

LIMA ET AL. (2018)

## Clima organizacional no setor público: uma análise na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins em 2017

Danielle Félix Delmondes Figueiredo Lima <sup>(1)</sup>,  
Raphael Alves Vieira da Silva <sup>(2)</sup> e  
Gilberto Soares da Silva <sup>(3)</sup>

**Resumo** – O diagnóstico do clima organizacional é importante para averiguar o nível de favorabilidade do trabalhador em relação ao ambiente organizacional. O presente estudo se faz necessário para mensurar como os servidores percebem sua realidade no ambiente de trabalho e mensurar o grau de satisfação no ambiente público e identificar os pontos críticos apontados por eles, abrindo espaço para que a instituição promova mecanismos de melhorias. Com base no relatório analítico e técnico de pesquisa do clima organizacional, foram identificados onze fatores, subdivididos em duas dimensões, a saber: a dimensão organização institucional (carga de trabalho, infraestrutura e condições de trabalho, clareza organizacional e padrão de desempenho); e a dimensão psicossocial (liderança, comprometimento organizacional, trabalho em equipe, reconhecimento do mérito, qualificação profissional, comunicação e qualidade de vida). O estudo se deu por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e com base em dados secundários originários da pesquisa realizada pela Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ) em 2017. O tipo de abordagem foi de caráter qualitativo e quantitativo e os dados foram coletados por meio de questionários contendo 49 perguntas de aspectos psicossocial e relativos à dimensão organização institucional, e por meio dos quais foi possível verificar que dos 819 servidores da SEFAZ, 92% são efetivos. Como resultados, foi possível perceber que os pontos mais críticos são: qualidade de vida e qualificação profissional, que atingiram as médias de favorabilidade de 35,40% e 45,14%, respectivamente, abaixo da média considerada aceitável pela SEFAZ, que é superior a 60%. Quanto aos fatores infraestrutura e condições de trabalho e o de comunicação, as médias de favorabilidade foram de 56,16% e 59,40%, respectivamente, considerados como regular.

**Termos para indexação:** Clima organizacional, ambiente de trabalho, gestão pública, satisfação profissional.

## Organizational climate in the public sector: an analysis in the Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins in 2017

**Abstract** - The diagnosis of the organizational climate is important to ascertain the level of worker's favorability in relation to the organizational environment. The present study is necessary to measure how employees perceive their reality in the workplace, the degree of satisfaction in the public environment and identify the critical aspects pointed out by them, opening space for the institution to promote mechanisms for improvements. Based on the analytical and technical report of organizational climate research, eleven factors were identified, subdivided into two dimensions: the institutional organization dimension (work load, infrastructure and working conditions, organizational clarity and performance standard) and the psychosocial dimension (leadership, organizational commitment, teamwork, recognition of merit, professional qualification, communication and quality of life)., The study was carried out through both bibliographic and documentary research, based on secondary data from a research carried out by Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ) in 2017. The type of approach was qualitative and quantitative; the data were collected through questionnaires based on 49 questions of psychosocial aspects and also related to the institutional organization dimension, from which was possible to identify that among the 819 SEFAZ, servers 92% are effective. As results, it was possible to notice that the most critical points are: Quality of Life and Professional Qualification, which reached a favorable average of 35.40% and 45.14%, respectively, below the average considered acceptable by SEFAZ, which is higher than 60%. Regarding the Infrastructure and working conditions and Communication factors, the averages of favorability were 56.16% and 59.40%, respectively, considered as regular.

**Index terms:** Organizational climate, workplace, public administration, professional satisfaction.

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade Católica do Tocantins (2009) e especialista em Gestão em Saúde pela Universidade Federal do Tocantins. \* [admdanielle22@hotmail.com](mailto:admdanielle22@hotmail.com)

<sup>2</sup> Tecnólogo em Sistemas para Internet pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO (2013) e pós-graduado em MBA de Gerência de Projetos e Tecnologia da Informação pelo Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa – ITOP. \* [raphaelavs@gmail.com](mailto:raphaelavs@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins; Administrador pela Universidade Federal do Piauí. \* [gilbertosoares@uft.edu.br](mailto:gilbertosoares@uft.edu.br)

## Introdução

O clima organizacional, tema proposto para este artigo, é entendido aqui como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidos pelas pessoas que vivem e trabalham nele: influência, motivação e comportamento. O desenvolvimento organizacional pode ser entendido como uma resposta à mudança, uma estratégia educacional complexa que pretende mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da organização, para que possam melhor se adaptar a tecnologias, mercados e desafios.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ), objeto de estudo desta pesquisa, é a responsável por arrecadar e promover a gestão financeira e contábil do Estado. Atualmente, com a impulsão de novas metodologias de inovação e aprendizagem no modelo de gestão de pessoas, e o avanço da tecnologia da informação para execução de trabalhos voltados a fiscalização e arrecadação, existe um maior potencial de aumento de receita para o Estado. Dessa forma, é necessário que a instituição desenvolva seus programas nas mais variadas áreas de gestão (BISPO, 2006).

A SEFAZ desenvolveu uma pesquisa sobre o clima organizacional interno em 2017, em atendimento ao disposto na Portaria SEFAZ n.º 166, de 7 de março de 2017, publicado no Diário Oficial do Estado n.º 4.824, de 13 de março de 2017, que institui a pesquisa do clima organizacional no âmbito desta Secretaria.

Nesse contexto, dá-se a relevância do estudo com base em teorias e modelos que fornecem informações detalhadas sobre comportamentos e atitudes das pessoas na organização. Assim, o estudo foi desenvolvido com os objetivos de descrever como os servidores percebem sua realidade no ambiente de trabalho, descrever a satisfação dos servidores na esfera pública, e identificar quais os pontos críticos apontados por eles. Para isso, foram considerados apenas os fatores internos. De acordo com Gasparetto (2008), os fatores internos são os que mais influenciam no clima organizacional, uma vez que são condições presentes dentro da organização que atuam diretamente no relacionamento da empresa com seus servidores.

Dessa forma, define-se como objetivo principal deste estudo a análise dos pontos críticos destacados na pesquisa da SEFAZ em 2017, de modo a sugerir soluções para contribuir com a composição de um ambiente de trabalho mais favorável e satisfatório para os servidores. A proposta também visa mostrar os aspectos críticos dos resultados da pesquisa do clima organizacional realizada, e investigar a relação entre medidas de clima organizacional e medidas de satisfação no trabalho aplicadas aos servidores na SEFAZ.

