

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

TÂNIA REGINA LUZARDO DE SOUZA SICHINEL

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS
SERVIDORES: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Administração e
Desburocratização - SAD do Estado do Mato Grosso do Sul**

CAMPO GRANDE/MS

2021

TÂNIA REGINA LUZARDO DE SOUZA SICHINEL

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS
SERVIDORES: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Administração e
Desburocratização – SAD do Estado do Mato Grosso do Sul**

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 Gonçalves de Oliveira

CAMPO GRANDE/MS

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO



ATA DE APROVAÇÃO

TÂNIA REGINA LUZARDO DE SOUZA SICHINEL

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS
SERVIDORES: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Administração e
Desburocratização – SAD do Estado do Mato Grosso do Sul**

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 6 de Agosto de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: TÂNIA REGINA LUZARDO DE SOUZA SICHINEL

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização – SAD do Estado do Mato Grosso do Sul.

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:

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO – SAD do Estado do Mato Grosso do Sul

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE AND ITS POSSIBLE INFLUENCES ON THE PERFORMANCE OF THE SERVERS: a case study at the Secretary of State for Administration and Debureaucratization – SAD- State Mato Grosso do Sul

Tânia Regina Luzardo de Souza Sichinel¹

Leila Cristina Gonçalves de Oliveira²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o clima e cultura organizacional e suas possíveis influências no desempenho dos servidores: um estudo de caso no âmbito da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização – SAD do Estado do Mato Grosso do Sul. Utilizou-se de referencial teórico sobre governança pública, gestão de pessoas, bem como sobre o clima e cultura organizacional, ressaltando suas principais influências dentro da organização. A pesquisa tem abordagem quali-quantitativa, possui natureza aplicada e explicativa, com abordagem de estudo de caso, *survey* (pesquisa) de campo e levantamento. O instrumento de pesquisa foi um questionário autoaplicável. A pesquisa de clima retratou os seguintes índices: 3,9 para apoio da chefia e da organização, 2,9 para recompensa, 3,1 para conforto físico e controle e pressão e 3,86 para coesão entre os colegas. A pesquisa de cultura retratou os seguintes índices de fatores de valor: 3,3 para profissionalismo cooperativo, 2,5 para profissionalismo competitivo e 2,7 para satisfação e bem-estar; já para os fatores de práticas foram observados os seguintes índices: 3,3 para integração interna, 2,7 para recompensa e treinamento e 3,4 para promoção do relacionamento interpessoal. Recomenda-se, a título de conclusão, a propositura de um planejamento estratégico objetivando promover mudanças organizacionais, minimizando desgastes, insatisfação, em prol de uma melhoria do clima.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional; Cultura organizacional; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational climate and culture and its possible influences on the performance of employees: a case study within the scope of the State Secretariat for Administration and Debureaucratization – SAD. We used a theoretical framework on public governance, people management, as well as on the organizational climate and culture, emphasizing its main influences within the organization. The research has a qualitative approach, has an applied and explanatory nature, with a case study approach, field survey and survey. The research instrument was a self-administered questionnaire. The climate survey portrayed the following indexes 3,9 for managerial and organizational support, 2,9 for reward, 3,1 for physical comfort and control and pressure, and 3,86 for cohesiveness among colleagues. The culture survey portrayed the following value factor indices: 3,3 for cooperative professionalism, 2,5 for competitive professionalism, and 2,7 for satisfaction and well-being; for the practice factors, the following indexes were observed: 3,3 for internal integration, 2,7 for reward and training and 3,4 for promoting interpersonal relationships. As a conclusion, it is recommended to propose a strategic plan aiming

¹ Advogada. Especialista em Direito Constitucional, Direito do Estado e das Relações Sociais e Direito Previdenciário. Atuação área do Direito Público. E-mail: tsichinel@gmail.com.

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

to promote organizational changes, minimizing wear and tear, dissatisfaction, in favor of an improvement in the climate.

KEYWORDS: Organizational climate; Organizational culture; People managemente.

1 INTRODUÇÃO

O clima e a cultura organizacional estão intimamente interligadas e possuem influência no desempenho dos servidores. Ambas podem ser consideradas como fator de sucesso ou fracasso de uma organização e constituem um aspecto de destaque para a gestão de pessoas no serviço público.

A gestão pública atual visa a eficiência e eficácia organizacional, tendo sempre em mente a missão, a visão e os valores da organização. Assim, o estudo proposto ao analisar os temas clima e cultura organizacional, seus elementos e suas influências no comportamento dos servidores busca identificar possíveis gaps orientadores e propor uma análise mais aprofundada sobre o tema contribuindo, por consequência, com o planejamento estratégico.

Identificar, diagnosticar e gerenciar as possíveis influências do clima e da cultura organizacional no desempenho dos servidores servirá para a adoção e implantação de mudanças estratégicas rumo ao desenvolvimento organizacional.

É necessário identificar possíveis fatores que influenciam no desempenho dos colaboradores pois as satisfações pessoais ou grupais podem repercutir na totalidade da organização, pois o clima reflete a qualidade do ambiente de trabalho, é causa e consequência do comportamento organizacional e é fortemente influenciado pela da organização.

Ao avaliar o clima e a cultura organizacional no âmbito da organização pública estadual, através de aplicação de questionário, é possível obter um diagnóstico de como os servidores percebem a organização e pautar um planejamento estratégico institucional.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

No setor público a sociedade delega ao gestor poderes e responsabilidades para gerir e administrar a coisa pública. Segundo Rosa (2018, p. 9) a governança “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas ao alcance de determinados objetivos”.

Ao longo dos últimos anos em decorrência do papel indutor do Tribunal de Contas da União em avaliar sistematicamente a governança e gestão da Administração Pública Federal e elaborar um Referencial de Básico de Governança em 2014, no qual dissemina boas práticas para o setor público, iniciou-se no país um crescimento na realização de planejamentos estratégicos institucionais, nas mais diversas esferas de poder.

