necessário gerenciar as pessoas da melhor forma possível.

Entre as teorias da administração que unem a satisfação das pessoas com o ambiente físico e psicológico do trabalho, pode se destacar a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Essa teoria explica que a produtividade dos trabalhadores está relacionada com fatores ambientais do trabalho, denominados higiênicos e também com fatores relacionados a percepção do trabalho pelo trabalhador, denominados motivacionais. A ausência ou presença desses fatores irão indicar a satisfação ou não e a insatisfação ou não da pessoa perante o trabalho exercido (MAXIMIANO, 2012). Nesse sentido é importante o administrador identificar os fatores ambientais e psicológicos para melhorar a produtividade e tornar a organização eficiente. Existem diversas ferramentas de gestão que são capazes de verificar esses fatores, como é o caso da pesquisa do clima organizacional.

Para Chiavenato (2014) clima organizacional é a atmosfera psicológica interna de uma organização e está relacionada com a moral e satisfação das necessidades dos participantes. O clima é a percepção que os funcionários possuem da organização em determinado momento. Nessa percepção estão incluídos fatores como, por exemplo, remuneração, cultura da empresa, segurança no trabalho, carreira, entre outros. Para verificar o clima organizacional é necessário utilizar-se da pesquisa de clima organizacional, uma ferramenta que possibilita quantificar o grau de satisfação de fatores específicos e também é capaz de trazer uma ótica global do clima da organização. Luz (2009) afirma que de todas as estratégias que são utilizadas para medir o clima, a pesquisa do clima organizacional é a mais completa, pois pode utilizar técnicas como questionários, entrevistas e painéis de debates. Após a pesquisa é possível analisar se o clima é bom ou ruim na organização. Se o clima for ruim, quer dizer que está prejudicando a empresa, cabe ao gestor realizar medidas para melhorar os pontos desfavoráveis. Se o clima for bom é possível concluir que a gestão de pessoas está atuando de maneira correta e eficiente nesse ponto e que os funcionários tendem a serem mais comprometidos e produtivos.

Este trabalho consiste em realizar a pesquisa do clima organizacional nos setores de tesouraria e contabilidade de uma prefeitura municipal no estado do Espírito Santo. A finalidade é descrever o clima desses setores e os fatores que o influenciaram. Para isso foi elaborado um questionário com temas relevantes para os servidores e funcionários públicos em questão. Segundo Luz (2009) o questionário do clima organizacional é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais do clima. Cada resposta aponta para a satisfação ou insatisfação de determinado fator, sendo facilmente

detectado se o fator em questão está sendo positivo ou negativo para o clima. Além do fator específico como, por exemplo, a remuneração, é possível ter uma visão geral dos fatores, o que de fato identificará se o clima é bom ou ruim.

Existe grande demanda de qualidade na administração pública e uma forma de qualificá-la é torná-la eficiente, dessa maneira também cumpre um dos princípios expressos na Constituição Federal. Uma administração eficiente cuida de seus recursos da forma mais produtiva possível, sendo assim, os recursos humanos da administração pública precisam de grande atenção, observando a sua importância nos serviços para a sociedade. A realização da pesquisa do clima organizacional nos setores em questão é uma forma de contribuir para a eficiência na administração pública, pois através das informações obtidas o gestor público será capaz de gerenciar as pessoas de uma melhor forma, solucionando possíveis conflitos de interesses, criando políticas motivacionais, resolvendo possíveis problemas com o ambiente físico de trabalho, modificando orçamentos de salários e incentivos financeiros, alterando processos ou cargos, entre outros. Além disso, esse cuidado no gerenciamento humano não só trás eficiência na gestão, onde todos da sociedade saem ganhando, mas também é capaz de melhorar a vida dos servidores e funcionários públicos envolvidos.

1 EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Chiavenato (2014) conceitua eficiência como a utilização correta dos meios de produção disponíveis, melhorando os métodos de trabalho e tratando os recursos da empresa de forma racional. Empresas que visam aumentar o lucro buscam cada vez mais eficiência em suas operações, pois é a maneira de cuidar de seus recursos da melhor forma, sejam eles pessoas, máquinas ou matéria-prima. A consequência da eficiência é a produtividade. Entre os princípios da Administração Pública que trata o art. 37 da Constituição Federal encontra-se a eficiência, chegando a conclusão que a gestão pública tem o dever legal de ter seus recursos tratados da melhor maneira possível.