Assim, o artigo foi estruturado em tópicos e subtópicos, incluindo primeiramente esta introdução. O segundo tópico aborda a revisão da literatura e busca mostrar de que forma ocorre

LIMA ET AL. (2018)

a gestão pública e no que ela interfere no ambiente e no clima organizacional. No terceiro tópico, descreve-se a metodologia estabelecida para alcançar os objetivos elencados para o estudo. No quarto tópico, apresentam-se os dados e a análise a partir da coleta de dados emergente da pesquisa de clima da SEFAZ em 2017. Por fim, no quinto tópico, descrevem-se as considerações finais, que são seguidas das referências que fundamentaram este estudo.

## **Revisão de Literatura**

Este tópico tem como objetivo apresentar, por meio da revisão da literatura, conceitos e características inerentes à gestão pública, bem como a importância de mecanismos para alcançar resultados favoráveis nas instituições. Para tanto, a discussão aborda a forma como ocorre a gestão pública e, em seguida, apresentam-se suas interferências no ambiente e no clima organizacional.

### **Gestão na Administração Pública**

Cada órgão, esfera, ou entidade da Administração Pública possui características únicas, e o sucesso da atuação dos agentes depende dos processos motivacionais empregados. Esses processos, em grande parte, baseiam-se no entendimento das relações que envolvem o aspecto humano no campo de atuação do respectivo órgão (CARDOSO, 2000).

Compreende-se que a Administração Pública se caracteriza, principalmente, pelo atendimento ao interesse público, e apresenta oportunidades e desafios para os gestores trabalharem na busca da aplicação do princípio da eficiência, com vistas a atender os objetivos operacionais do órgão. Não obstante, no âmbito federal, tem ênfase o modelo de Gestão Pública gerencial ou gestão por competências. Farah (2000, p. 27) menciona que este modelo de gestão

Representa basicamente a adoção de práticas de excelência para atingir um alto padrão de desempenho com baixo custo operacional na prestação de serviços ao cidadão pela máquina pública. Dentre as práticas atualmente em utilização, o Planejamento Estratégico tem se destacado, pois é o modelo que mais se adapta ao homem moderno e a sociedade do conhecimento.

Essa adaptação tem relacionamento direto com o comprometimento e com a participação de todos os agentes da Administração, bem como com a participação dos servidores da empresa privada que prestam serviços públicos ou para a Administração Pública.

Quanto às diferenças em relação à iniciativa privada, destaca-se o fato de que a grande maioria dos servidores públicos, no nível de execução, tem um nível intelectual alto, por terem sido contratados por um processo de seleção pública. As constantes mudanças e turbulências no ambiente político e social exigem mais comunicação interna e externa nos entes públicos. O processo exige dos líderes, além de determinação, integridade e visão estratégica; que atuem

LIMA ET AL. (2018)

como educadores, negociadores, incentivadores e coordenadores de suas equipes (SIMÕES, 2017).

Com o emprego do Planejamento Estratégico na Administração Pública, pode-se dizer que se busca o rompimento da cultura de submissão e o desenvolvimento da cultura do conhecimento, para habilitar o agente ao melhor desempenho do cargo em que está investido, favorecendo um melhor ambiente organizacional (NEVES JUNIOR, 2009).

### Ambiente organizacional

Ao verificar o ambiente organizacional e o indivíduo, percebe-se o quanto a organização precisa se preocupar com o bem-estar do colaborador, e ser perspicaz com inovações positivas. Isso, possivelmente, acarretará um grau de satisfação adequado, favorecendo também mudanças para um ambiente flexível, fazendo com que o servidor se torne, na visão das organizações, um agente fundamental em ambientes organizacionais.

A organização e o ambiente estão em contínua e íntima interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização são a sensibilidade e adaptabilidade, e sua capacidade de percepção e mudança, ante as mudanças e estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente seus recursos de maneira a maximizar sua adaptação e melhorar seu rendimento e o alcance de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p.435)

Dessa forma, a organização tem que se adaptar constantemente às condições modificadas pela inovação com um mínimo de tempo e de dispêndio em geral. Para um ambiente saudável, é necessário que o gestor tenha habilidades importantes para resolução de problemas e estratégias dentro da organização.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p. 279), “muitas vezes a adoção de gerência participativa não melhora necessariamente a produtividade dos grupos organizacionais, que depende de outros fatores mais complexos que a simples melhoria do clima social”. Porém, por outro lado,

O trabalho em grupo proporciona um ambiente em que a pessoa pode crescer e usar todos os recursos de maneira eficaz e eficiente para realizar melhoramentos contínuos. À medida que os indivíduos crescem, a organização cresce. Merece ser salientado, entretanto, que os empregados não serão motivados na direção de contínuos melhoramentos se faltar comprometimento da gerência superior com a qualidade; “clima” para a qualidade na organização, e um mecanismo que possibilite a efetivação das contribuições individuais. (OAKLAND, 2004, p. 316-317)

Entende-se que possíveis mudanças podem ocorrer quando o servidor perceber que o trabalho em grupo é muito positivo, isso quando não avaliado individualmente; o objetivo é, portanto, ter um ambiente valorizado em sua totalidade. Dessa forma, o clima da organização é um dos indicadores importantes que afetam os resultados a serem alcançados pela organização.

## Clima Organizacional

Pode-se entender que o clima organizacional é a demonstração dos sentimentos dos servidores perante valores, políticas, práticas de gestão de pessoas, maneira de relacionamento com os demais, atitude da empresa ao constituir metas, e ainda, remuneração e sistema de recompensas. De acordo com Chiavenato (2004, p.74):

Os seres humanos estão continuamente engajados a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização. A frustração dessas necessidades causa problemas de ajustamento.

Sobre isto fica incumbida a administração de Recursos Humanos (RH) com a atividade de gerenciar os cronogramas relacionados ao desenvolvimento funcional dos servidores dentro da organização.