A governança pública requer práticas multifacetadas que potencializem a capacidade dos gestores em conduzir o Estado na direção planejada. Daí da necessidade de um planejamento estratégico bem elaborado, visando o alcance de objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO - SAD

A Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização de Mato Grosso do Sul – SAD, órgão da administração pública direta, possui suas competências definidas no artigo 16 e incisos, da Lei Estadual n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014, que reorganizou a estrutura básica do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, na redação dada pela Lei n. 4.733 de 5 de outubro de 2015, sendo regulamentado pelo Decreto Estadual n. 15.449, de 27 de maio de 2020.

A Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização de Mato Grosso do Sul – SAD possui como a visão “democratizar e modernizar a gestão pública visando garantir o desenvolvimento organizacional do Estado, a satisfação e ascensão funcional de seus servidores”. Não definiu em sua estrutura organizacional missão e valores próprios, adotando as especificadas pelo Governo do Estado.

Assim, em decorrência da competência legislativa estabelecida para definir políticas e diretrizes de recursos humanos, acompanhar informações gerenciais, avaliar desempenho, recrutamento, seleção, definição da força quantitativa e qualitativa de trabalho, ou seja, gestão pessoas no âmbito da administração direta e indireta, verifica-se papel preponderante da referida Secretaria na gestão de pessoas no âmbito estadual.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um processo complexo, amplo, multidimensional e dinâmico, pois é decorrente de vários ciclos de desenvolvimento sucessivos. É uma relação que envolve múltiplos atores (liderança e membros da equipe), de todos os níveis e áreas, onde todos são coprodutores e responsáveis, pelos resultados, seja pela qualidade da relação, seja pelo resultado do trabalho ou pela saúde do ambiente.

A gestão de pessoas deve ser implementada e aplicada de forma definitiva na organização. O planejamento estratégico e as políticas voltadas à valorização são necessárias e servem de estímulo à produção e ao desenvolvimento profissional. Conhecer e mapear as percepções sobre o ambiente interno é o ponto de partida para as mudanças e para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Bergue (2019, p. 15):

Estudar a gestão de pessoas, portanto, pouco se presta para antecipar padrões idealizados de como proceder em todas as situações, e mais se destina a qualificar os agentes públicos a compreenderem a dinâmica de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, este também fortemente influenciado pelas dimensões da vida. Busca desenvolver conceitos que habilitem o agente público a reconhecer em uma perspectiva mais ampla o alcance do que seja gerenciar pessoas.

Portanto, saber como se está é ponto de partida para gerir pessoas, conhecer as necessidades as competências, habilidades, a dinâmica do comportamento humano organizacional é o passo inicial para se produzir um sistema de gestão que desenvolva competências diferenciadas, desempenho melhor, produtividade, crescimento profissional, reconhecimento e uma boa qualidade de vida no trabalho.

Neste sentido, Lacombe (2012, p. 214) enfatiza que:

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz em um esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas.

Um dos maiores desafios da Administração, em todas as esferas de poder, é o desenvolvimento da gestão de pessoas a fim de melhorar a profissionalização, a prestação dos serviços, a imagem do serviço público e a autoestima dos que nele trabalham.

E uma das formas para que isso seja feito de forma significativa e substancial é gerindo o clima organizacional dentro da instituição.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional se trata da percepção, sentimento comum dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, é um indicador do grau de satisfação daqueles que compõe o quadro de colaboradores em relação à cultura organizacional, as políticas de gestão, a forma de comunicação interna, à valorização profissional.

O mestre Chiavenato (1999, p. 440), em sua obra, ensina que:

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo

A importância do clima organizacional para o bom desempenho das atividades no setor público, também é analisada por vários outros pensadores.

Para Lacombe (2012, p. 214):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade é a identificação com a empresa, à colaboração com as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade de comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização e outras variáveis.

As definições dos citados autores, de forma bem explicativa, contextualizam as impressões e sensações dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, suas funções, sua liderança, seus relacionamentos interpessoais. E este clima pode ser classificado como bom, neutro/prejudicado ou ruim.

O clima será considerado bom ou positivo quando as variáveis organizacionais produzirem no ambiente de trabalho alegria, entusiasmo, satisfação, dedicação, engajamento, comprometimento dos funcionários, com baixo absenteísmo e *turnover* (rotatividade de pessoal) e elevado tempo de permanência na instituição. Ele será considerado ruim ou prejudicado quando as variáveis organizacionais ocasionarem desuniões, rivalidades, conflitos, discórdias, tensões, competições exacerbadas, animosidades, resistência manifesta ou passiva de ordens e etc, com elevado absenteísmo e *turnover*. A neutralidade ocorre quando os as variáveis não afetam nem positivamente e nem negativamente o ambiente de trabalho.

2.4.1 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional exprime o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da organização, sendo considerado por muitos como causa e consequência do comportamento daqueles que nela participam. A importância de se estudar o clima organizacional é compreender se a organização e suas práticas favorecem ou não o rendimento dos funcionários que nela trabalham.

Embora seja intangível ou abstrato o clima organizacional ele se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores. Os principais indicadores ou sinais que podemos destacar são: *turnover* ou rotatividade de pessoal, absenteísmo, baixa avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de materiais, queixas no serviço médico e até pichações em banheiros ou área da organização

Um bom administrador deve priorizar a criação de um ambiente organizacional de modo que as pessoas trabalhem de forma eficaz, desenvolvam suas habilidades e competências, realizem suas aspirações profissionais, obtenham reconhecimento e recompensas. (LACOMBE, 2013, p. 214)

Siqueira (2008, p. 33) afirma que conhecer o clima organizacional “pode colaborar para a

melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional.”