Para Neto (2017) a Administração Pública do século XXI está passando por transformações devido à liberalização da economia e retração do aparato administrativo prestador. Esse novo modelo exige adaptações que estejam em harmonia com a ordem econômica. Neto (2017, p. 207) ao trazer o modelo de administração pública eficiente afirma que:

“A clássica concepção de que a Administração, titular da prossecução do interesse público, legitima suas atuações pela simples invocação desta condição já não basta. Faz-se necessário perscrutar a adequação de suas escolhas e a eficiência dos métodos de gestão aplicados”.

É possível notar que a administração pública está se aproximando da administração privada à medida que os mercados se desenvolvem. Dessa maneira, modelos de gestão capazes de trazer eficiência às empresas estão sendo adaptadas para o setor público, cumprindo não só uma necessidade trazida pela complexidade dessa gestão, mas também para cumprir o aspecto legal do princípio da eficiência.

São as pessoas da empresa que produzem os produtos, prestam os serviços, atendem clientes, planejam, supervisionam e gerem setores. Para Ribeiro e Santana (2015, p. 81) “sem o trabalho, energia, dinâmica, inteligência, criatividade e racionalidade de pessoas, as organizações não existiriam”. Os autores afirmam ainda que pessoas que estejam satisfeitas e motivadas com o trabalho são mais comprometidas e tendem a serem mais produtivas para as empresas (RIBEIRO e SANTANA, 2015). Assim, de todos os recursos, o humano é o mais importante para uma organização, pois além de ser requisito necessário para sua existência a percepção das pessoas perante o trabalho é fator determinante para a produtividade. Uma gestão eficiente deve observar os fatores que trazem satisfação e motivação e manipulá-los para trazer o bem estar dos funcionários, chegando assim a um ambiente sadio e mais produtivo.

2TEORIA DOS DOIS FATORES

A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg explica a satisfação com o trabalho através de dois fatores. O primeiro fator denominado motivacional retrata questões internas do indivíduo, como por exemplo, o sentimento pessoal de crescimento, significado e reconhecimento. O segundo fator denominado higiênico está relacionado com o ambiente físico de trabalho em si como, por exemplo, a segurança, relação com os colegas e salários. Segundo essa teoria esses fatores influenciam na satisfação do trabalho. Se os fatores motivacionais forem alcançados, então o indivíduo estará satisfeito. Os fatores higiênicos, apesar de não serem capazes de trazer satisfação por si só, eles influenciam na insatisfação. Ou seja, fatores externos são capazes de trazer insatisfação ou a não-insatisfação e os fatores internos são capazes de trazer a satisfação ou a não-satisfação (MAXIMIANO, 2012).

TABELA 1: Exemplos de fatores que influenciam na satisfação e insatisfação.

EXEMPLO DE FATORES

Motivacionais (internos)	Higiênicos (externos)
O próprio trabalho	Estilo de liderança
Realização de algo importante	Relações pessoais
Exercício de responsabilidade	Salário
Possibilidade de aprendizagem	Condições físicas do trabalho
Carreira e crescimento	Segurança no trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Maximiano (2012).

Pilatti (2012) afirma que não existe uma forma infalível para tratar a disposição dos trabalhadores na execução das tarefas, mas a Teoria dos Dois Fatores é capaz de apontar elementos efetivos que produzem a satisfação e insatisfação. Uma vez que esses elementos influenciam na satisfação e a mesma na produtividade, a gestão que busca eficiência deve modificá-los para que sejam positivos na organização. Mas antes de modificá-los é preciso saber o real impacto deles perante as pessoas da organização.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2014) diz que o Clima Organizacional é a atmosfera psicológica da organização e está ligada a satisfação das necessidades dos participantes. Essa atmosfera pode ser boa ou ruim conforme Luz (2009, p. 31) diz:

“O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva as ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim.”

Nakata (2010) conclui que o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados dos funcionários perante a empresa e que esses sentimentos positivos ou negativos influenciam no comportamento das pessoas. A consequência direta desse comportamento para a empresa é a produtividade.

