

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

MARILENE COSTA MELO RODRIGUES

**A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SUPERINTENDÊNCIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA SEFAZ/MS**

CAMPO GRANDE/MS

2021

MARILENE COSTA MELO RODRIGUES

**A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SUPERINTENDÊNCIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA SEFAZ/MS**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof.^a Me. Leila Cristina G de Oliveira

CAMPO GRANDE/MS

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO**ATA DE APROVAÇÃO****MARILENE COSTA MELO RODRIGUES****A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SUPERINTENDÊNCIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA SEFAZ/MS**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº

Profº

Profº

Campo Grande/MS -----de -----de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO:

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO:

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

DEDICATÓRIA

Quero dedicar meu trabalho aos meus colegas da Superintendência de Administração e Finanças da Secretaria de Estado de Fazenda de MS, e em especial à Eloisa Elena de Assis, que me deu a oportunidade de desenvolver o estudo na Superintendência.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela minha vida e saúde até aqui, pois o Senhor tem me fortalecido, agradeço a minha amada família, filho e esposo que não mediram esforços para me auxiliar nesse período. Agradeço também aos colegas da pós-graduação, pessoas únicas e que aprendi muito com cada um deles. Não poderia deixar de lado a coordenadora Rosana e professora Leila, pela confiança que depositaram em mim. Obrigada a todos, gratidão a Deus.

A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA SEFAZ/MS

Marilene Costa Melo Rodrigues¹

Prof^a Me. Leila Cristina Gonçalves de Oliveira²

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi verificar junto aos servidores da Superintendência de Administração e Finanças da SEFAZ/MS, a percepção do clima organizacional dentro do seu ambiente de trabalho, demonstrando através de estudos do assunto, a importância da aplicação de pesquisa de clima organizacional. A coleta das informações para a conclusão do trabalho foi através de um questionário, disponibilizado no *google forms*, no mês de julho/2021, levou-se em consideração as variáveis Vida Profissional, Visão Estratégica, Liderança, Processo Decisório, Comunicação institucional, Reconhecimento, Ambiente Organizacional, Desenvolvimento e Condições de Trabalho. Foram convidados para a coleta de informações 43 (quarenta e três) funcionários, dos quais 22 (vinte e dois) se propuseram a colaborar com a pesquisa. As respostas foram tratadas por meio do Microsoft Office Excel e apresentadas em gráficos para melhor visualização dos resultados. Pode-se dizer que o estudo contribuiu para a evolução do conceito de clima organizacional no âmbito do serviço público, principalmente da Unidade pesquisada. Os resultados foram considerados satisfatórios, com sugestão de melhorias em algumas variáveis mencionadas, com o propósito de subsidiar medidas a serem adotadas pela gestão da unidade pesquisada.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Satisfação no Trabalho; Pessoas.

ABSTRACT

The objective of this work was to verify with the servers of the Superintendence of Administration and Finance of SEFAZ/MS, the perception of the organizational climate within their work environment, demonstrating, through scholars on the subject, the importance of applying research on organizational climate. The collection of information for the completion of the work was through a questionnaire, available on *google forms*, in July/2021, taking into account the variables Professional Life, Strategic Vision, Leadership, Decision-making Process, Institutional Communication, Recognition, Organizational Environment, Development and Working Conditions. Forty-three (43) employees were invited to collect information, of which 22 (twenty-two) volunteered to collaborate with the research. The answers were treated using Microsoft Office Excel and presented in graphs for better visualization of the results. It can be said that the study contributed to the evolution of the concept of organizational climate in the scope of the public service, especially in the Unit researched. The results were considered satisfactory, with a suggestion for improvements in some variables mentioned, with the purpose of subsidizing measures to be adopted by the management of the researched unit.

Keywords: Organizational Climate; Job Satisfaction; People.

1. INTRODUÇÃO

¹ Pós-graduanda do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul. E-mail: maricmelo90@gmail.com

² Economista. Administradora. Mestre em Desenvolvimento Local. Atuação área Economia e Administração. E-mail: leila.oliveira1002@gmail.com.

As organizações são compostas por recursos: humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e são dependentes do trabalho dos seus colaboradores para sobreviver e se desenvolver. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência dos processos, estrutura, tecnologia e ambiente que compõem a empresa. Existem vários tipos de organizações, cada uma com suas especificidades (RIZZATTI, 2002).

Embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas ainda são o diferencial como alavancas para o sucesso organizacional.

No mundo atual existe uma concordância que a grande diferença das organizações está profundamente ligada ao clima alcançado no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2006). Os bons resultados de uma organização estão ligados à motivação humana de seus colaboradores para o desempenho do trabalho. A motivação determina o comportamento dos indivíduos e, sem estes, todos os demais recursos de uma organização se tornam subutilizados.

Nas organizações, um bom clima organizacional tem sido um fator crucial no alcance de seus objetivos. O ambiente de trabalho tem muita relevância, ele pode afetar positiva ou negativamente as pessoas que o integram definindo assim o sucesso ou insucesso individual e coletivo. Ele é uma espécie de termômetro dentro da organização.

Segundo Luz (2003), as empresas devem ouvir seus funcionários, uma vez que essa prática deve fazer parte de sua missão, proporcionando-lhes um bom clima organizacional, por meio de ações motivacionais e compromisso de tornar a mão de obra satisfeita.

A Superintendência de Administração e Finanças, objeto de estudo, possui uma grande interação com as demais Unidades da Secretaria de Estado de Fazenda/MS, e, também com órgãos externos. Para garantir as entregas de seus produtos, tem uma estrutura funcional de quatro Coordenadorias cada uma com competências específicas de acordo com sua área, sendo elas: Coordenadoria de Administração; Coordenadoria de Execução Orçamentária e Prestação de Contas, Coordenadoria de Assuntos técnico-Especializados e Administrativos e Coordenadoria de Gestão de Pessoas.

Por ser um órgão de gerência instrumental da estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado de Fazenda, subordinada diretamente ao Secretário de Estado de Fazenda, é responsável por:

Gerenciar, supervisionar, orientar e operacionalizar as atividades de execução orçamentária, financeira, contábil e de patrimônio, de gestão de recursos humanos, vigilância, arquivo, protocolo, bem como emitir pareceres técnico-especializados, no âmbito dos processos administrativos disciplinares da Secretaria de Estado de Fazenda;

Planejar e implementar programas de desenvolvimento e capacitação de recursos humanos, com o objetivo de promover a formação, a capacitação e o aperfeiçoamento dos servidores da Secretaria de Estado de Fazenda;

Supervisionar, controlar e gerenciar as atividades relativas à elaboração ou à emissão de pareceres, de documentos relativos a contratos, convênios, protocolos, ajustes e acordos, na área administrativa a serem firmados pela Secretaria de Estado de Fazenda, e manter esses documentos em banco de dados;

Assessorar o Secretário de Estado de Fazenda em questões técnico-especializadas e administrativas.

O que se pode observar que devido ao seu nível de responsabilidade dentro da organização, há uma preocupação incessante nas entregas de seus produtos com agilidade e eficiência, mas também se percebe que não há preocupação de saber como estão os funcionários que fazem parte desse time. Será que eles estão satisfeitos com a forma de trabalho, com seu salário, com sua liderança, com equipamentos de trabalho, a relação interpessoal com seus colegas, será que se enquadram com a cultura da organização?

Como demonstrado, diversos fatores dentro da organização podem servir de indicadores para mensurar se o ambiente está bom ou ruim. Desta forma, o trabalho tem como objetivo diagnosticar a percepção dos servidores que trabalham na Superintendência de Administração e Finanças da Secretaria de Estado de Fazenda/MS no que tange as variáveis que compõem o clima organizacional, acerca dos fatores internos que interferem ou não, promovendo maior eficiência e eficácia da máquina administrativa.