As atividades da administração de RH são programas desenhados em resposta a fixação dos objetivos e gerenciados para obtenção. Nossa abordagem diagnóstica identifica quatro grandes categorias de atividades: Staffing, desenvolvimento, recompensa e relação trabalhista. A natureza de cada uma delas varia com o passar do tempo e são diferentes para cada empresa, dependendo de suas condições organizacionais e externas, assim como de seus objetivos específicos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 31)

Concernente a isso, o desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento estão entre as atribuições mais comuns e mais caras da administração de RH. Tais atividades têm por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando positivamente as atividades dos servidores. A postura de um gestor de RH está diretamente relacionada ao perfil cognitivo e cultural no seu sentido mais amplo. Segundo Marras (2000, p. 59), “há posturas de mando e de mandado, de líder e de chefe, mecanicista e humanista, racional e emocional”.

Ainda sobre esse assunto, Milkovich e Boudreau (2006, p. 31-32) dizem que “as atividades de desenvolvimento são um meio poderoso para aumentar a eficiência e a justiça interna da organização especialmente quando integradas a outras atividades de RH”.

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1998).

O desenvolvimento organizacional é uma linha de trabalho que se vale de pesquisas na área da psicologia e da sociologia para enfrentar os problemas humanos numa empresa. De acordo com Minicucci (2007), esses pesquisadores, a respeito do desenvolvimento

LIMA ET AL. (2018)

organizacional, tiveram sua atenção convergida em três defrontamentos críticos numa organização, que são: defrontamentos organização – ambiente; defrontamentos grupo – grupo; e defrontamentos indivíduo – organização. Assim, buscou-se por meio desses três tipos de relações atingir não só metas organizacionais como também objetivos individuais. Trabalharam tanto com variáveis estruturais quanto com elementos de procedimento humano (MINICUCCI, 2007).

Ultrapassados os velhos paradigmas do nacionalismo e os estreitos limites de abrangência das preocupações empresariais, a globalização trouxe no seu bojo alterações no campo do trabalho. Essas modificações são extremamente graves como consequência do diferencial competitivo apresentado pelas linhas de produção dos países de primeiro mundo (tecnologia, maquinário, especialização etc.) quando comparado ao padrão existente no Brasil pré-globalizado (GARROSSINO, 2017). O alto índice de desenvolvimento é uma dessas preocupações que assolam a sociedade e fazem parte do conjunto de prioridades do gestor de RH. Neste sentido, Marras (2000, p. 30) adverte que

As organizações estão vivenciando uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna: as mudanças drásticas nas áreas econômicas, tecnológicas e de mercado – principalmente na última – têm exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e a uma velocidade jamais imaginada. Nunca foi tão questionada a problemática decisória entre estrutura e estratégia no tocante a prioridade.

Compreende-se, dessa forma, que o ambiente de trabalho está mudando rapidamente porque o mundo também está mudando da mesma forma. Silva (2001, p. 52) dispõe que “as organizações, em lugar de administradores, gerentes, vão necessitar mais de facilitadores, instrutores e mentores”. Acrescenta que:

O ambiente geral, também chamado de macroambiente, pode ser visto como constituído de forças indiretas do ambiente externo. As forças indiretas do ambiente externo podem afetar os administradores porque podem influenciar o clima no qual a organização deve atuar. Estas forças são o ambiente econômico, o ambiente tecnológico, o ambiente sócio-cultural, o ambiente político-legal e o ambiente internacional. (SILVA, 2001, p. 54)

O ambiente das tarefas (ou ambiente específico) é constituído pelos seguintes elementos: clientes, competidores, fornecedores, reguladores, e parceiros estratégicos que envolvem diretamente cada organização. Assim, a diferença entre o ambiente geral e o ambiente das tarefas é que o ambiente geral é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente das tarefas é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar (CHIAVENATO, 2008).

LIMA ET AL. (2018)

Entretanto, os limites entre o ambiente geral e o das tarefas de uma organização não podem ser vistos de modo estático. O clima pode ser observado pela forma como pessoas se comunicam, tomam suas decisões, estabelecem objetivos, lideram e controlam. É uma função de muitas variáveis, que incluem ações do gerente, comportamento dos servidores, comportamento do grupo de trabalho, e outros fatores, tanto internos como externos da organização. Sobre os fatores externos, tem-se que:

Estes fatores são, por característica, pouco controláveis através de uma atuação mais direta da organização, isto é, pouco ela poderá fazer no sentido de influenciar ou modificar essas variáveis, porque elas estão, normalmente, fora do seu controle. A organização é, nesse ponto, impotente para evitar que esses fatores influenciem o clima. (...) Além disso, a influência causada por esses fatores acaba sendo muitas vezes passageira e é rapidamente absorvida ou esquecida pelos colaboradores quando novos fatores externos surgem, causando outras influências. (GASPARETTO, 2008, p. 20)

Diversos estudiosos têm desenvolvido sistemas de medição do clima por meio de estudos do estilo de liderança, entre eles *Keith Davis, George Litwin e Roberf Sdringer, Andrew Halpin, D. Crofts e Rensis Likerf*. Cada um deles, com seus sistemas que correspondem a um estilo de gerenciamento, tem suas características próprias que os diferenciam bastante. Sobre esses sistemas, Silva (2001, p. 257) menciona que “os sistemas fazem parte do gerenciamento e são influenciadas por variações que são processos de decisões, forças motivacionais, processo de comunicação, interação pessoal, estabelecimento de objetivos e processo de controle de resultados”.

Em nenhum outro contexto o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem os resultados do trabalho, realizado com qualidade. Neste caso, as pessoas precisam interagir da maneira o mais produtiva possível para que os objetivos almejados possam ser atingidos. “O sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa” (BERGAMINI, 2005, p. 84).

Quando essa interação positiva é atingida, nota-se a existência daquilo que muitos autores denominam “sinergia”, em que o todo é mais do que a simples soma das partes, ampliando assim o potencial das forças individuais, atingindo-se, dessa forma, maior eficácia do grupo como um todo. Nesse contexto bibliográfico, dá-se a importância necessária para se fazer essa pesquisa sobre o clima organizacional da SEFAZ.

## Metodologia

A pesquisa se baseia em dados secundários, através de uma pesquisa realizada pela SEFAZ em 2017. Para realizar a coleta dos dados necessários para o desenvolvimento do estudo, foi realizada pesquisa de opinião com os servidores da SEFAZ, por meio da aplicação de um questionário *web* composto por 49 questões, enviado por *e-mail* para todos os servidores, e disponibilizado para preenchimento no período de 9 a 26 de maio de 2017 (TOCANTINS, 2017).