2.4.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Assim como nas empresas privadas, no âmbito da administração pública, o administrador precisa nortear suas ações visando a gestão de um clima organizacional positivo, de modo a implementar planos de ação e de enfrentamento dos problemas diagnosticados, programas de melhorias e monitoramento de modo a construir uma percepção positiva do ambiente de trabalho, visando o alcance das metas institucionais, o bem-estar e a satisfação dos servidores.

O conjunto de dados e informações obtidos na pesquisa constituem o material de apoio necessário para a elaboração de programas de melhorias contínuas, implantação e monitoramento de ações que têm como objetivo final o alcance das metas institucionais, paralelamente ao aumento da satisfação e do bem-estar do servidor. (MARQUES, 2015, p. 63)

Os conceitos apresentados demonstram a importância do tema para o entendimento das características que cercam o serviço público e seu reflexo na sociedade.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A seguir o embasamento teórico acerca da cultura organizacional com o objetivo de expor um tema tão relevante na gestão de pessoas e o serviço público.

2.5.1 Conceituação e importância da cultura organizacional

A cultura organizacional é definida como o conjunto de hábitos, valores, crenças, ideologias, normas escritas e não escritas que dão aos funcionários a noção do que é certo e errado, do que é aceitável ou não, refere-se ao modo particular de ser da organização e dos funcionários que nela laboram.

A cultura é dinâmica e possível de ser diagnosticada e gerenciada. Ela influencia o comportamento de todos os indivíduos da organização, impacta o cotidiano, suas decisões, estilo de gestão e padrões de comportamento, as atribuições dos funcionários, as recompensas, punições, formas de relacionamento, o mobiliário, forma de comunicação, o estilo de liderança, a forma como seus funcionários se vestem, sua postura e etc.

Segundo Chiavenato (2014, p. 154):

A cultura organizacional ou cultura corporativa é conjunto de hábitos e crenças estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. (...) Constitui modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. (...) a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Já Schein apud Biazzi (2019, p.187) a define como:

É o conjunto de pressupostos básicos – inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que têm funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como o correto modo de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Um outro fator que deve ser mencionado é que em uma organização pode haver uma cultura dominante e outras subculturas, isto porque na cultura há o compartilhamento de valores comuns como premissa. Neste sentido, Souza (2014, p. 30) enfatiza que “as grandes organizações têm uma cultura dominante e várias subculturas” e cita (ROBBINS, 2005, HATCH;CUNLIFFE, 2006, CARVALHO;RONCHI, 2005).

Na cultura dominante os valores essenciais são compartilhados pela maior parte dos membros da organização e normalmente partem do corpo diretivo expandindo-se para as demais áreas. Já a subcultura é caracterizada pelos valores essenciais da cultura dominante e pelos valores específicos de cada grupo que compõe a organização.

Importante destacar que a cerimônia, ritos, rituais, histórias, mitos, símbolos, heróis e linguagem são as principais formas de transmissão da cultura organizacional (SOUZA, 2014, p. 31/32).

Obtempera-se ainda a necessidade de gerenciamento da cultura organizacional segundo os objetivos institucionais da organização, através de ações coordenadas visando a potencialização do alcance dos objetivos institucionais e a neutralização dos componentes culturais negativos. Isto porque a cultura organizacional possui como função: solucionar problemas de integração interna e adaptação externa, definir as fronteiras organizacionais, criar senso de identidade e comprometimento visando o alcance dos objetivos comuns e garantir a estabilidade do sistema social.

2.5.2 Cultura organizacional no Brasil

A cultura organizacional de um modo geral decorre dos valores culturais da sociedade a que ela está inserida, não há como dissociá-las como se fossem entidades isoladas do mundo.

Souza (2014, p.52) citando Ramos (1983) sustenta que na administração brasileira existe a influência dos critérios afetivos e familiares em relação aos burocráticos racionais, havendo uma simbiose, ou seja, uma não distinção entre as esferas privada e pública e que por esta razão os processos

seletivos podem ser realizados por meio de nepotismo, apadrinhamento, suborno, favoritismo, venalidade e 'jeitinho' brasileiro.

Souza (2014, p.53) citando Chu (2010) enfatiza que:

os principais traços culturais brasileiros presentes nos modelos de gestão à brasileira são: coletivismo, lealdade às pessoas, aversão ao conflito, personalismo, cordialidade, malandragem, formalismo, 'jeitinho', flexibilidade, desigualdade de poder, postura de expectador, plasticidade, paternalismo, orientação a curto prazo.

2.5.3 Cultura organizacional no serviço público

No setor público, já há algum tempo, a cultura organizacional constitui aspecto de destaque para a gestão de pessoas, isto, porque para muitos ela é disfuncional, paternalista, generalista, condescendente. Em sua obra intitulada "Gestão Estratégica no Serviço Público" Bergue (2020, p. 204) menciona que:

Alguns traços culturais de comportamento inerentes a organizações no setor público podem, em maior ou menor nível de intensidade, conforme a situação, ser generalizados, entre os quais se refere, a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo e a condescendência.

A cultura organizacional que permeia o setor público pode representar aos ingressantes uma barreira ou um molde comportamental, uma vez que pode ocorrer uma adesão aos padrões, uma reação refratária ou uma adaptação ao padrão cultural. Assim, ou ele incorpora os valores, crenças e símbolos passando a reproduzi-los, ainda que de forma parcial/moderada ou refuta a tais comportamentos e postura se desligando ou se isolando do convívio.

Vale mencionar que embora a cultura organizacional no setor público possua traços comuns aos organismos em cada organização é considerado única e pode e deve ser construída e moldada segundo padrões de planejamento, onde os gestores devem agir de forma a neutralizar os componentes culturais que retardam ou limitam o processo de desenvolvimento organizacional.

2.6 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO

A seguir, a abordagem acerca da motivação, que se mostra ser um fator fundamental no desenvolvimento das atividades dentro de qualquer organização.