Da análise da pesquisa de clima será possível avaliar as seguintes hipóteses levantadas: A desmotivação dos funcionários tem relação com a falta de olhar humano dos líderes; Servidores se sentem frustrados pela falta de melhorias salariais; As divergências de cultura dos funcionários geram conflitos internos; A qualidade de vida dos colaboradores reflete em todos os ambientes que ele está inserido.

A pesquisa pretende compreender o clima organizacional da Superintendência, a partir das percepções coletivas, compartilhadas pelos colaboradores nas suas relações com as políticas e práticas adotadas na instituição. Entender que o clima organizacional é essencial neste estudo, com o propósito de nos levar a confirmar ou refutar as hipóteses levantadas sobre o assunto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o assunto central desta pesquisa: o clima organizacional. O objetivo é justificar, por meio de referências bibliográficas, a conceituação e a relação dessa variável e fundamentar os elementos interligados a esse assunto.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública (ou gestão pública) se define como o poder de gestão do Estado, no qual inclui o poder de legislar e tributar, fiscalizar e regulamentar, através de seus órgãos e outras instituições; visando sempre um serviço público efetivo. A administração se define através de um âmbito institucional-legal, baseada na Constituição, leis e regulamentos. Originou-se na França, no fim do século XVIII, mas só se consagrou como ramo autônomo do direito com o desenvolvimento do Estado de Direito. Teve como base os conceitos de serviço público, autoridade, poder público e especialidade de jurisdição.

O modelo gerencial de administração pública é o meio de implementação das políticas públicas previamente desenvolvidas e aceitas pela organização. Neste modelo, a administração pública passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

Nos termos da Constituição Brasileira de 1988, a administração pública deve seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo DAFT (1996), a Administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

A Lei Estadual n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014, em seu art. 1º dispõe que: “a Administração Pública do Poder Executivo, por meio de ações diretas ou indiretas, tem como objetivo permanente assegurar à população de Mato Grosso do Sul, condições dignas de vida, buscando o crescimento econômico com justiça social e qualidade ambiental.

Já no seu art. 3º, a atuação dos órgãos e das entidades, que compõem a Administração Pública do Poder Executivo, submete-se às seguintes diretrizes:

- I - predominância das políticas públicas dirigidas à inclusão social;

II - expansão do mercado de trabalho, por meio do aumento da escolaridade e do oferecimento de oportunidades de qualificação e treinamento; e da melhoria da renda e das possibilidades de ocupação das pessoas;

III - promoção da modernização permanente dos órgãos, das entidades, dos instrumentos e dos procedimentos da Administração pública, com vistas à redução de custos e desperdícios e a impedir ações redundantes;

IV - valorização dos recursos humanos da Administração pública, por meio da qualificação permanente, traduzida em maiores possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional e na adoção de processos competitivos de seleção, promoção e remuneração;

V - busca da melhor qualidade dos serviços públicos, sensibilizando o servidor para o convívio com o destinatário final de suas ações e, principalmente, resgatando a ética e o respeito ao próprio servidor público;

VI - eliminação dos desvios e das distorções da Administração Pública tornando os atos transparentes para possibilitar, a cada indivíduo, o acesso às informações e o poder de fiscalização;

VII - descentralização das atividades administrativas e operacionais do Governo, por meio da desconcentração espacial de suas ações ou por meio de meios eletrônicos disponibilizados aos cidadãos;

VIII - realização de investimentos públicos, indispensáveis à criação das condições de infraestrutura, que proporcione o desenvolvimento sustentável do Estado;

IX - desenvolvimento sustentável para a produção de bens e serviços e ações efetivas para o turismo, cultura, desporto, ensino, ciência e tecnologia e meio ambiente;

X - redução dos desequilíbrios econômico-sociais entre as regiões e Municípios, por meio dos instrumentos de política fiscal e de ações de outras políticas públicas;

XI - exploração ordenada e racional dos recursos naturais do Estado, ao menor custo para o meio ambiente, assegurando sua preservação e resguardando o equilíbrio do ecossistema;

XII - apoio ao desenvolvimento das organizações populares, da inclusão profissional do mercado informal, das pequenas e microempresas, do cooperativismo e capacidade empreendedora.

Dessa forma, cabe à Administração Pública, controlar todas as ações de governo para que a população tenha seus direitos preservados e prestação de serviços com ética, qualidade, eficácia e eficiência.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A população alvo desta pesquisa será caracterizada pelos colaboradores da Superintendência de Administração e Finanças da Secretaria de Estado de Fazenda/MS.

A unidade objeto de estudo é uma área meio de gestão da estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado de Fazenda/MS, vinculada diretamente ao Gabinete da Secretaria, tem como diretrizes estratégicas que norteiam a prestação de seus serviços a seguir:

- Missão: Ser a peça fundamental para os resultados da máquina fazendárias, no âmbito das ações administrativas, orçamentárias, financeiras, jurídicas e gestão de pessoas.
- Visão: Ser reconhecida como a Superintendência essencial para o sucesso das ações administrativas inovadoras da SEFAZ.
- Valores: Inovação, colaboração e união, otimização, bem-estar e reconhecimento e ética.

É responsável por atender e executar todas as solicitações das demais unidades da Secretaria e para suportar a demanda de suas atividades diárias, possui uma equipe de trabalho composta de 43 colaboradores, sendo 4 coordenadores (2 efetivos e 2 comissionados), 7 cargos comissionados puros, 16 cargos efetivos e 16 terceirizados, distribuídos entre as 4 (quatro) Coordenadorias sob sua subordinação, sendo elas:

Coordenadoria de Administração: responsável pela condução das atividades de protocolo, de patrimônio, dos processos de licitação, compras e prestação de serviços, além da gestão de contratos e convênios.

Coordenadoria de Execução Orçamentária e Prestação de Contas: responsável pela gestão de balancetes, balanços e outros demonstrativos contábeis, a escrituração contábil, o acompanhamento e avaliação da execução orçamentária da Secretaria de Estado de Fazenda, a gestão do pagamento das despesas, o auxílio na elaboração do Plano Plurianual e Lei Orçamentária Anual, além do controle de todos os atos e fatos referentes a despesas orçamentárias e extra orçamentárias da Secretaria.

Coordenadoria de Gestão de Pessoas: responsável pela gestão dos servidores da Secretaria de Estado de Fazenda, como lotação, capacitação, qualidade de vida e saúde mental, e demais processos

da área de Recursos Humanos, além de acompanhar os processos burocráticos como licenças, afastamentos, férias, averbação, abono de permanência e aposentadoria.

Coordenadoria de Assuntos Técnico-Especializados e Administrativos: cabe à Coordenadoria orientar as atividades relativas a questões jurídicas, elaborar termos de contratos, convênios ou similares, orientar questões judiciais, emitir pareceres e assessorar as comissões, quando necessário, nos atos processuais de processos em tramitação na Superintendência de Administração e Finanças.

Com essa estrutura a Superintendência, tem-se demonstrado ser cumpridora de suas competências, buscando a excelência nas suas entregas à sociedade.

2.3 RECURSOS HUMANOS

Administrar pessoas é uma das tarefas mais desafiadoras das organizações, pois trata-se de lidar com seres humanos que se diferenciam em vários aspectos, de uma estrutura que na maioria das vezes é segmentadora por setores e atividades distintas, tornando o processo de gestão de pessoas mais complexo e instigante.

Para Chiavenato (2008), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam a boa parte de sua vida trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas que poderiam funcionar e alcançar sucesso.