Rizzatti (2002) através de sua pesquisa garante que o clima organizacional, após ser analisado, é capaz de conhecer como está o ambiente de trabalho, identificando características e problemas entre os envolvidos. Dessa maneira, saber sobre o clima organizacional pode ser essencial para a sobrevivência de uma organização, principalmente se o foco da mesma for a prestação de serviços, pois nesse caso, as pessoas são o principal instrumento.

Pereira e Carvalho (2018) afirmam ainda que clima organizacional é importante para entender o impacto do trabalho no comportamento das pessoas, na qualidade de vida e no próprio desempenho nas atividades. Portanto é possível entender que a influência positiva do clima trás equilíbrio para as duas partes, empresa e empregado. A primeira com o aumento da produtividade e o segundo com melhor qualidade de vida.

Corrêa (2018) fala que para que ocorra equilíbrio entre indivíduo e organização é preciso que os trabalhadores estejam com suas expectativas atreladas aos valores da organização, ou seja, valores pessoais e valores organizacionais devem tender para a mesma direção. A expectativa está ligada à satisfação ou à insatisfação do funcionário perante a organização. Quantificar a satisfação e entender a expectativa é objetivo da pesquisa do clima organizacional.

4 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Bispo (2006) a pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura e as informações obtidas por ela são valiosas e capazes de criar programas voltados para a melhoria na qualidade de trabalho e aumento da produtividade. O autor expõe ainda alguns temas de relevância para a construção da pesquisa como a vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, nível sociocultural, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistência aos funcionários.

Fischer (1996) afirma que o objetivo final da pesquisa de clima organizacional é entender todas as relações que envolvem as empresa e as pessoas. Portanto os assuntos devem ir além do exercício das funções, contemplando a cultura organizacional e também temas que refletem exclusivamente na vida dos indivíduos. A escolha dos temas a serem pesquisados deve seguir a realidade das

pessoas e organizações pesquisadas.

Luz (2009) fala que para a realização da pesquisa do clima organizacional é preciso seguir onze etapas conforme a tabela abaixo.

TABELA 2: Etapas da pesquisa de clima organizacional.

ETAPAS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
1- Autorização e apoio da direção	7- Coleta de dados
2- Planejamento da pesquisa	8- Tabulação dos dados
3- Definição das variáveis	9- Emissão do relatório
4- Validação do instrumento de pesquisa	10- Divulgação do resultado
5- Parametrização das respostas	11- Definições do plano de ação
6- Divulgação da pesquisa	

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Luz (2009)

A primeira etapa de autorização e apoio a direção está ligada ao suporte que os diretores darão para a pesquisa e já nessa etapa é possível saber se os gestores aceitarão as possíveis mudanças no final da pesquisa. Planejamento da pesquisa é toda a organização da estrutura da pesquisa como, por exemplo, quem será o público, como será a coleta e como será a análise de dados. Definição de variáveis, validação do instrumento de pesquisa e parametrização das respostas consistem nos temas da pesquisa, no tipo de instrumento para coleta de dados e nas respostas escolhidas respectivamente. A divulgação da pesquisa é o momento em que o pesquisador avisa com antecedência sobre a mesma, visando a participação de todos. Coleta e tabulação dos dados é o recolhimento das informações e os parâmetros para a análise delas posteriormente. Na construção do relatório é a hora de analisar os dados, conseguindo calcular o ISG – Índice de Satisfação Geral. As informações analisadas serão divulgadas na etapa seguinte. Ao final será definido o plano de ação, momento em que são estudadas as implementações necessárias para modificar o clima, caso seja necessário (LUZ, 2009).

5 METODOLOGIA

O método para a realização desta pesquisa foi o descritivo. Foi feito o levantamento bibliográfico de livros, artigos e uma parte da legislação de administração pública. Para a coleta de dados foi utilizado questionários com 24 perguntas de respostas fechadas, divididas em 9 temas. As repostas variavam de não, nunca, raramente, mais ou menos, sim, quase sempre, sempre. Conforme Luz (2003, p. 65) “sempre, quase sempre, sim e mais ou menos: devem ser tabulados como manifestação de satisfação por parte dos respondentes [...] raramente, nunca, e não: devem ser tabulados como manifestação de insatisfação”. Para a organização das respostas e ajuda na análise dos dados foi utilizado o software Excel 2010 da Microsoft, principalmente os recursos de média e gráficos.