2.6.1 Motivação

A motivação é um impulso, a razão da ação, os motivos que nos levam a agir para atingir os objetivos que desejamos. Robbins (2010, p. 196/197) define motivação como sendo “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência de esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta (...) reduzindo o foco “aos objetivos organizacionais, para refletir interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.”

Sem dúvidas a motivação tem sido a razão de preocupação das ciências do comportamento e da moderna gestão estratégica de pessoas. A bibliografia sobre o assunto é vasta tendo em vista cada vez mais a necessidade de se debater o assunto, principalmente no tocante a sua melhoria.

Lacombe (2013, p. 214) afirma que “quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional” Assim, se o clima é o clima organizacional é positivo (alto) os funcionários tendem a ser mais proativos, partilham conhecimentos, confiam nos chefes, colegas e subordinados, são inovadores, têm iniciativas e agem com sentimento de pertença.

Importante destacar as várias teorias existentes sobre motivação: teoria das necessidades; da autodeterminação ou da avaliação cognitiva; do estabelecimento de objetivos, do reforço, da equidade/justiça organizacional e, por fim, da expectativa.

2.6.2 Satisfação

A satisfação no trabalho pode ser traduzida como um sentimento às políticas gerenciais que definem os procedimentos e distribuição de retornos, comportamentos dos trabalhadores, do comprometimento da organização com seus colaboradores, inclusive com o seu bem-estar e com a retribuição pelos esforços.

Para Lacombe (2013, p. 215) alguns fatores que influenciam a satisfação no trabalho são: “trabalho desafiador, recompensas justas, condições de trabalho adequadas, colegas que deem apoio e ajuste da pessoa ao cargo em termos de competência e personalidade”.

Deste modo, nos dizeres de Siqueira (2008, p. 259) a satisfação no trabalho “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.”

2.6.3 Liderança

Robbins (2010, p. 359) define liderança como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”

O líder tem um papel fundamental dentro da organização, pois como agente indutor na condução dos valores, com o seu poder de persuasão ele dissemina a cultura, os comportamentos, rituais, símbolos, de modo a alavancar os servidores a alcançar metas e objetivos.

Biazzi (2019, p.76) afirma que liderança “é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos no alcance de uma meta em determinada situação”.

Existem vários tipos de liderança que podemos destacar; liberal, democrática e *coaching*, situacional, visionária, carismática, sendo que cada tipo possui seus pontos positivos e negativos.

2.6.4 Comunicação

Nas lições de Robbins (2010, p. 326) a “comunicação tem quatro funções dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

A direção da comunicação pode ser descendente, que é a utilizada pelos líderes para se comunicar com os funcionários para atribuir tarefas, instruções e etc; ascendente, que é a dirigida aos escalões superiores ou aos mais altos do grupo, normalmente, nos feedbacks; lateral que é a direcionada aos membros de um mesmo grupo, mesmo nível ou entre as pessoas que estão em um nível horizontal. Já a comunicação interpessoal pode ser oral que é a exercida através da comunicação oral; escrita que engloba memorandos, cartas, e-mails, linguagem escrita ou simbólica; e não verbal que é a exercida através do olhar, gesto, sorriso, franzir de sobrancelhas, etc.

A comunicação eficaz é imprescindível para qualquer organização, mas existem barreiras que impedem, dificultam ou distorcem a comunicação, dentre as quais destacamos a filtragem, a percepção seletiva, a sobrecarga de informações, as emoções, o silêncio/ausência de comunicação e o idioma.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo quanto à abordagem se trata de uma pesquisa quali-quantitativa, pois ao mesmo tempo em que se busca compreender os fatos, entender os comportamentos e sentimentos (aspectos subjetivos), analisa os relatos de forma quantificável, através de ferramentas estatísticas, apresentados os resultados com tabelas e gráficos. Quanto à natureza se trata de uma pesquisa aplicada, uma vez que busca avaliar o clima e a cultura organizacional no âmbito da organização pública estadual, obtendo um diagnóstico, auxiliando as ações do planejamento estratégico institucional.

Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que objetiva caracterizar certo fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis, com coleta de dados. É também

classificada como explicativa, eis que visa identificar os fatores determinantes e explicar o porquê das coisas.

Quanto aos procedimentos a presente pesquisa classifica-se como: bibliográfica haja vista que será realizada através de levantamentos bibliográficos compostos por livros, artigos de periódicos, jornais e internet, a fim de conceituar e definir a cultura e o clima organizacional e suas influências no desempenho dos servidores, embasando, desta forma, técnica e cientificamente este estudo; de levantamento e com *survey* (pesquisa) de campo, pois através da coleta de dados realizada com os servidores da organização, por meio de questionários, obtendo-se os dados desejados para a análise e, por fim, de estudo de caso, pois através de um estudo detalhado e profundo analisa-se a situação do clima organizacional e da cultura organizacional dentro da organização de modo a verificar os fatores que estão influenciando no desempenho dos servidores.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa foi efetivada com servidores da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização – SAD, em exercício no município de Campo Grande, incluídos servidores efetivos e comissionados, excluídos servidores afastados por licença médica ou outro afastamento.

A Secretaria em sua sede possui 167 servidores em efetivo exercício. Foram distribuídos 100 questionários físicos, destes 73 responderam, de forma anônima, a duas pesquisas, o que representa o total de 43,71% dos servidores da sede da Secretaria, sendo 47 do gênero feminino e 26 do gênero masculino, não havendo nenhum servidor que se identificou com gênero diverso dos acima mencionados. Além do gênero, foi também perguntado aos respondentes o grau de escolaridade, forma de vínculo e o tempo de labor na Secretaria. Tais questões, embora não integrem as pesquisas originais, foram efetivadas a fim de conhecer melhor o público da Secretaria.