Entre os 1.718 servidores, obteve-se um total de 819 respondentes à pesquisa. Destes, 560 estavam lotados nas regionais, abrangendo as agências de atendimento e os postos fiscais; e 259 lotados na sede em Palmas, entre eles, contratados, efetivos, estagiários, nomeados e requisitados (TOCANTINS, 2017).

Para a construção do estudo do clima organizacional da SEFAZ, buscou-se desenvolver neste trabalho uma pesquisa exploratória, baseada nos dados coletados e disponibilizados pela instituição pesquisada. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Do ponto de vista da natureza, a pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa por considerar que pode traduzir em números as opiniões e informações para, assim, classificá-las e analisá-las. Para Moreira (2002), a diferença entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa vai além da simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados, e Minayo e Sanches (1993) destacam a complementariedade de uma na outra, em que dados podem ser analisados de modo qualitativo com apoio de dados quantitativos, e vice-versa.

A pesquisa utilizou a amostragem como objeto de estudo. “Amostra é um subgrupo de uma população, constituído de unidades de observação e que deve ter as mesmas características da população, selecionadas para participação no estudo” (GIL, 1999, p. 30).

O procedimento metodológico de desenvolvimento do estudo evidencia a importância do acompanhamento do clima organizacional para o desempenho da organização, explicitando os pontos fortes e fracos impactantes, definindo em quais áreas deverão ocorrer ações para a melhoria dos processos de gestão.

Na pesquisa, a SEFAZ distribuiu as respostas em cinco níveis, relacionados a cada afirmativa, à qual o respondente, por meio de critério objetivo, demonstra o nível de concordância. Esse conjunto de níveis, denominado Escala *Likert*, visa obter a ocorrência à afirmativa sob o aspecto da frequência: 1. Nunca; 2. Quase nunca; 3. Às vezes; 4. Quase sempre; e, 5. Sempre.

LIMA ET AL. (2018)

Para a tabulação e posterior análise, os níveis foram assim considerados: 1 e 2 apresentam aspecto desfavorável; 3 é neutro; e 4 e 5 representam o aspecto favorável, conforme segue:

QUADRO 1 – Escala *Likert* (de 1 a 5)

1. Nunca	2. Quase nunca	3. Às vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
----------	----------------	-------------	-----------------	-----------

Fonte: Adaptado de Tocantins (2017).

Para a definição dos resultados, foram adotados os seguintes parâmetros:

1. As respostas “Nunca” e “Quase nunca” foram consideradas negativas e seus quantitativos foram somados;
2. As respostas “Às vezes” foram consideradas neutras, em função de se encontrarem em posição regular de satisfação;
3. As respostas “Quase sempre” e “Sempre” foram consideradas positivas e os números relativos a ambas foram somados.

Para o cálculo dos resultados (Quadro 2) correspondentes aos aspectos desfavorável, neutro e favorável, o número de respostas foi dividido pelo quantitativo geral de 819 respondentes. Para a definição do valor relativo (percentual) a cada aspecto, adotou-se o cálculo seguinte:

QUADRO 2 – Descrição do cálculo da pesquisa do Clima organizacional da SEFAZ em 2017

Aspecto	Descrição do cálculo
Aspecto desfavorável	$\frac{\text{Quantidade de respostas “desfavorável”} \times 100}{\text{Quantidade geral de respondentes}}$
Aspecto neutro	$\frac{\text{Quantidade de respostas “neutra”} \times 100}{\text{Quantidade geral de respondentes}}$
Aspecto favorável	$\frac{\text{Quantidade de respostas “favorável”} \times 100}{\text{Quantidade geral de respondentes}}$

Fonte: Adaptado de Tocantins (2017).

Abaixo estão a análise dos dados da pesquisa, com base na pesquisa desenvolvida pela SEFAZ, embora tenha-se optado pela revisão dos aspectos com as avaliações mais baixas, uma vez que também é objetivo da pesquisa propor meios para melhoria nos aspectos críticos detectados no relatório da SEFAZ em 2017.

## Descrição e Análise dos Resultados

A pesquisa do clima organizacional, objeto deste estudo, foi aplicada a todos os servidores da SEFAZ, distribuídos na sede, em Palmas, e nas diversas regionais, abrangendo as agências de atendimento e os postos fiscais, totalizando 1.718 servidores dos seguintes cargos: 547

LIMA ET AL. (2018)

servidores do fisco, 937 servidores administrativos e 224 demais servidores (3 requisitados, 47 nomeados, 174 contratados), além de 10 estagiários (4 de ensino superior e 6 de ensino médio).

O questionário foi elaborado com as questões divididas em duas dimensões: Organização Institucional e Psicossocial, que, posteriormente, foram agrupadas em 11 fatores, a saber: Carga de Trabalho, Infraestrutura e Condições de Trabalho, Clareza Organizacional, Padrão de Desempenho, Liderança, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe, Reconhecimento do Mérito, Qualificação Profissional, Comunicação, e Qualidade de Vida. Esses fatores são apresentados nas duas dimensões, Organização Institucional (quatro fatores) e Psicossocial (sete fatores), conforme elaboração do relatório analítico e técnico da pesquisa do clima organizacional da SEFAZ.

A **dimensão Organização Institucional** refere-se às condições de trabalho propiciadas pela organização, ou seja, os papéis ocupacionais definidos para o desempenho do servidor no cargo, sendo composta de quatro fatores:

1. Carga de Trabalho – avalia a percepção do servidor acerca da variedade e distribuição dos trabalhos que lhe são designados.

2. Infraestrutura e Condições de Trabalho – avalia a percepção do servidor em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos.

3. Clareza Organizacional – avalia a percepção do servidor em relação a missão, visão, valores, políticas e diretrizes institucionais, e objetivos estratégicos claramente definidos e amplamente divulgados.

4. Padrão de Desempenho – avalia a percepção do servidor em relação ao padrão de desempenho esperado pela instituição.

A **dimensão Psicossocial** refere-se ao conjunto de comportamentos individuais e grupais presentes na instituição, manifestado em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização, sendo composta por sete fatores:

1. Liderança – fator de avaliação do comportamento típico e predominante de ação de gerente, ou chefe imediato, no relacionamento com a equipe e no processo de influenciar indivíduos ou grupos, para atingir todos os objetivos do trabalho.