A escolha de uma prefeitura municipal se deu pela importância de contribuições com pesquisas focadas em gestão pública, uma vez que essa está passando por grandes transformações conforme Neto (2017). Após escolher uma prefeitura foi necessário eleger os setores para a pesquisa. Analisando os departamentos existentes, a tesouraria e contabilidade se destacaram pela complexidade nos processos e pela responsabilidade das operações. Esses setores são responsáveis por todas as movimentações financeiras, funcionando como uma espinha dorsal para as prefeituras.

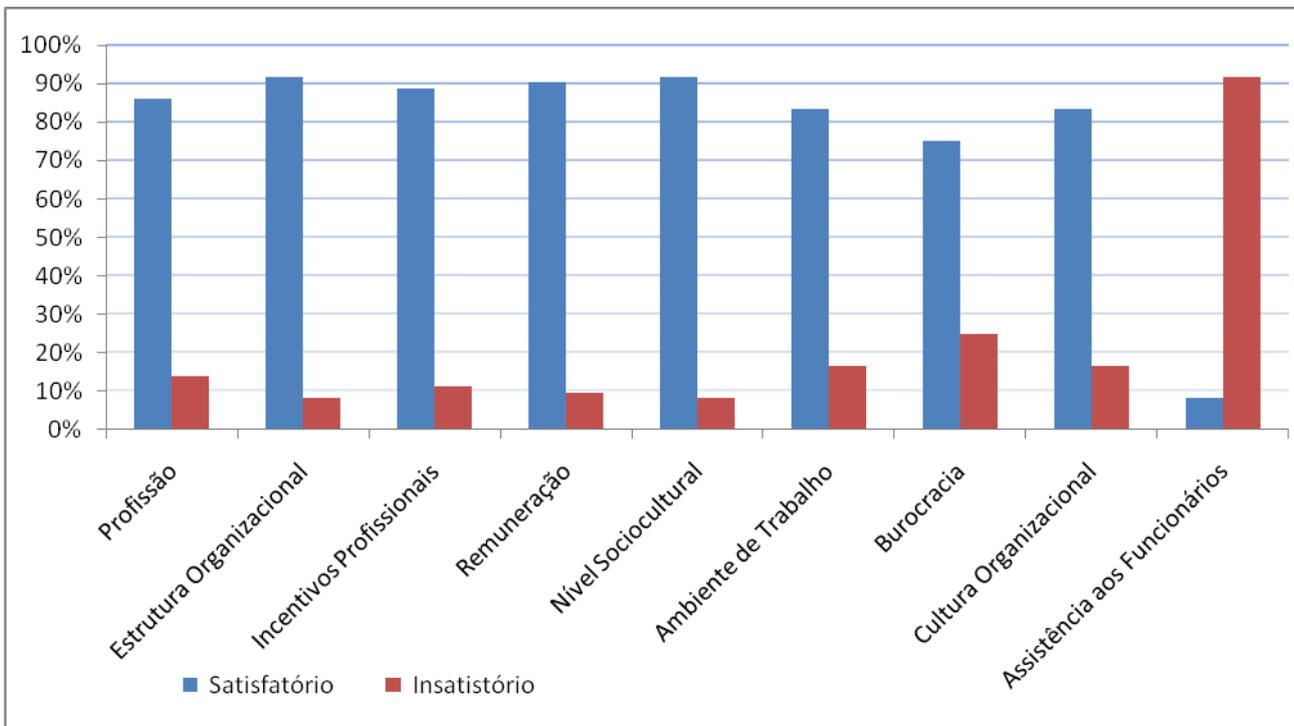
Por se tratar de uma prefeitura de uma cidade do interior do Espírito Santo, o número de funcionários é modesto, contando com 12 pessoas que estão divididas entre contador (a) chefe, tesoureiro (a), contadores, auxiliares administrativos, auxiliares contábeis e estagiários. Observando as etapas da pesquisa de clima organizacional proposta por Luz (2009) foi feito uma reunião com o responsável pela secretaria de administração e finanças e logo em seguida o grupo de pessoas desses setores foi convidado a participar da pesquisa em data proposta. No dia da coleta de dados todos responderam o questionário com interesse e simpatia.