A forma como a organização trata seus colaboradores, reflete no comportamento e na conduta deles, pois há uma grande preocupação e consideração de ambas as partes em relação de com um vê o outro. Chiavenato (2008) aponta que a área de Gestão de Pessoas se baseia em 3 (três) aspectos fundamentais:

1. *As pessoas como seres humanos*: todos os seres humanos são diferentes, cada um com sua personalidade própria, com uma história de vida pessoal particular, cada um possui conhecimentos, habilidades e competências que são indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos da organização. Pessoas devem ser tratadas como pessoas e não como recursos organizacionais.
2. *As pessoas como ativadores de recursos organizacionais*: as pessoas são os impulsionadores da organização, com seus talentos, conseguem se adaptar às constantes renovação e competitividade que o mercado e o mundo exigem em frente às mudanças e desafios.
3. *As pessoas como parceiras da organização*: as pessoas investem esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos entre outros, em troca de salários, incentivos

financeiros, satisfação, carreira, crescimento profissional. Há uma reciprocidade na interação entre pessoas e organizações.

Para que a organização alcance seus objetivos, além de contar com pessoas comprometidas e engajadas, é preciso que o ambiente de trabalho favoreça as relações, ou seja, o entrosamento positivo entre as partes que executam suas atividades individuais ou em grupo, necessita de elementos que compõem essa qualidade comportamental. Maia (2007) cita que, as pessoas estão inseridas em um mundo altamente competitivo e devido a isso, é preciso administrar os relacionamentos sociais e profissionais, para que se consiga desenvolver as atividades de acordo com os critérios do bem-estar, garantido a boa convivência

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Moura (apud LUZ, 2005), a cultura de uma organização é um conjunto de valores, normas e princípios, já estabelecidos na vida organizacional e que interage com a estrutura e os comportamentos, provocando uma forma própria de como proceder naquela empresa, baseado em certos fundamentos com o objetivo de obter determinados resultados.

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade de comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2014).

Chiavenato (2005) acredita que a cultura organizacional constitui a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, consideradas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Para Chiavenato (2009), a cultura organizacional é a maneira de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.

Embora a cultura organizacional tenha certos pontos de intersecção com a satisfação no trabalho, ela pode ser caracterizada como um termo descritivo, se referindo à forma pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, já a satisfação se distingue como um termo avaliatório, pois se refere à maneira como os colaboradores se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos (ROBBINS, 2002).

A cultura Organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da empresa: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários e vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante (LUZ, 2005).

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (2002, apud Bispo, 2006), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias de produção, buscando principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.

Para Luz (2003), o clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus colaboradores, ou seja, o ambiente e as condições são mutáveis, o que se pode afirmar, que uma equipe considerada com um clima organizacional ruim, nem sempre foi assim, contudo, devido a algum acontecimento que não fora resolvido da forma mais adequada, contribuiu para que o clima ficasse negativo.

Ainda para Luz (2005), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Segundo Chiavenato (2005), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. O clima compõe a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento dos mesmos. O autor ainda ressalta a influência do clima na motivação.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Souza (apud GRACA, 1999) diz que “o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como a soma dos valores, costumes, tradições, e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”. O autor acredita que, quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima, e isso é mais perceptível do que suas fontes causais.

Segundo Oliveira (2010), uma boa estratégia a ser realizada pelo órgão de Recursos Humanos para melhorar ou manter saudável o clima interno consiste em treinar exaustivamente os líderes de equipes para que ações positivas e construtivas com os seus colaboradores sejam mais frequentes do que ações negativas e destrutivas. Dessa forma, é provável que uma das qualidades mais importante de um líder seja, hoje, sua capacidade de inspirar confiança em seus liderados, além de promover relacionamentos sinceros e confiáveis.

A análise do clima organizacional servirá para encontrar as deficiências organizacionais e mostrar possíveis soluções, as quais favorecerá uma melhor integração e convergência entre as metas individuais e institucionais. Como consequência obtém-se um melhor desempenho tanto do ponto de vista pessoal como do ponto de vista organizacional.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto a forma de abordagem, está classificada em uma pesquisa de natureza explicativa e descritiva. Descritiva porque, segundo Gil (2006) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. O caráter explicativo está na preocupação de identificar os fatores que interferem ou não no clima organizacional”. Ainda para o autor, “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (GIL, 2006).

A população da pesquisa foram os 43 funcionários, distribuídos entre as Coordenadorias da superintendência de Administração e Finanças da Secretaria de Estado de Fazenda/MS.

A coleta de dados foi realizada através de questionário, disponibilizado a todos os colaboradores para preenchimento online, via link de acesso do *google forms*, no mês de julho/2021, onde inicialmente foi esclarecido a proposta deste trabalho de conclusão de curso, bem como o teor do questionário. Os dados obtidos na pesquisa foram tabulados por meio do Microsoft Office Excel e apresentados em gráficos.

A escolha dessa Unidade deu-se em função dos fatores já descritos na introdução e por ser uma área meio da Secretaria e também por ter fácil acessos a todos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa e quais os caminhos que foram utilizados para se atingir o objetivo do trabalho.

4.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE

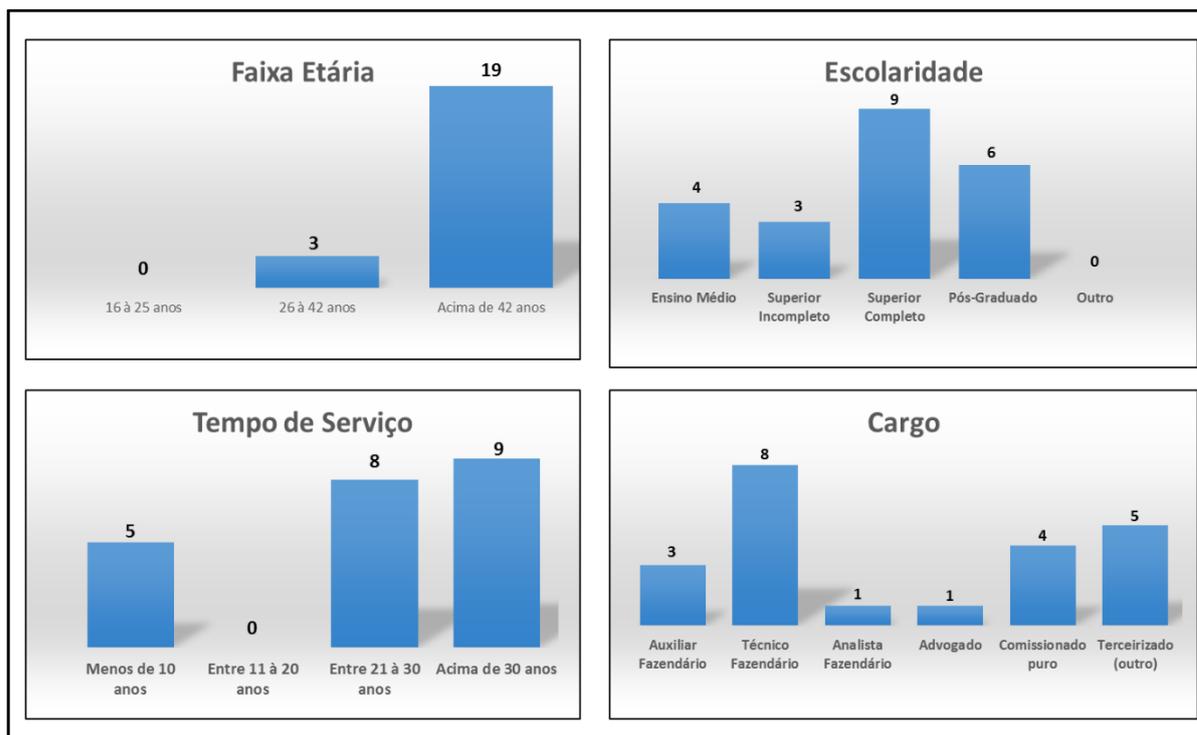
A pesquisa foi realizada via aplicativo de questionário *Google Forms*, com 47 perguntas, com 28 perguntas fechadas e 19 perguntas abertas, sendo que dos 43 colaboradores que trabalham na Superintendência de Administração e Finanças da Secretaria de Estados de Fazenda do Mato Grosso do Sul, apenas 22 responderam o questionário.