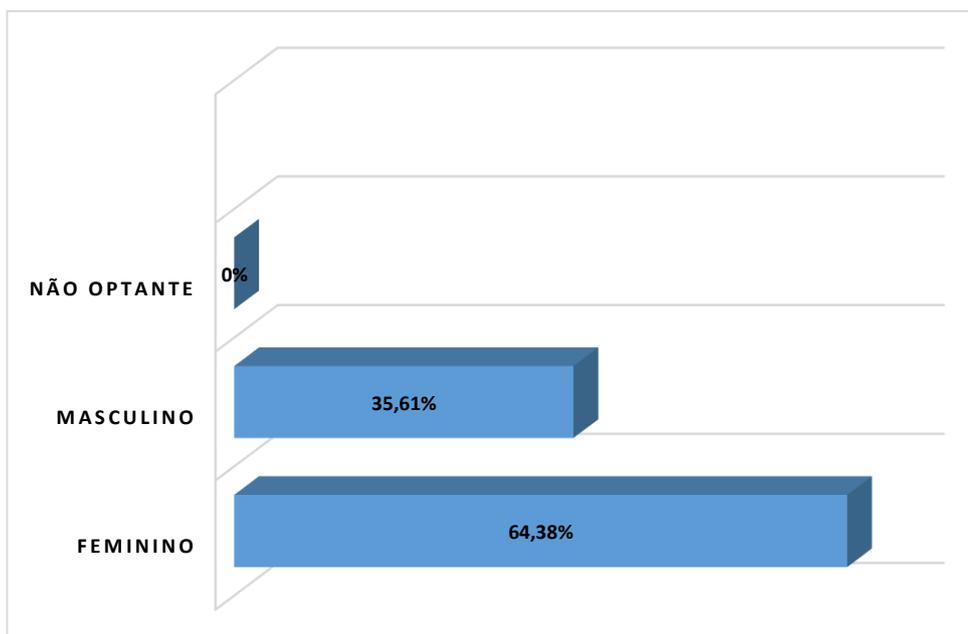
A primeira pesquisa de clima organizacional efetivada através da Escala de Clima Organizacional – ECO, instrumento validado, desenvolvido por Siqueira (2008, p. 37/40), adaptado, composta de 63 itens, agrupados em 5 fatores: apoio da chefia e da organização (fator 1, dos itens 1- 21 e $\alpha=0,92$), recompensa (fator 2, dos itens 22 ao 34 e $\alpha=0,88$), conforto físico (fator 3, dos itens 35 ao 47 e $\alpha=0,86$), controle/pressão (fator 4, dos itens 48 ao 56 e $\alpha=0,78$) e coesão entre colegas (fator 5, dos itens 57 ao 63 e $\alpha=0,78$). Os resultados das médias devem ser sempre entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas e quanto maior a média fatorial, melhor será o clima organizacional. Segundo a Siqueira (2008, p. 36) valores maiores que 4 tendem a indicar um bom clima e menores que 2,9 apontam um clima ruim, excetuando-se no fator 4, pois quanto maior o fator maior a pressão e o controle excessivo.

Já a segunda pesquisa avaliou a cultura organizacional, utilizando-se do instrumento validado, Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, resumido, desenvolvido por Siqueira (2008, p. 135/139), adaptado, composto de 30 itens, distribuídos em 3 fatores de valores: profissionalismo cooperativo (itens 14, 17, 19, 21 e 22), profissionalismo competitivo (itens 23, 24, 25, 29 e 30) e satisfação e bem-estar dos empregados (itens 3, 6, 10, 12 e 18) e em 3 fatores de práticas: integração externa (itens 2, 4, 7, 8 e 15), recompensa e treinamento (itens 5, 11, 16, 26 e 28) e promoção do relacionamento interpessoal (itens 1, 9, 13, 20 e 27) que apresentam, respectivamente, os seguintes índices de consistência interna: 0,87; 0,76; 0,88; 0,85; 0,80 e 0,71. Os escores em todos os fatores variando 1 a 5, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização do Estado de Mato Grosso do Sul - SAD em sua sede possui 167 servidores em efetivo exercício. Foram distribuídos 100 questionários físicos, destes 73 responderam, de forma anônima, a duas pesquisas. Em razão da adaptação, e a fim de conhecer melhor o público pesquisado, foram perguntados também aos respondentes o grau de escolaridade, a forma de vínculo e o tempo de labor na Secretaria. Ressaltamos que um dos objetivos da pesquisa foi verificar a visão geral da totalidade dos servidores e a visão dos gêneros sobre cada um dos aspectos analisados tanto no ECO quanto no IBACO.

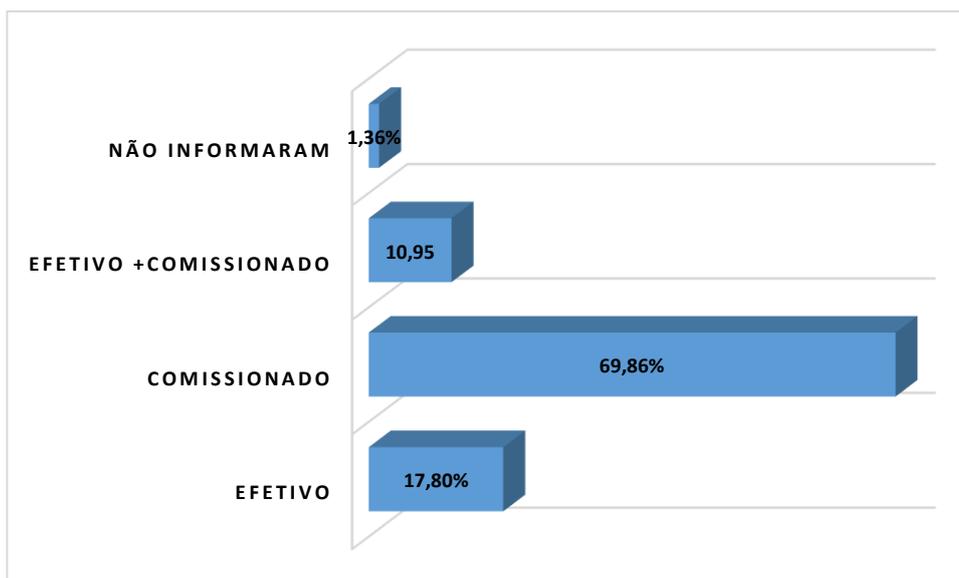
Gráfico 1 – Percentil dos gêneros dos entrevistados