O objetivo do questionário foi descrever o clima apontando o ISG – Índice de Satisfação Geral. Para Luz (2009, p.69) “esse índice de satisfação geral é obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos funcionários, considerando todas as variáveis pesquisadas”. Com esse intuito, o questionário foi elaborado com alguns temas mencionados por Bispo (2006) e algumas perguntas selecionadas e adaptadas para a realidade da prefeitura municipal. Tomando o cuidado para não ficar extenso, o conteúdo contou com uma lauda e meia. Além do questionário os respondentes foram convidados a ler e assinar o termo de consentimento livre e esclarecido, prática usual para a proteção da pesquisa e dos próprios pesquisados.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Analisando os dados, é possível identificar a prevalência de parâmetros satisfatórios entre as 8 das 9 variáveis. A única exceção foi a assistência aos funcionários na qual a maioria respondeu com parâmetro insatisfatório (92%),

GRÁFICO 1: Visão Geral dos Eixos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo que o tema profissão tenha dado uma média de 92% de satisfação, a pergunta relacionada ao “plano de carreira” mostrou que a metade dos respondentes (50%) está insatisfeita com o plano de carreira que a prefeitura oferece. Conforme mostra o gráfico a seguir.

GRÁFICO 2: Perguntas sobre profissão.

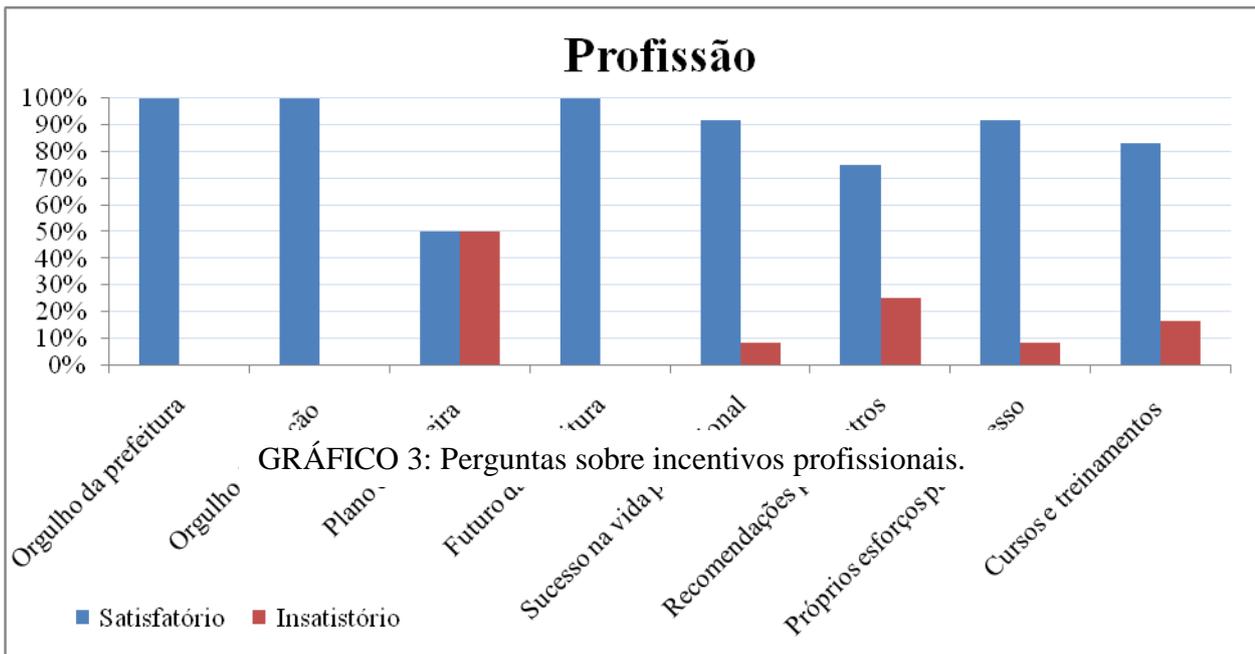
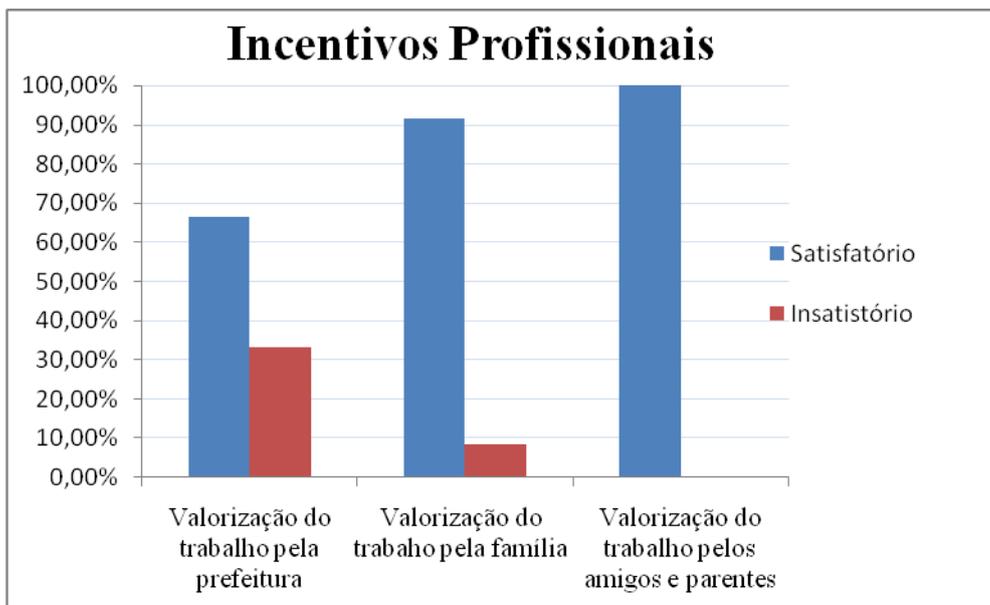