4.3 ANÁLISE DA PESQUISA

Neste tópico, será evidenciada a caracterização da amostra da população que responderam ao questionário como, sexo, idade, tempo de serviço, escolaridade e cargo que ocupam dentro da organização. Com relação ao sexo 19 (dezenove) feminino e 3 (três) masculino. Em relação a faixa etária, 3 (três) tem entre 26 a 42 anos e 19 (dezenove) acima de 42 anos. Com relação ao tempo de serviço 5 (cinco) possuem menos de 10 anos, 8 (oito) possui entre 21 a 30 anos e 9 (nove) possuem acima de 30 anos de serviço na organização. Com relação ao grau de escolaridade, 4 (quatro) possuem ensino médio completo, 9 (nove) possuem ensino superior completo, 3 (três) possuem ensino superior incompleto e 6 (seis) possuem pós-graduação. Com relação ao cargo que ocupa dentro da organização temos 1 (um) Advogado, 1 (um) Analista Fazendário, 3 (três) Auxiliar Fazendário, 4 (quatro) só Cargo em Comissão, 8 (oito) Técnico Fazendário e 5 (cinco) terceirizados.

De modo geral, pode-se classificar o perfil dos entrevistados como sendo um público feminino. Constata-se que 19 (dezenove) servidores que responderam ao questionário situavam em faixas etárias superior a 42 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade, identificou-se que 18 (dezoito) servidores buscaram melhorias em qualificação. Constatou-se, ainda, que 9 (nove) servidores trabalham a mais de 30 anos na instituição.

Gráfico 1: Perfil dos Colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O presente estudo considerou apenas os fatores internos, e, de acordo com Gasparetto (2008), são os que mais influenciam no clima organizacional, isto é, são condições presentes dentro da organização que afeta diretamente no relacionamento da empresa com seus colaboradores.

Desse modo, a investigação priorizou algumas variáveis internas que são geradas por ações da própria organização, através da atuação de seus administradores, a saber:

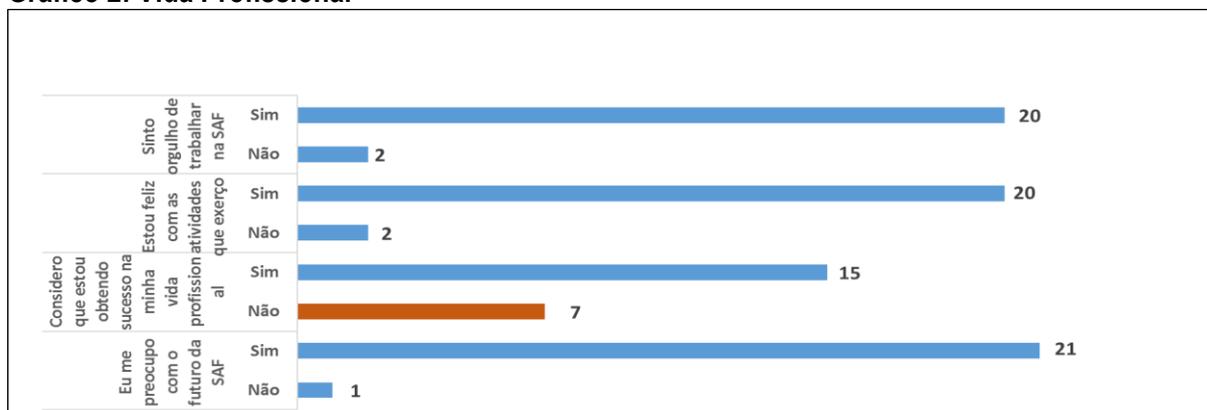
1. Vida Profissional – Estabelece o grau de identificação profissional dos colaboradores com a organização, medindo o nível de seu orgulho em relação à organização e de seu sucesso profissional;
2. Visão Estratégica – Capacidade de perceber se comportamentos/attitudes e o trabalho desenvolvido contribuem para a missão e visão da organização;
3. Liderança – Capacidade de exercer influência no comportamento de pessoas/grupos de forma a impulsioná-los à realização ou alcance de metas estabelecidas;
4. Processo Decisório – Revela o grau de centralização ou descentralização das decisões;
5. Comunicação institucional – Disseminação de informações e experiências intra e intersetorial;
6. Reconhecimento – Descreve o quanto a organização é valorizada e valoriza o desempenho de seus colaboradores. Representa o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;

7. **Ambiência Organizacional** – Estabelece se o ambiente de trabalho, no que se refere ao grau de relacionamento entre os servidores, favorece a realização das atividades individuais ou coletivas;
8. **Desenvolvimento** – Ações implementadas na organização para o desenvolvimento de competências e o crescimento profissional de seus colaboradores;
9. **Condições de Trabalho** – Condições (horas de trabalho, distribuição de tarefas, recursos, estrutura) que favoreçam o funcionamento da organização;

A seguir, são analisados os resultados referentes à pesquisa do clima organizacional.

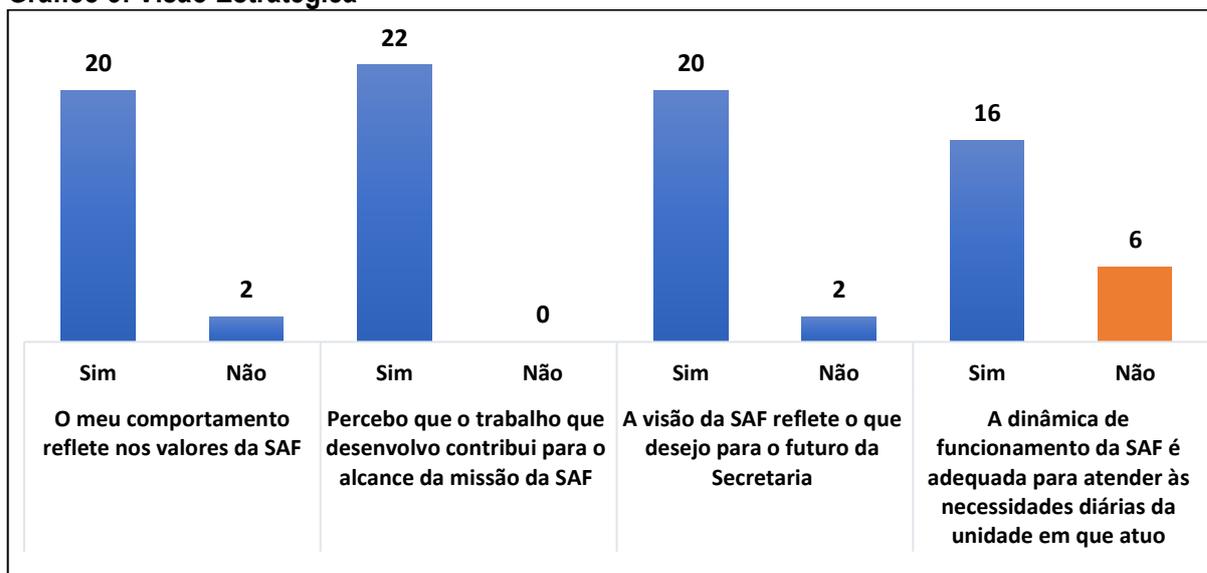
No quesito vida profissional (gráfico 2), os resultados apontaram que 20 (vinte) servidores participantes da pesquisa sentem orgulho de trabalhar na SAF (Superintendência de Administração e Finanças) e estão felizes com as atividades que exercem, ao mesmo tempo que 21 (vinte e um) se preocupam com o futuro da Unidade. O estudo também mostra que 7 (sete) colaboradores não consideram que estão obtendo sucesso na sua vida profissional. A análise leva a sugerir que as causas sejam investigadas, pois poderão levá-los à desmotivação, comprometendo assim as atividades desempenhadas, gerando insatisfação pessoal e profissional.