Fonte: a autora (2021)

O público total dos entrevistados foram 73 servidores, sendo que destes 47 se identificaram como do gênero feminino e 26 do gênero masculino, o que representa, respectivamente, 64,38 % e 35,61% do público entrevistado. Não houve nenhum dentre os entrevistados que se identificou como não sendo do gênero feminino ou masculino.

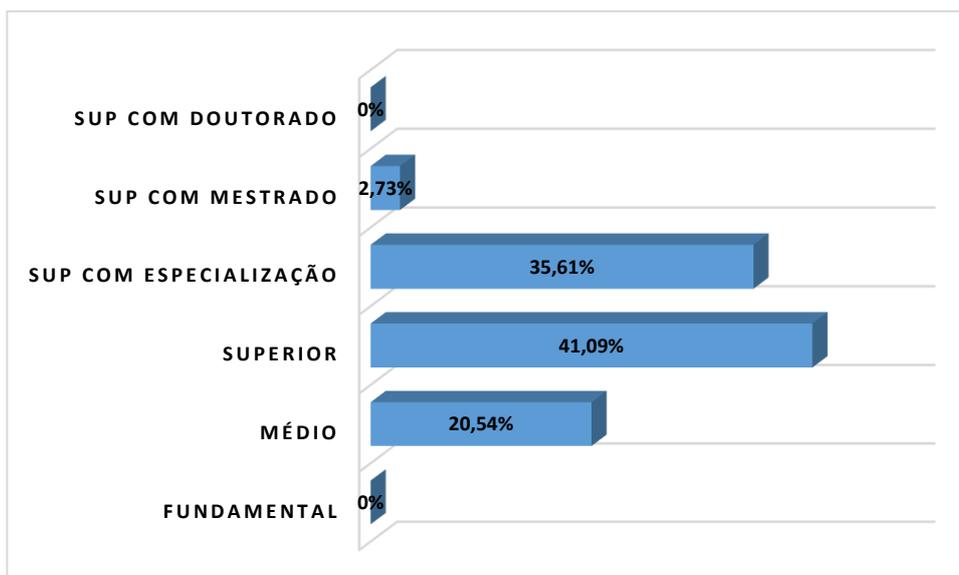
Gráfico 2 – Forma de vínculo dos entrevistados



Fonte: a autora (2021)

Observou-se dos dados coletados que 17,80% possuem vínculo exclusivamente efetivo, 69,86% possuem exclusivamente o vínculo comissionado e 10,95% possuem os vínculos efetivo e comissionados simultaneamente e 1,36% não informaram a escolaridade.

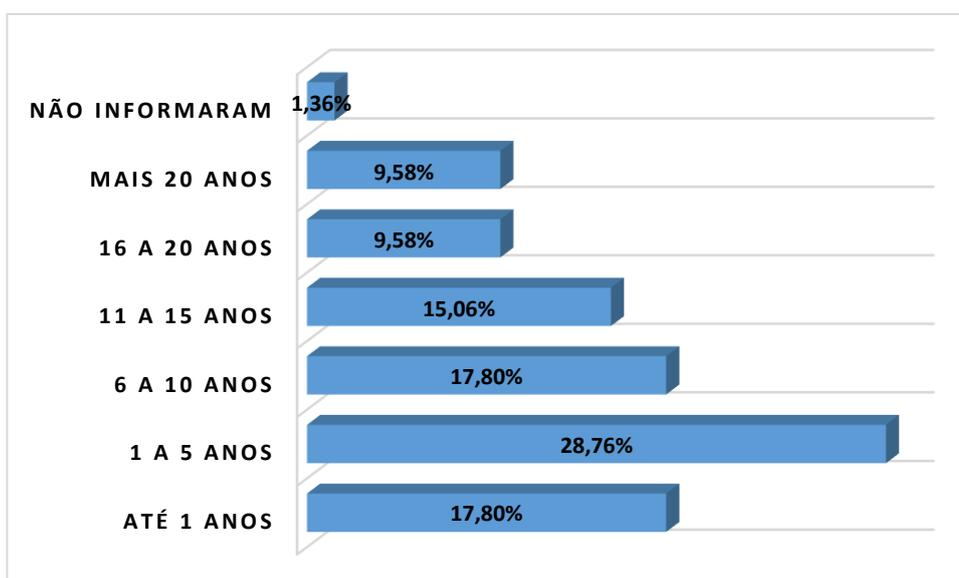
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: a autora (2021)

Verificou-se dos dados obtidos com a pesquisa que o nível de escolaridade preponderante entre os respondentes é o nível superior, sendo ela com ou sem especialização, indicando, um elevado nível de escolaridade.