2. Comprometimento Organizacional – fator de avaliação do comprometimento, da percepção de identidade e do envolvimento dos servidores com a instituição e com o trabalho.

3. Trabalho em Equipe – fator de avaliação da percepção em relação à cooperação, à soma de esforços, à amizade e à compreensão entre servidores do setor ou da área, para atingir os objetivos organizacionais.

LIMA ET AL. (2018)

4. Reconhecimento do Mérito – fator de avaliação do sentimento do servidor quanto ao reconhecimento e valorização como profissional e como pessoa no ambiente de trabalho, pelos colegas do mesmo nível hierárquico e dos níveis superior e inferior.

5. Qualificação Profissional – fator de avaliação do nível de satisfação do servidor relativamente a cursos, treinamentos e capacitação, e se estes se aplicam ao seu cotidiano.

6. Comunicação – Fator de avaliação da percepção do servidor em relação à comunicação interna na unidade na qual é lotado, entre os níveis hierárquicos, bem como à comunicação externa.

7. Qualidade de vida – Fator de avaliação da percepção do servidor em relação à qualidade de vida pessoal e profissional, no contexto social.

Da população total de servidores da SEFAZ, 819 responderam ao questionário, o que corresponde a 47,6%.

FIGURA 1 – Local de Trabalho



Fonte: TOCANTINS (2017, p. 11).

Com relação à lotação, mediante as respostas dos 819 servidores que responderam ao questionário aplicado, 32% prestam serviços na sede Palmas, e 68% estão trabalhando na Delegacia Regional.

LIMA ET AL. (2018)

FIGURA 2 – Vínculo de Trabalho



Fonte: TOCANTINS (2017, p. 16).

Do total de servidores que responderam ao questionário, 92% são efetivos; 4,15% são contratados; 2,44% são nomeados; 1,22%, estagiários; e 0,12%, requisitados. Demonstra-se que houve mais participação do quadro de servidores estáveis do órgão pesquisado.

O instrumento de pesquisa seguiu o modelo descrito por Coda (1998) e Bedani (2003), com adaptação ao contexto organizacional da SEFAZ. Utilizou-se, para efeito e definição do resultado em níveis percentuais, a escala para medição do nível de satisfação do servidor em face dos fatores estabelecidos no Relatório Analítico e Técnico da Pesquisa do Clima Organizacional da SEFAZ.

Para que o nível de favorabilidade dos fatores fosse considerado aceitável, ele deveria obter o valor mínimo de 60%. Segue o Quadro 3, que apresenta os fatores e as médias de favorabilidade, o nível de satisfação e o resultado:

QUADRO 3 – Fatores e seus resultados consolidados

Fatores	Média de Favorabilidade	Nível de Satisfação	Resultado
A – Fator: Carga de Trabalho	65,53	Bom	Ponto de alerta
B – Fator: Infraestrutura e Condições de Trabalho	56,16	Regular	Ponto fraco
C – Fator: Clareza Organizacional	74,56	Bom	Ponto forte
D – Fator: Padrão de Desempenho	80,18	Ótimo	Ponto forte
E – Fator: Liderança	74,66	Bom	Ponto forte
F – Fator: Comprometimento Organizacional	64,81	Bom	Ponto de alerta
G – Fator: Trabalho em Equipe	71,72	Bom	Ponto forte
H – Fator: Reconhecimento do Mérito	69,23	Bom	Ponto de alerta

LIMA ET AL. (2018)

I – Fator: Qualificação Profissional	45,14	Regular	Ponto fraco
J – Fator: Comunicação	59,40	Regular	Ponto fraco
K – Fator: Qualidade de Vida	35,40	Ruim	Ponto fraco

Fonte: TOCANTINS (2017, p. 37).

A tabela acima mostra quais os pontos fortes, os pontos de alerta e os pontos fracos, ressaltando que, nesta pesquisa, os pontos fracos para serão analisados de modo mais detalhado. Adiante, proceder-se-á à análise dos pontos mais críticos da pesquisa de Clima Organizacional da SEFAZ em 2017, que são: Infraestrutura e Condições de Trabalho; Qualificação Profissional; Comunicação; e Qualidade de Vida.

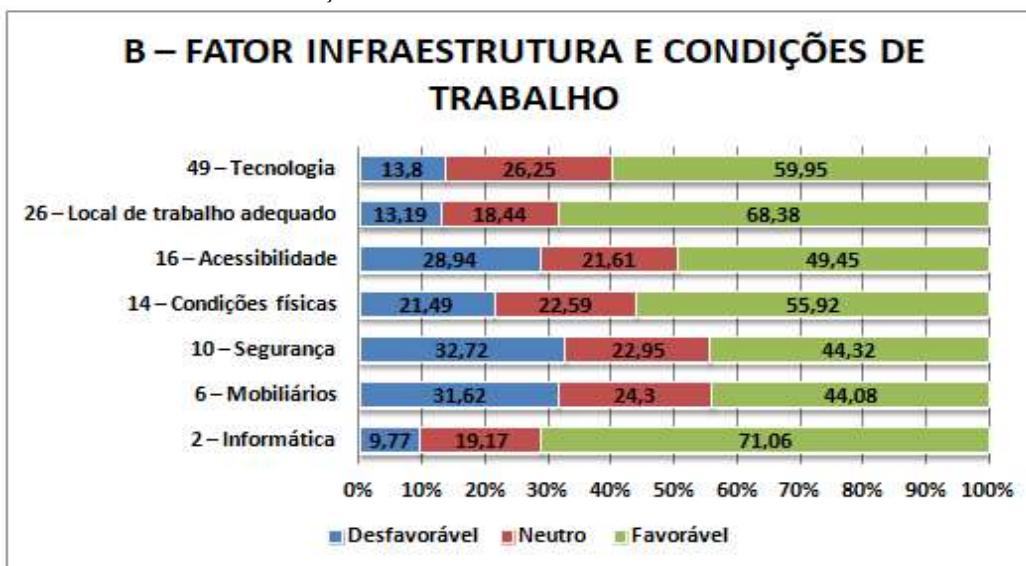
### Aspectos Críticos

De acordo com os dados do Quadro 3, constata-se que os níveis de maior insatisfação, sendo considerado como pontos fracos, estão relacionados aos seguintes fatores: Infraestrutura e Condições de Trabalho, Qualificação Profissional, Comunicação, e Qualidade de Vida; o que impacta negativamente o clima organizacional da SEFAZ, demandando uma intervenção por parte da gestão, de modo que esses pontos sejam trabalhados para atender às necessidades e expectativas dos servidores.