Gráfico 2: Vida Profissional



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Os dados obtidos no item visão estratégica (gráfico 3), destaca-se que 6(seis) colaboradores não consideram a dinâmica de funcionamento da SAF (Superintendência de Administração e Finanças) adequada para atender as necessidades diárias da Unidade em que atuam. Esse resultado sugere-se que a Superintendência reveja seus objetivos para um bom desenvolvimento do ambiente interno, oportunizando aos colaboradores que participem das estratégias de planejamento, levando em consideração a missão, visão e valores da organização, e que cada um possui um papel para desenvolvimento geral.

Gráfico 3: Visão Estratégica

Fonte: elaborado pela autora (2021)

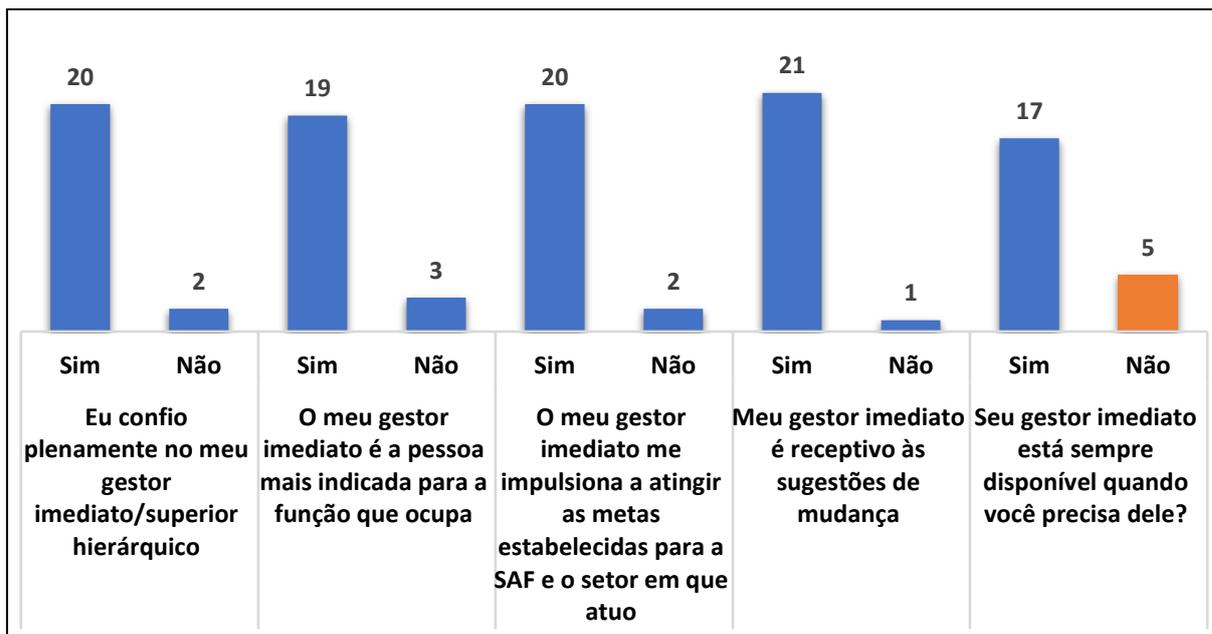
No que diz respeito a Liderança, os dados apontam (gráfico 4), que os colaboradores confiam no seu gestor imediato e que ele é a pessoa mais indicada para a função que ocupa, impulsionando-os a atingirem as metas estabelecidas para a SAF (Superintendência de Administração e Finanças), também sendo receptivo a sugestões. Mesmo que o resultado evidencie uma boa atuação das lideranças, percebe-se que 5 colaboradores responderam que o seu gestor imediato não está sempre disponível quando precisam dele. Nesse sentido é relevante um estudo para diagnosticar a causa da ausência do gestor, e se está trazendo algum tipo de prejuízo ao serviço para essa população.

Foi aplicada uma questão aberta, onde foi solicitado para responder sim ou não com justificativa, para a pergunta: “Na sua opinião os gestores da SAF dão bons exemplos aos seus colaboradores?” As respostas seguem abaixo:

12 responderam apenas, sim. Tivemos 6 respostas sim com justificativa, sendo elas: são respeitosos, cumpre com suas obrigações dentro da ética e conhecimento, na maioria das vezes sim, depende do gestor e do momento, a grande maioria sim, e, minha gestora na medida do possível preocupasse com os valores do trabalho de seus colaboradores, com respeito e cuidados com a saúde dos mesmos, puxa a orelhas quando precisa. Outros 3 responderam não, sendo um deles justificado como: não os conheço o suficiente para opinar, e 1 resposta: no momento não tenho como opinar.

O Resultado geral mostra que os líderes estão influenciando positivamente os seus colaboradores para alcance dos resultados.

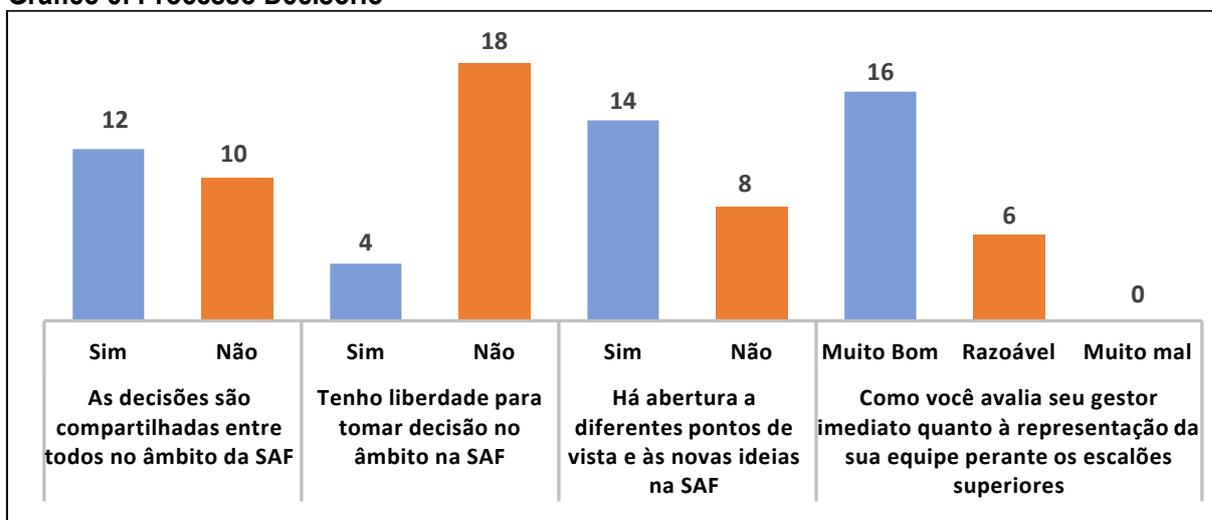
Gráfico 4: Liderança



Fonte: elaborado pela autora (2021)

No processo decisório (gráfico 5) fica evidente que as decisões não são compartilhadas pelos líderes, como demonstra a resposta de 10 (dez) colaboradores. Corroborando com o resultado está a falta de liberdade para tomada de decisões, como demonstrado por 18 (dezoito) colaboradores. Aqui fica evidente que os gestores precisam compartilhar e envolver os colaboradores nas tomadas decisões dentro sua unidade, evitando o descomprometimento e desmotivação dos mesmos. Indivíduos com entendimento sobre as suas ações são capazes de tomar decisões mais assertivas e alcançar resultados melhores. Um dado interessante é que os 22 (vinte e dois) acreditam que seu gestor imediato tem representado sua equipe perante os superiores da organização.