GRÁFICO 3: Perguntas sobre incentivos profissionais.

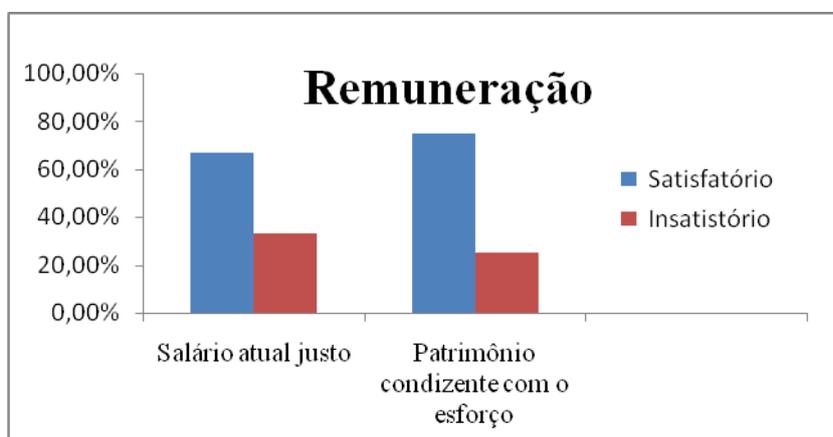
Na pesquisa de Riso (2006), alguns fatores externos como a convivência familiar dos funcionários, são capazes de influenciar no clima. Analisando a variável incentivos profissionais, os respondentes apresentaram elevado grau de satisfação na média das perguntas, porém o nível de insatisfação vai crescendo de acordo com a aproximação do trabalho. Na pergunta referente a “valorização do trabalho pelos amigos e parentes” é possível perceber que não teve insatisfação. Quando a pergunta é sobre a “valorização do trabalho pela família” a insatisfação aumenta para 8,33%. Já a “valorização do trabalho pela prefeitura” a insatisfação passa para 33,33%. Conforme o gráfico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os funcionários dos setores de uma forma geral estão satisfeitos com o salário que recebem, porém 33,33% não acham justo o salário mensal. As pessoas que acreditam que o patrimônio não é condizente com o esforço no trabalho apresenta número semelhante, sendo 25% dos respondentes. Conforme o gráfico abaixo.