### Fator Infraestrutura e Condições de Trabalho

Foram elaboradas sete perguntas sobre esse fator. Os índices de desfavorabilidade foram os seguintes: tecnologia 13,8%; local de trabalho adequado 13,19%; acessibilidade 28,94%; condições físicas 21,49%; segurança 32,72%; mobiliários 31,62%; e informática 9,77%. Esse fator foi considerado como de nível de satisfação regular, já que não atingiu o nível de 60%, colocado como média pela SEFAZ em sua pesquisa.

FIGURA 3 – Fator Infraestrutura e Condições de Trabalho



Fonte: TOCANTINS (2017, p. 26).

LIMA ET AL. (2018)

A pesquisa aponta que 13,8% dos servidores consideram desfavoráveis as condições tecnológicas disponíveis para a realização do trabalho; 31,62% não estão satisfeitos com o mobiliário (mesa, cadeira, suporte para descanso dos pés, etc.) disponibilizado; e 32,72% consideram desfavoráveis as condições de segurança (salubridade dos ambientes, ergonomia para uso de equipamentos e mobiliário, prevenção de acidentes). Quanto às condições físicas (higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) bem como quanto à acessibilidade (rampas, calçadas, espaço interno), algumas estruturas físicas da SEFAZ, durante a última década, receberam reformas estruturais pontuais, além da compra de novos prédios para melhorar o atendimento ao público e as condições locais de trabalho dos servidores. Porém, com as avaliações desfavoráveis de 21,49% e 28,94%, respectivamente, nota-se que as melhorias implementadas não contemplaram todas as estruturas físicas da SEFAZ na visão dos participantes da pesquisa.

Nos últimos anos, a SEFAZ tem investido em infraestrutura, equipamentos tecnológicos e mobiliários, porém, percebe-se que ainda há insatisfação dos servidores com esse fator, como aponta o resultado da pesquisa. De acordo com França (2007), em geral, as reformas parecem implicar um alinhamento progressivo das condições de trabalho dos trabalhadores da administração pública com os dos trabalhadores do setor privado. Essa evolução teve um sério impacto no emprego, nas condições de trabalho e nas relações de trabalho entre os trabalhadores do setor público. No entanto, faltam informações específicas sobre o impacto desses esforços de reestruturação nas condições de trabalho.

Destacamos que a SEFAZ possui pluralidade de realidades de infraestrutura e condições de trabalho, sendo que essas diferenças foram os fatores determinantes para o nível de satisfação com a média regular. A maioria dos servidores que responderam ao questionário estão lotados nas Delegacias Regionais, que são compostas também pelas agências de atendimento e postos fiscais; é provável que nestes locais as melhorias de infraestrutura e condições de trabalho que estão sendo implementadas não ocorreram de forma satisfatória, e/ou não tenham sido disponibilizadas de forma homogênea para toda a instituição, e/ou estas melhorias não foram percebidas por todos os servidores.

### **Fator Qualificação Profissional**

Foram elaboradas três perguntas sobre esse fator. Na visão dos entrevistados, esse fator também apresentou desempenho regular, com média de 45,14% das respostas desfavoráveis.

FIGURA 4 – Fator Qualificação Profissional



Fonte: TOCANTINS (2017, p. 35).

Todas as respostas desse fator obtiveram o nível de satisfação abaixo da média. Os servidores também avaliaram de forma negativa a divulgação de cursos, capacitações e treinamentos ofertados pela Escola de Gestão Fazendária (EGEFAZ). Dessa forma, 31,26% dos entrevistados responderam que consideram desfavorável a divulgação dos treinamentos/cursos/capacitações.

Depreende-se disso que os cursos e os treinamentos oferecidos não têm causado impacto direto na melhoria profissional dos servidores para que desenvolvam suas atividades, uma vez que eles não percebem essa preocupação institucional na oferta e na divulgação das capacitações. De acordo com Vidigal (2012), a questão da qualificação profissional se concentra em aprender habilidades práticas para o trabalho, envolvendo, frequentemente, um elemento de formação prática. O autor destaca também que o servidor deve considerar se vale o tempo e o esforço despendidos para se obter uma qualificação profissional.

Quando perguntados sobre participação nos cursos de capacitação e treinamento, 35,16% dos servidores informaram que não se interessam. Destaca-se, então, a falta de interesse ou a não perspectiva de evolução funcional e/ou salarial, o que, possivelmente, são fatores que não estimulam os servidores a participarem mais ativamente dos cursos, capacitações e treinamentos ofertados. O desgaste com a viagem para Palmas, local onde se situa a EGEFAZ, e o fato de passar dias fora de casa, talvez seja outro motivo para a pouca adesão de servidores lotados fora da capital para realizarem cursos, capacitações e treinamentos.

Quanto à importância profissional de capacitação e treinamento, embora a SEFAZ tenha em sua estrutura a EGEFAZ, específica para a promoção de treinamentos, cursos e capacitações, nota-se que não há adesão satisfatória dos servidores da instituição na

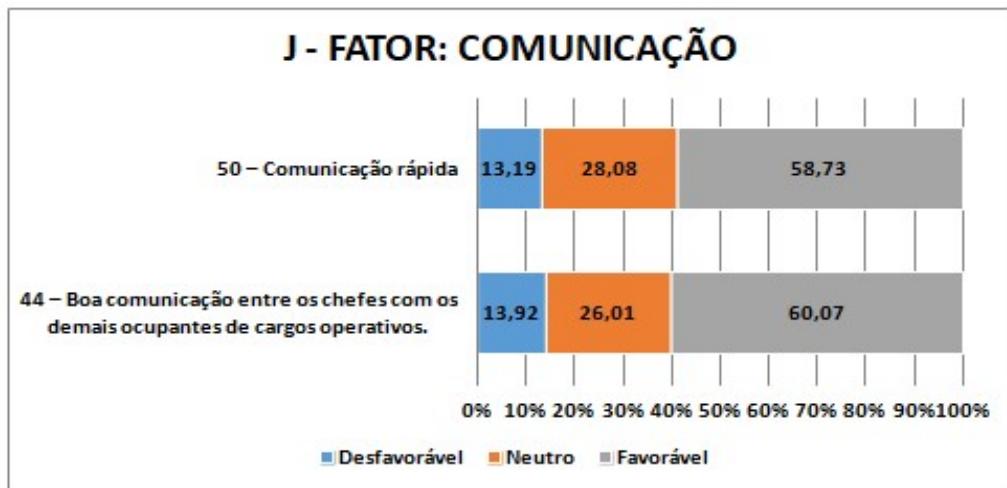
LIMA ET AL. (2018)

participação dos cursos ofertados. Para essa pergunta, 22,71% dos servidores responderam de forma desfavorável, o que mostra que os cursos oferecidos não despertam interesse do servidor, possivelmente por não contribuir direta ou indiretamente para o desempenho de sua função.