Gráfico 5: Processo Decisório

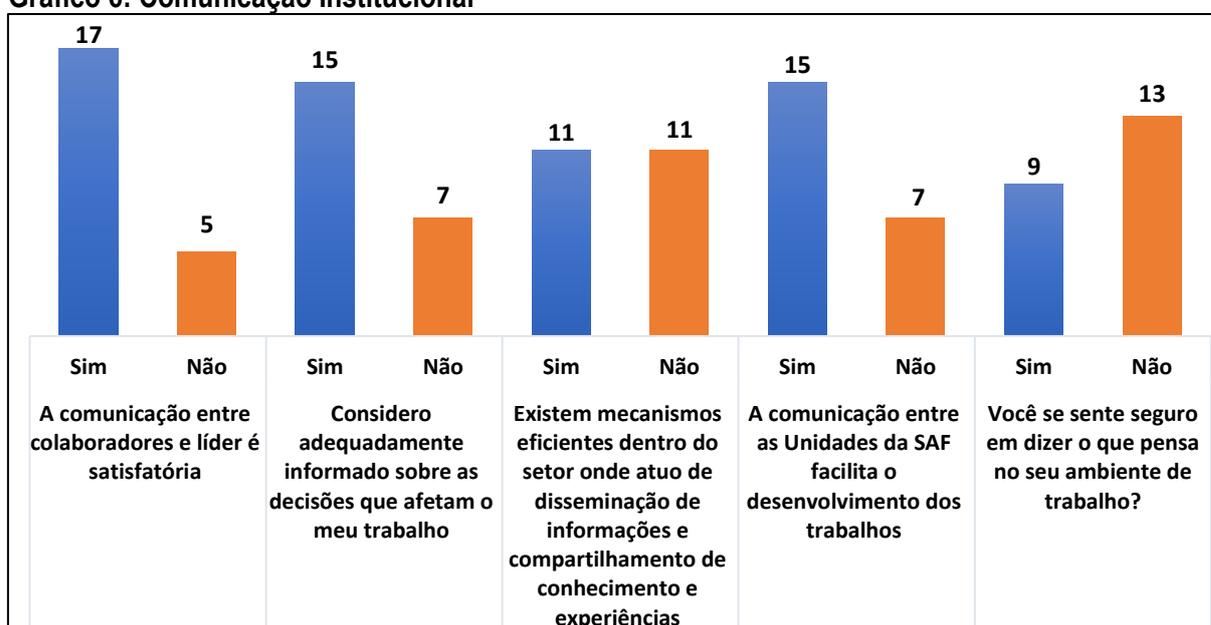


Fonte: elaborado pela autora (2021)

Com relação a comunicação institucional (gráfico 6), 17 (dezessete) dos pesquisados consideram que a comunicação entre líder e colaboradores é satisfatória, 15 (quinze) consideram

adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho e que a comunicação entre as Unidades da SAF facilita o desenvolvimento. Ao mesmo tempo, 13 (treze) não se sentem seguros em dizer o que pensa no seu ambiente de trabalho. Nota-se também que 11 (onze) dos pesquisados não vê mecanismos eficientes de disseminação de informações e compartilhamento de conhecimento e experiências. Os resultados obtidos sugerem que a comunicação é um fator que precisa ser trabalhado dentro da instituição. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

Gráfico 6: Comunicação Institucional



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Examinando o resultado da variável Reconhecimentos (gráfico 7), através das respostas dadas as questões abertas transcritas abaixo, percebe-se que há um descontentamento dos colaboradores no quesito salário, onde mais de 50% dos pesquisados não estão satisfeitos com o que ganham. Você sente que sua opinião é levada em consideração nas tomadas de decisão? 15 (quinze) pesquisados acreditam que sim, que a decisão é levada em consideração, o gestor é solidário as sugestões, sempre que possível ocupa total ou parcial as ideias, e incentiva seus colaboradores a criar e melhorar seu trabalho, as decisões são tomadas em conjunto, todas as opiniões são ponderadas, dependendo da decisão é levada em consideração. 7(sete) consideram que suas opiniões não são levadas em consideração e que não é costumeiro as possíveis decisões serem levadas à discussão.

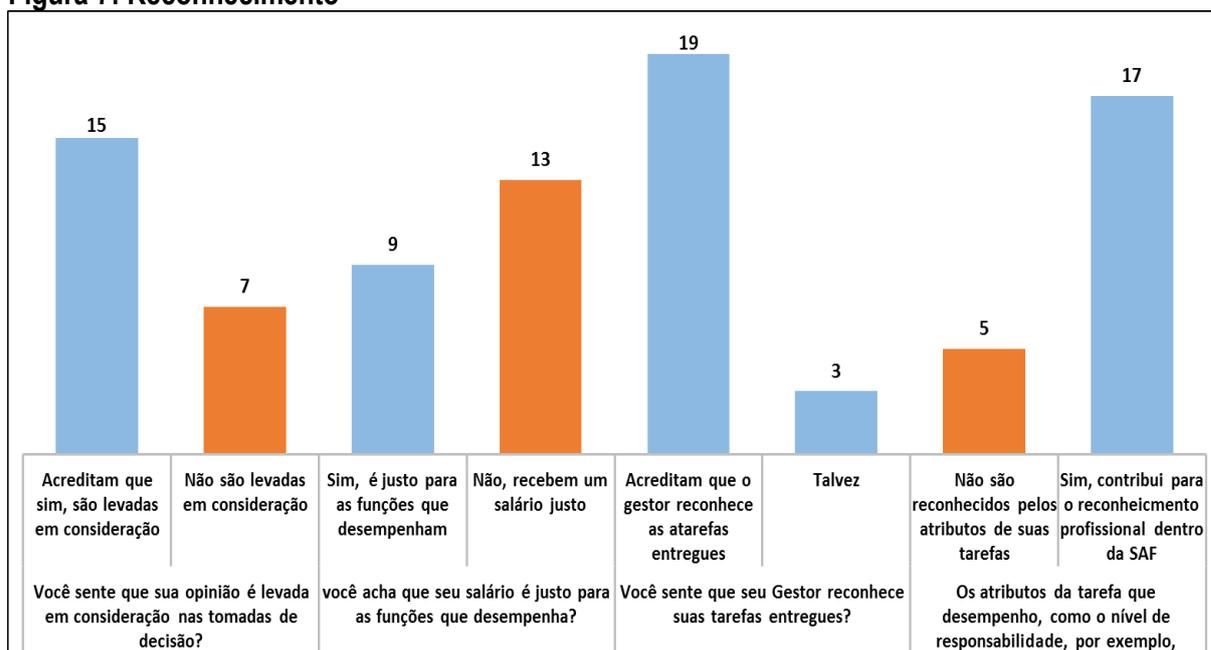
Na pergunta você acha que seu salário é justo para as funções que desempenha? 13 pesquisados responderam que não, ou seja, não recebem um salário justo, com algumas justificativas: o servidor não é valorizado e que melhorias salariais não depende da Superintendência de Administração

e Finanças e sim problema de carreira, mesmo mudando de função meu salário continua abaixo comparado com o trabalho que desempenho, Muitas vezes tenho que pagar para trabalhar. 9 (nove) consideram que o salário é justo para as funções que desempenham e que está de acordo com a média que se pagam pela mesma função.

Você sente que seu Gestor reconhece suas tarefas entregues? 19 (dezenove) dos pesquisados acreditam que o gestor reconhece as tarefas entregues, 3 (três) responderam talvez, sendo 1(um) com justificativa: as vezes fico esperando feedback dela, ela não dá retorno, eu também não pergunto por achar que vou evadir o tempo dela, sinto esquecida ou incapaz servir para setor.