Esses quatro destaques - **GRÁFICO4: Perguntas sobre remuneração.** profissão, incentivos



profissionais e remuneração. Fonte: Elaborado pelo autor. e apresentar detalhes em variações que chamaram a atenção na análise, levando em consideração que Fischer (1996) destaca a importância de entender todas as relações que envolvem empresa e pessoas. Porém o objetivo final é compreender o clima como um todo.

Com o emprego da parametrização e tabulação de Luz (2009) é possível encontrar o ISG – Índice de Satisfação Geral, onde a satisfação geral encontrada foi de 77,60% e a insatisfação geral encontrada foi de 22,40%, conforme a tabela 3.

ISG – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL

Variáveis	Nº de perguntas	% de satisfação	% de insatisfação
Profissão	8	86	14
Estrutura Organizacional	4	91,66	8,33
Incentivos Profissionais	3	88,83	11,17
Remuneração	2	90,25	9,75
Nível Sociocultural	2	91,66	8,33
Ambiente de Trabalho	2	83,33	16,66
Burocracia	1	75	25
Cultura Organizacional	1	83,33	16,66
Assistência aos Funcionários	1	8,33	91,66
Resultado	24	77,60	22,40

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entendendo os impactos que esses fatores têm sobre a satisfação, conforme a Teoria dos Dois Fatores, a importância das variáveis sugeridas por Bispo (2006) e finalmente a metodologia empregada para a pesquisa do clima de Luz (2009), é possível identificar que a maioria dos respondentes está satisfeita. Para identificar se o clima organizacional está bom ou prejudicando a prefeitura é necessário, conforme afirma Corrêa (2018), entender o equilíbrio entre os indivíduos e organização. Dessa maneira, após a análise dos dados dessa pesquisa é possível concluir que o índice de 77,60% representa que o clima organizacional dos setores de tesouraria e contabilidade dessa prefeitura está bom.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dessa pesquisa foi possível identificar o clima organizacional dos setores de tesouraria e

contabilidade de uma prefeitura municipal do Espírito Santo, onde as respostas da maioria das variáveis apresentaram maior satisfação. Existe uma transformação eficiente na gestão pública com tendências de utilização de ferramentas de administração já existentes na gestão privada, mas que ainda não são utilizadas na maioria dos setores públicos. Foi o caso da pesquisa do clima organizacional nesta prefeitura.

Após a aplicação do questionário e a análise dos dados foi possível não só a obtenção da descrição final, mas também descrições específicas de temas em destaques como é o caso da assistência aos funcionários, gestão de carreiras em profissão, incentivos profissionais e remuneração. Essa descrição específica é importante para entender onde o gestor deverá atuar para conseguir melhores índices de satisfação e conseqüentemente mais produtividade e também manter o clima que foi detectado como bom.

É possível concluir que a pesquisa alcançou seu objetivo, pois trouxe a descrição do clima organizacional através do Índice Geral de Satisfação (IGS). Após a divulgação dessas informações, os administradores, visando o equilíbrio entre organização e funcionário, poderão colocar em prática um plano de ação, contribuindo assim para a eficiência na gestão pública. Essa pesquisa também pode servir como base para outras pesquisas de clima organizacional, principalmente em prefeituras do mesmo porte.

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>em 10 de março de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Manole, 2014.

CORRÊA, Maria Gabriella Marques. **A Influência do Clima Organizacional na Cultura de Aprendizagem de Gestores Públicos**. *Desafio Online*, v. 6, n. 2, 2018

FISCHER, A. L. **As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos**. In: CLADEA, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Qualitymark Editora Ltda. Rio de Janeiro, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração - edição compacta**. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2012.

NAKATA, Lina Eiko et al. **Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil**. *Gestão Contemporânea*, v. 6, n. 6, 2010.

NETO, Eurico Bitencourt. **Transformações do Estado ea Administração Pública no século XXI**. *Revista de Investigações Constitucionais*, v. 4, n. 1, p. 207-225, 2017.

PEREIRA, Adolfo Plínio; CARVALHO, Gisele Medeiros Teixeira. **Construção e aplicação de um instrumento de mensuração de Clima Organizacional de interesse dos Administradores**. *Revista de Administração da UNIFATEA*, v. 15, n. 15, 2018.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. *Revista brasileira de qualidade de vida*, v. 4, n. 1, 2012.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional**. *Rev Iniciação Cient*, v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. 217p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.