Gráfico 4 – Tempo de labor na Secretaria

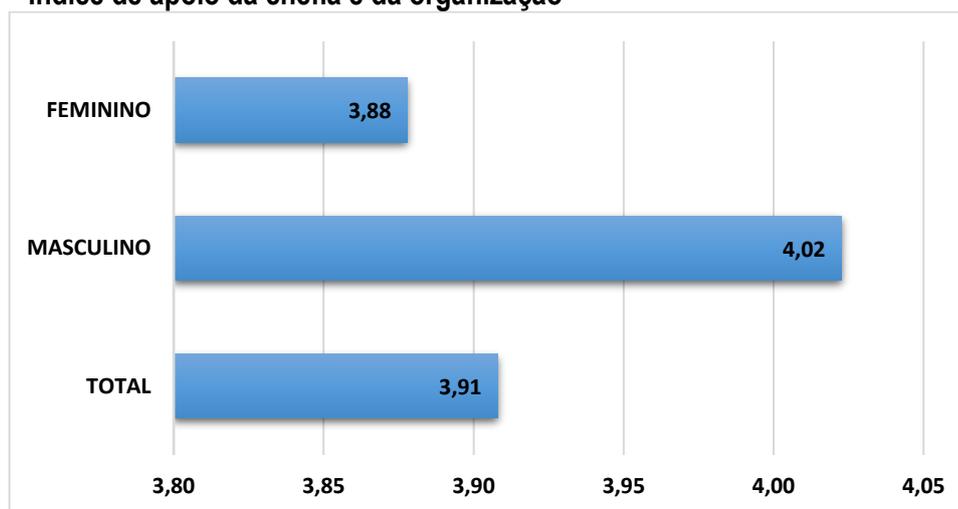


Fonte: a autora (2021)

Foi analisado também o tempo de labor na Secretaria, sendo 17,80% com menos de 1 ano, 28,76% entre 1 e 5 anos, 17,80 entre 6 e 10 anos, 15,06% entre 11 e 15 anos, 9,58% entre 16 e 20 anos, 9,58% que possuem mais de 20 anos de trabalho na Secretaria e 1,36% não informaram o tempo de trabalho. Sendo observado que a maioria dos entrevistados possui entre 1 e 5 anos de atividade na organização analisada.

Passando à análise da pesquisa de clima organizacional efetivada mediante a aplicação do instrumento Escala de Clima Organizacional – ECO, no qual analisou-se 5 fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Os resultados do ECO demonstraram informações valiosas para compreender como os servidores se sentem em relação ao clima organizacional na Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização do Estado de Mato Grosso do Sul.

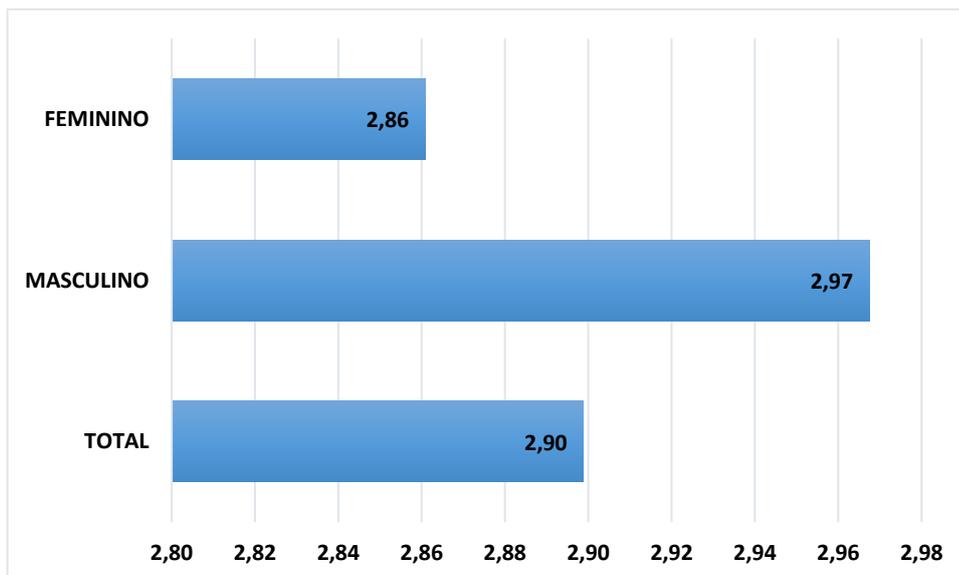
Gráfico 5 – Índice de apoio da chefia e da organização



Fonte: a autora (2021)

Dá análise do fator apoio da chefia e da organização, que reúne 21 itens, cujos conteúdos tratam de existência de comportamentos, suporte estrutural, operacional e afetivo da chefia e da organização com os funcionários. Observa-se que o índice totalizou 3,9. Verificou-se que o gênero feminino percebe menos apoio da chefia e da organização se comparado ao gênero masculino que entendeu que neste quesito o índice está bem próximo do bom, que foi o valor indicado pelo sexo masculino, lembrando que conforme a escala quanto mais se aproximar do 5 melhor será considerado e que o índice 4 é tido como clima organizacional bom.

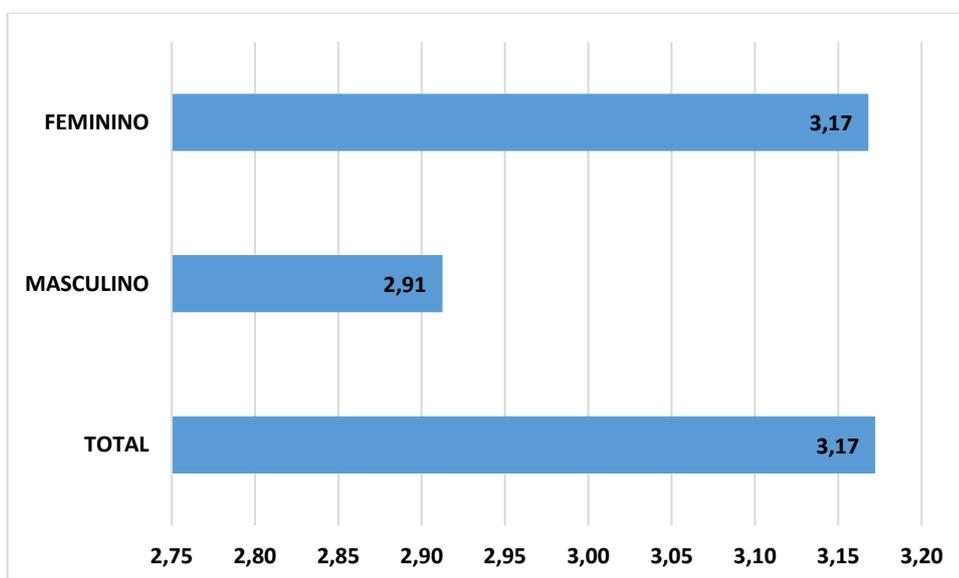
Gráfico 6 – Índice de recompensa



Fonte: a autora (2021)