Os atributos da tarefa que desempenho, como o nível de responsabilidade, por exemplo, contribuem para meu reconhecimento no âmbito da Superintendência de Administração e Finanças? 17 (dezesete) afirmaram que o nível de responsabilidade das tarefas que desempenham contribui para o reconhecimento profissional dentro da Superintendência, 5 (cinco) responderam que não, ou seja, não são reconhecimentos pelos atributos de suas tarefas.

Figura 7: Reconhecimento

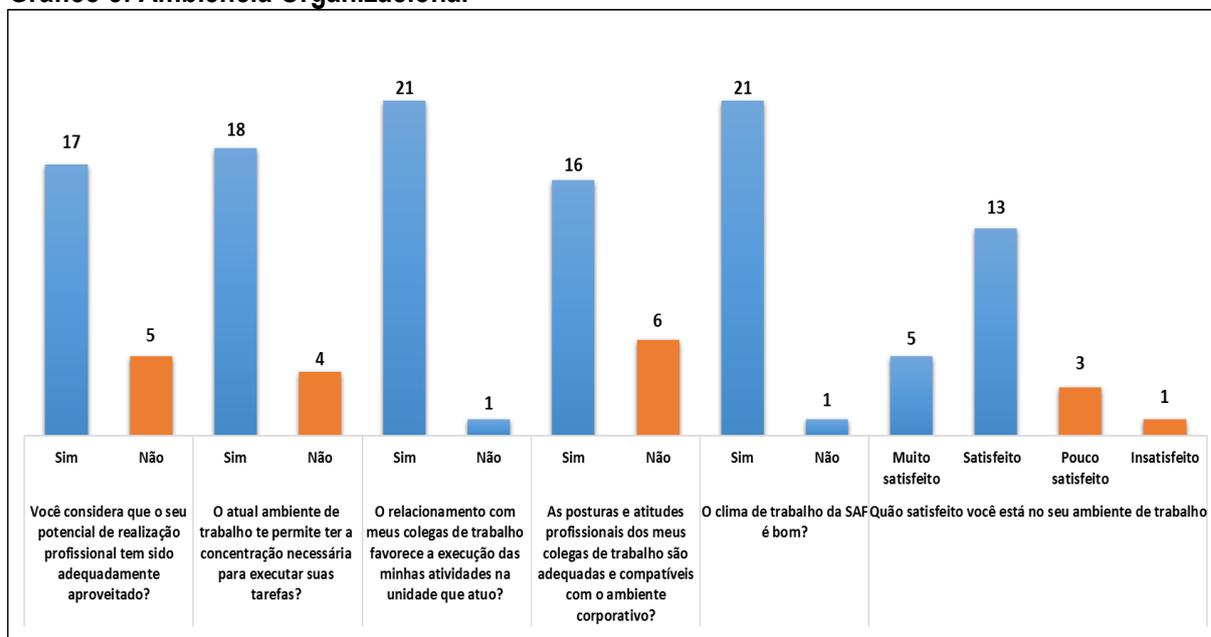


Fonte: elaborado pela autora (2021)

Na análise da ambiência organizacional (gráfico 8), verifica-se que mais de 50% dos pesquisados estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal e que as atitudes e posturas profissionais estão compatíveis com o ambiente corporativo. Mesmo sendo um dado positivo a Superintendência deve continuar incentivando o relacionamento interpessoal como mola propulsora para um clima organizacional favorável e atitudes que reflitam os valores organizacionais. O clima de trabalho dentro

da Superintendência de Administração e Finanças é considerado bom por 21 (vinte e um) pesquisados. 18 (dezoito) consideram que estão satisfeitos no seu ambiente de trabalho SAF.

Gráfico 8: Ambiência Organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2021)

A questão aberta, “O que te traz satisfação ou insatisfação no seu trabalho?”, proporcionou respostas que podem ser analisadas para minimizar o grau de insatisfação dos colaboradores e aperfeiçoar a satisfação dos mesmos:

Insatisfação:

- salário
- prazos curtos
- prazos curtos p execução do trabalho e falta de material diversos.
- minhas opiniões são solicitadas, não aceita as vezes sou desacreditada nas minhas atitudes, por ser ansiosa.
- falta material adequado, inclusive computador
- fofoca
- necessidade de se ter cuidado com o que se diz ou ser sincero, escassos recursos materiais para o desenvolvimento do trabalho, equipamentos ineficientes ou insuficientes

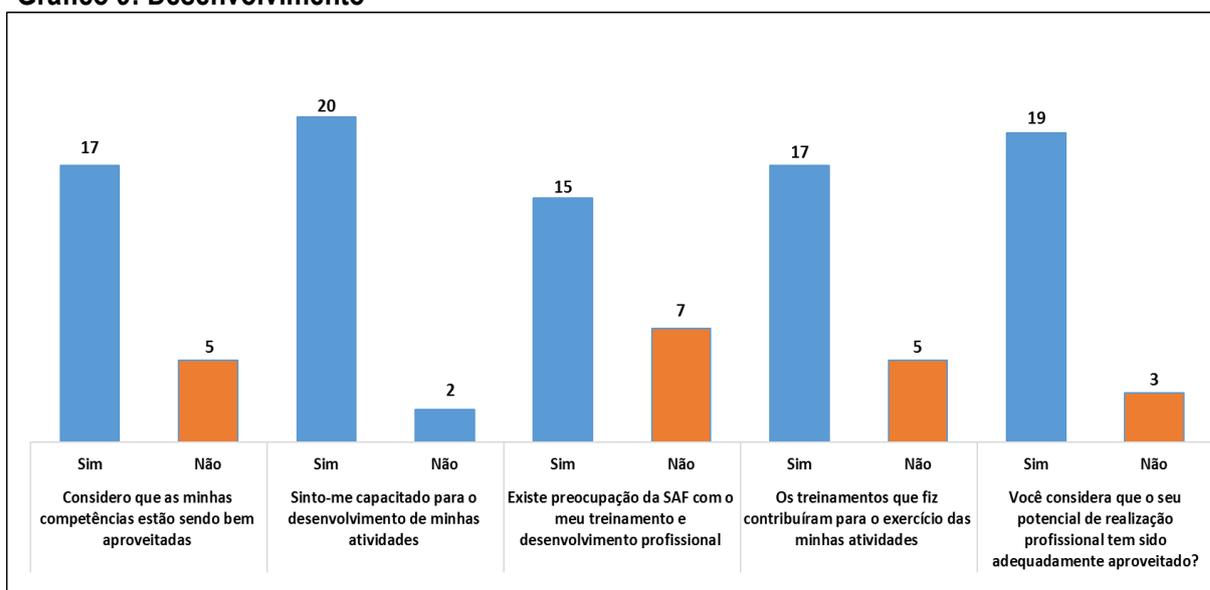
Satisfação:

- atingir os meus objetivos
- tranquilo o clima, e cultura

- ambiente respeitoso e compartilhado
- fico muito satisfeita de ser mantida no setor, dessa forma acredito estar sendo útil para o fluir do trabalho
- a satisfação no trabalho é ser enxergado, com minha qualidade e meu defeito que sou capaz de melhorar,
- gostar do que faço, ambiente saudável, melhores ferramentas de trabalho
- o resultado
- fazer parte da equipe
- me agradou muito o acolhimento e a colaboração entre os colegas
- desenvolver bem minhas atividades
- aprendizado diário
- a forma como eu realizo o meu trabalho e a forma como meu trabalho em equipe é visto dentro do ambiente de trabalho

A análise das afirmativas da variável Desenvolvimento (gráfico 9), constata-se que o grau de satisfação dos colaboradores da Superintendência, em desenvolvimento e treinamento e realização profissional é satisfatório, porém há necessidade de mais investimento nessa variável, visando o reconhecendo e valorizando o trabalho individual e em equipes.