### Fator Comunicação

Foram elaboradas duas perguntas sobre esse fator. Observa-se que a média quase atingiu o ideal mínimo solicitado pela pesquisa realizada pela SEFAZ, que é de 60%.

FIGURA 5 – Fator Comunicação



Fonte: TOCANTINS (2017, p. 26).

A comunicação é um dos fatores mais importantes para o clima organizacional, pois uma mensagem mal transmitida será mal compreendida, e poderá afetar de forma negativa o ambiente de trabalho. De acordo com Matos (2014, p. 2), “a palavra comunicação é uma derivação do termo latino *Communicare* que significa; partilhar, tornar comum”. Por isso, a comunicação serve de base para o planejamento e outras atividades no âmbito das organizações. Todas as informações essenciais devem ser comunicadas aos gestores que, por sua vez, devem comunicar os planos de modo a implementá-los.

Organizar também requer uma comunicação eficaz com os outros sobre a sua tarefa de trabalho. Da mesma forma, os líderes, como gerentes, devem se comunicar eficazmente com seus subordinados para atingir os objetivos da equipe. O controle não é possível sem comunicação escrita e oral. Para Torquato (2015), a comunicação promove a motivação informando e esclarecendo os servidores sobre a tarefa a ser feita, a maneira que estão realizando a tarefa, e como melhorar seu desempenho. Assim, define-se que a comunicação é uma fonte de informação para os membros organizacionais para o processo de tomada de decisão, uma vez que ajuda a identificar e avaliar o curso alternativo de ações. Portanto, busca

LIMA ET AL. (2018)

desempenhar um papel crucial na alteração das atitudes individuais, ou seja, um indivíduo bem informado terá melhor atitude do que um indivíduo menos informado.

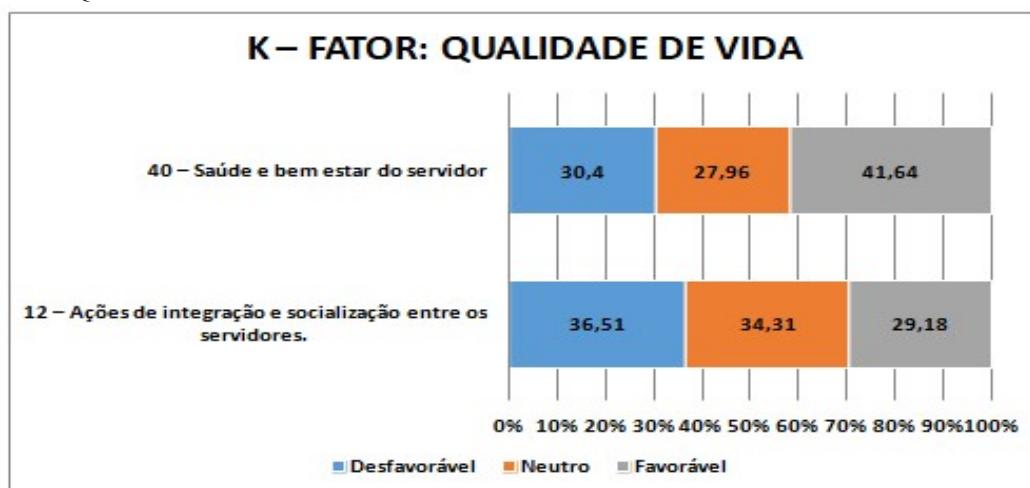
Não obstante, embora o nível de satisfação seja bom entre as camadas hierárquicas da instituição, perde-se na velocidade de transmissão da informação, burocratizando-a, reduzindo a eficiência na realização das atividades de trabalho.

A comunicação rápida foi a que obteve o pior índice nesse fator, atingindo 13,19%, o que demonstra que o atraso na comunicação é percebido como um ponto a ser melhorado, pois a comunicação assertiva e transmitida em tempo hábil favorece a realização de serviços com maior qualidade, com mais celeridade e com eficácia.

### Fator Qualidade de Vida

Foram elaboradas duas perguntas sobre esse fator. Destaca-se que esse foi o único fator considerado ruim na pesquisa realizada pelo SEFAZ, com média de 35,40% das respostas.

FIGURA 6 – Qualidade de Vida



Fonte: TOCANTINS (2017, p. 26).

Qualidade é tudo aquilo que nos agrada ou nos atende, aquilo que satisfaz as nossas necessidades momentâneas. Pode-se conceituar qualidade como sendo o modo de organização e gestão de empresa que visa garantir aos produtos e serviços as características que os clientes percebem e estejam adequadas às suas necessidades.

Este fator foi o que obteve o pior resultado, sendo perceptível a insatisfação dos entrevistados com a instituição no que tange à integração na relação direta entre a SEFAZ e seus servidores. Os dados revelam que 36,51% dos servidores pesquisados não percebem as ações de integrações e socialização, e 30,4% consideram desfavorável a questão saúde e bem-estar do servidor.

A falta de investimento nessa área faz com que se crie um distanciamento na identificação do servidor com a instituição. Essa distância é muito prejudicial para a motivação e

LIMA ET AL. (2018)

produtividade dos servidores, o que poderá, futuramente, refletir de forma negativa nos demais fatores.

### Propostas de melhorias

Para promover as melhorias nas avaliações desfavoráveis apontadas no fator B – **Fator Infraestrutura e Condições de Trabalho**, é preciso realizar levantamento para obtenção de conhecimento específico das necessidades de infraestrutura, condições físicas, mobiliário, acessibilidade, segurança e condições tecnológicas de cada unidade da SEFAZ. Dessa forma, é possível planejar efetivamente as melhorias, sobretudo em relação às condições físicas, equipamentos e material de consumo nas unidades do interior.

O fator I – **Fator: Qualificação Profissional** requer buscar parcerias externas para suprir as necessidades de qualificação de cada servidor. A EGEFAZ firmou parceria com a Escola de Governo do Tocantins (EGOVE) e com a Universidade Corporativa do Estado do Tocantins (UNICET), buscando ofertar mais cursos em diversas áreas para os servidores se qualificarem. Os cursos de Educação a Distância (EaD) se tornam soluções viáveis aos servidores que residem no interior, onde eles podem buscar suas qualificações sem precisar se deslocar para Palmas.

No fator J – **Fator: Comunicação** existem pessoas que possuem dificuldade em se comunicar claramente, não tendo a *expertise* necessária para desenvolver rapidamente o pensamento para "traduzir" o que se pretende; dessa forma, a instituição reduz a eficácia nas suas ações. Porém, a boa comunicação não se resume apenas na forma falada. Documentos que formalizem o que se pretende, bem redigidos, são necessários para que a instituição atinja suas demandas. Investir em cursos de clareza de escrita e de como falar bem em público se torna necessário para que a comunicação melhore, diminuindo entraves e agilizando o processo comunicativo.

Um ambiente de trabalho saudável, com servidores motivados e que percebam a preocupação da instituição com o seu bem-estar é fundamental para construir um corpo sinérgico entre instituição e servidor, alinhando objetivos que precisam ser alcançados. Esse distanciamento existente entre a SEFAZ e seus servidores fez com que o fator K – **Fator: Qualidade de Vida** obtivesse a pior nota de todos os fatores estudados. Construir programas de gestão que minimizem esse distanciamento interferirá diretamente na relação das pessoas para com a instituição.

Desse modo, melhorar os aspectos críticos deverá ser prioridade nos projetos de gestão interna da instituição pesquisada, criando planos de ação de melhoria, propostos em virtude do resultado da pesquisa do clima organizacional. Dessa maneira, esses aspectos devem estar alinhados com o planejamento estratégico e executados de forma eficiente para alcançar os

LIMA ET AL. (2018)

resultados desejados. Para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de metas para o alcance gradual, auferidas por meio de indicadores de desempenho reais e precisos.

## Considerações Finais

Em consonância com os objetivos deste estudo, buscou-se focar nos aspectos críticos do resultado da pesquisa sobre clima organizacional realizada pela SEFAZ em 2017. Destaca-se que esses pontos deverão ser discutidos, buscando ações imediatas de melhorias, pois o nível de satisfação abaixo da média afeta a produtividade, a motivação e o comportamento dos servidores. Foi possível perceber que esse relatório se torna referência para a instituição elaborar e implementar projetos, promovendo ações direcionadas para a melhoria do ambiente organizacional.

A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, uma vez que aumentam a produtividade e dão suporte à adoção de políticas internas que busquem a proatividade da instituição e a melhoria do clima organizacional para os servidores.

Com os resultados da pesquisa do clima organizacional, percebe-se a necessidade de melhorar os pontos críticos na SEFAZ, tais como: Infraestrutura e Condições de Trabalho, Qualificação Profissional, Comunicação e Qualidade de Vida. Considera-se que, dentre eles, a prioridade deve ser nos projetos de gestão interna da instituição pesquisada, criando planos de ação de melhoria, alinhando-os com o planejamento estratégico, e executando-os de forma eficiente para alcançar os resultados desejados. Poderão, ainda, ser atingidos mediante metas estabelecidas para o alcance gradual, auferidas por meio de indicadores de desempenho reais e precisos.

Nesse sentido, podemos concluir que, para a melhoria do fator Infraestrutura e Condições de Trabalho, é necessário que a instituição desenvolva projetos para tentar equiparar as condições estruturais da SEFAZ em todos os seus ambientes. Quanto à qualificação profissional, é indispensável buscar parcerias externas para suprir as necessidades de qualificação de cada cargo. Averiguou-se que o fator Qualidade de Vida obteve a pior nota de todos os fatores estudados, tornando-se imprescindível construir programas de gestão que minimizem esse distanciamento que interfere diretamente na relação das pessoas para com a instituição.

Assim, considera-se como principal ganho prático resultante desta pesquisa a inspiração para mudanças no ambiente organizacional de modo a possibilitar aos interessados pelo tema a oportunidade de aumentar seu conhecimento sobre o assunto discutido. Entende-se, ainda, que

LIMA ET AL. (2018)

outros estudos possam aprofundar a pesquisa de clima organizacional, tanto na SEFAZ como em outros órgãos públicos, sendo possível sugerir mecanismos e programas para melhorar a qualidade de vida, no sentido de mudar comportamentos e favorecer o desempenho dos servidores.

## Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas do comportamento organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BEDANI, Marcelo. Clima Organizacional: Investigação e Diagnóstico - estudo de caso em agências de viagens e turismo. **Psicología para América Latina**, México, n.7, 2006.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** São Paulo: EESC – USP, 2006. p. 258-273.
- CARDOSO, Miguel Pedro. **Mudança ideológica para a qualidade:** uma abordagem antropológica. 1. ed. Niterói: EDUFF, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. In: **Teoria Comportamental.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CODA, Roberto. Pesquisa em clima organizacional e gestão estratégica em recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1998.
- FARAH, Marta Ferreira Santos; BARBOZA, Hélio Batista (Orgs.). **Novas experiências de gestão pública e cidadania.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional:** o que é e como fazer. 3. ed. São Paulo: Scortecci, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações.** 3. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Reinaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA ET AL. (2018)

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NEVES JUNIOR, Aires Pereira. **Eficiência e aprendizagem organizacional: o caso do gabinete de senador**. Monografia (Especialização em Administração Legislativa) – Universidade do Legislativo Brasileiro. Brasília, 2009. 155 p..

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. Tradução Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teoria da administração**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIMÕES, Martim Francisco Cruz. **Liderança e gestão intermediária**. Publicado em 12 de janeiro de 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-intermedi%C3%A1ria-martim-sim%C3%B3es>. Acesso em: 10 jul. 2018.

TOCANTINS. Secretaria da Fazenda. **Relatório analítico e técnico: pesquisa do clima organizacional da Secretaria da Fazenda do estado do Tocantins**. Palmas, jun. 2017.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação nas organizações. São Paulo: Summus, 2015.