Gráfico 9: Desenvolvimento

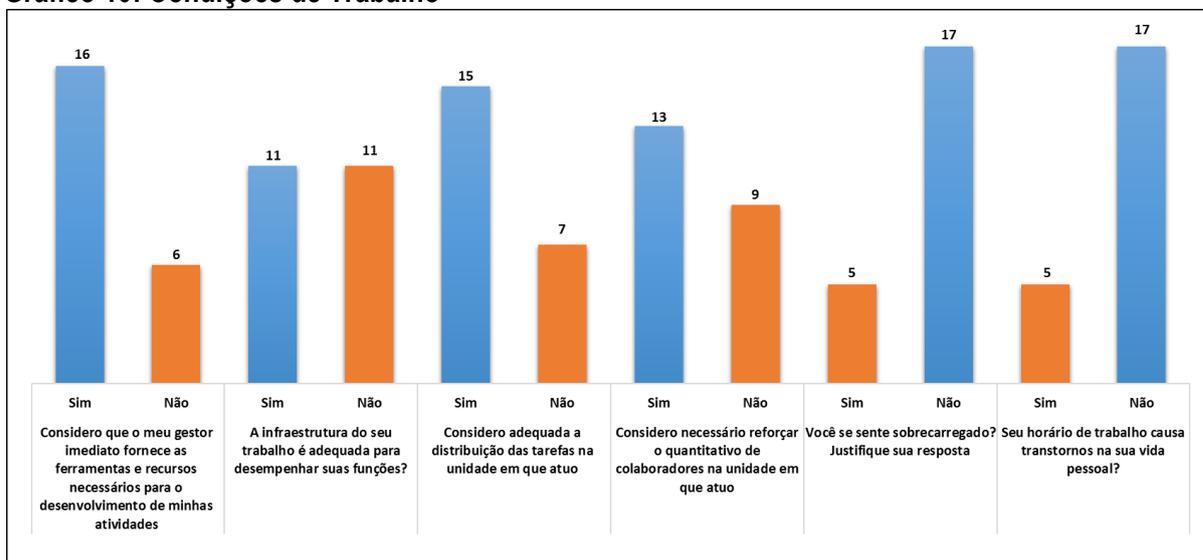


Fonte: elaborado pela autora (2021)

No que diz respeito a variável Condições de trabalho (gráfico 10), 11 (onze) dos pesquisados acham que a infraestrutura da Superintendência de Administração e Finanças é inadequada para desempenhar suas funções. Observa-se que 13 (treze) pesquisados avaliaram a necessidade de reforçar o quantitativo

de colaboradores na unidade em que atuam. Cabe uma análise mais criteriosa da variável, visando minimizar as respostas negativas dadas pelos colaboradores.

Gráfico 10: Condições de Trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2021)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como propósito diagnosticar a percepção dos colaboradores que trabalham na Superintendência de Administração e Finanças da SEFAZ/MS, em relação as variáveis que compõem o clima organizacional, se fatores internos que interferem ou não no ambiente de trabalho levando em consideração o contexto administrativo da instituição bem como as características de suas funções.

A partir dessa proposta iniciou-se o estudo da literatura específica do assunto para melhor entendimento do tema, bem como resgatar diversos conceitos sugeridos por estudiosos do assunto.

Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa explicativa e descritiva, na forma de questionário respondido pelos servidores, onde se verificou, inicialmente, o perfil dos colaboradores, e posteriormente, as variáveis, vida profissional, visão estratégica, liderança, processo decisório, comunicação institucional, reconhecimento, ambiência organizacional, desenvolvimento e condições de trabalho.

Os resultados obtidos, demonstram que o clima de trabalho dentro da SAF é considerado bom e que 18 (dezoito) dos colaboradores estão satisfeitos no seu ambiente de trabalho, porém, a análise evidencia que alguns pontos precisam de ações imediatas para melhorias no dia a dia, buscando a satisfação e empenho de todos os envolvidos, assim, propomos o que segue:

Na Vida Profissional é necessário minimizar o resultado obtido dos 7 (sete) colaboradores que não consideram que estão obtendo sucesso na sua vida profissional, buscando identificar através de pesquisa ou atividades interativas as causas do insucesso.

Com relação a Visão Estratégica, revisitar a identidade da Superintendência, pois 6 (seis) colaboradores não consideram a dinâmica de funcionamento adequada para atender as necessidades diárias da Unidade em que atuam, aqui sugere-se identificar os processos que impactam nos resultados, mapeando-os para eliminar a burocracia e fluir melhor o funcionamento no contexto diário.

Quanto a Liderança, por mais que o resultado tenha sido satisfatório, é necessário investir em programas de capacitação de líderes ou gestores, com foco em trabalhos em equipes, *feedbacks*, avaliações periódicas de líderes e liderados e a construção de um guia para líderes de equipe, com o objetivo de desenvolver as competências de inovação para um papel estratégico dentro da Superintendência.

Investimento em programas de capacitação gerencial com foco em gestão participativa, a Superintendência conseguirá minimizar as evidências obtidas na variação de Processo Decisório, melhorando o engajamento dos líderes no compartilhamento das decisões e dando autonomia a sua equipe. Avaliação periódica é essencial para monitorar o desempenho do líder perante sua equipe.

A Comunicação Institucional, também é uma variável importante que precisa ser melhorada, sugere-se, identificar canais de comunicação que possam facilitar a troca de informações de líderes e liderados, proporcionando segurança e valorização de ambos no ambiente de trabalho.

O resultado obtido na variável Reconhecimentos traz um descontentamento de 13 (treze) colaboradores no quesito salário. Como salário tem referência a tabela de cargos e salário de carreira e depende de ação de governo, sugere-se estabelecer ações de metas de desempenho para colaboradores e criar um mecanismo de recompensa e reconhecimento para aqueles que atingirem as metas propostas.

A variável Condições de Trabalho, merece atenção especial, sugere-se elaborar um estudo que visa identificar os problemas relacionados a infraestrutura e recursos para possível adequação do ambiente laboral. Sugere-se também, uma gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho, com a finalidade de rever a necessidade de distribuição de atividades e se necessário aumentar o quadro de colaboradores.

Dos resultados apresentados, pode-se concluir que as hipóteses levantadas: A desmotivação dos funcionários tem relação com a falta de olhar humano dos líderes; Servidores se sentem frustrados pela falta de melhorias salariais; As divergências de cultura dos funcionários geram conflitos internos; A

qualidade de vida dos colaboradores reflete em todos os ambientes que ele está inserido, foram respondidas satisfatoriamente.

Cumpramos ressaltar que o clima percebido é temporal e se refere a um momento específico, podendo sofrer alterações em função de muitas variáveis internas e externas da organização, não devendo ser visto como algo permanente, mas como um indicador das percepções dos colaboradores com relação às medidas que influenciam nas relações de trabalho.

Pode-se dizer que este estudo contribuiu para a percepção do clima organizacional, sendo uma ferramenta extremamente importante, para as tomadas de decisão pelo líder, ao ter conhecimento dos pontos a serem melhorados na sua gestão, viabilizando a adoção de práticas e procedimentos que favoreçam a eficiência, eficácia e a efetividade das ações adotadas e a valorização do colaborador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: EESC-USP, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. Ed. São Paulo, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRACA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

Lei Estadual n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014. Publicada no Diário Oficial n. 8.828, de 24 de dezembro de 2014, páginas 21 a 34. Republicada no Diário Oficial n. 8.829, de 29 de dezembro de 2014, páginas 3 a 15.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAIA, Ewerton Pereira. **O Problema é Nosso: conflitos no ambiente de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2007.

MOURA, Manuel Antunes V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. F. 97. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) –Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013.

OLIVEIRA, Marcus A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.