O fator 2, recompensa, é composto por 13 itens com conteúdo relativos às recompensas para premiar a produtividade, qualidade, esforço do servidor e desempenho. Os respondentes percebem a recompensa no índice total de 2,9, sendo bem semelhante a visão dos gêneros feminino e masculino neste quesito. Conforme a escala validada, verificamos que quanto ao fator recompensa o clima organizacional está ruim.

Gráfico 7 – Índice de conforto físico

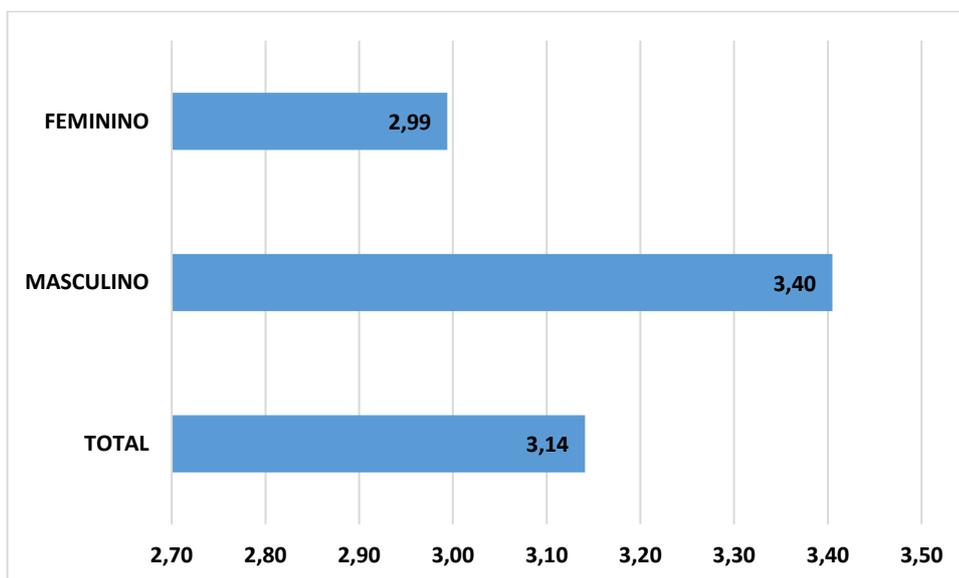


Fonte: a autora (2021)

No que se refere ao fator 3, conforto físico, tal quesito é composto por 13 itens relacionados com o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores. Observa-se

que os servidores no total geral avaliaram este t3pico em 3,1. Conforme a escala validada, verificamos que quanto ao fator recompensa o clima organizacional est3, no m3ximo, se aproximando do regular.

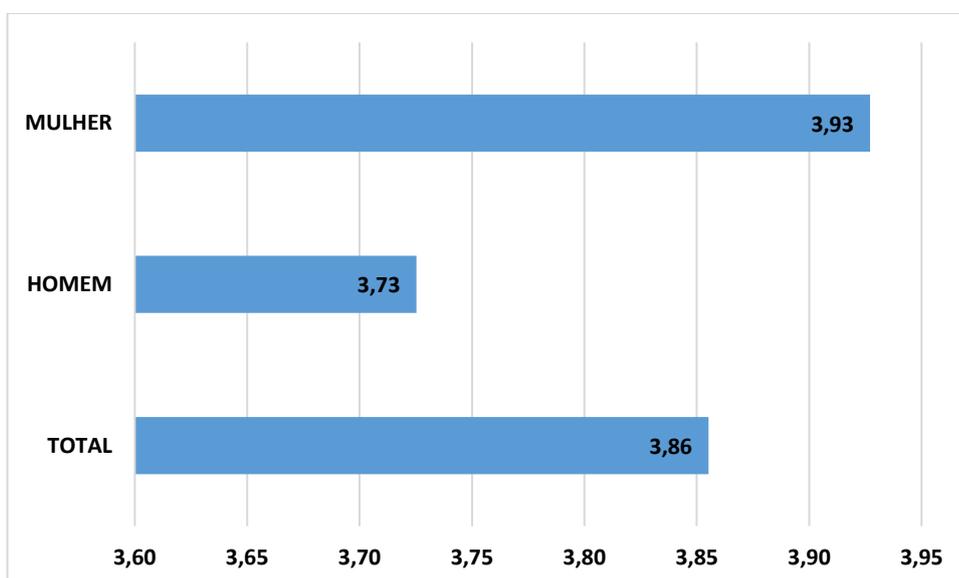
Gr3fico 8 – 3ndice de controle e press3o.



Fonte: a autora (2021)

O fator 4 3 composto por 9 quest3es atinentes ao controle e press3o exercidos sobre o desempenho dos servidores. Quanto ao fator 3ndice de controle e press3o constatamos da pesquisa que os entrevistados percebem um certo grau de controle e press3o. O 3ndice total ficou em 3,1, que caracteriza uma certa press3o e controle junto aos servidores. Neste quesito, o g3nero masculino, embora represente um percentual menor, se comparado com o g3nero feminino, sente muito mais o controle e press3o que o g3nero feminino, ficando regular neste quesito.

Gr3fico 9 – 3ndice de coes3o entre colegas

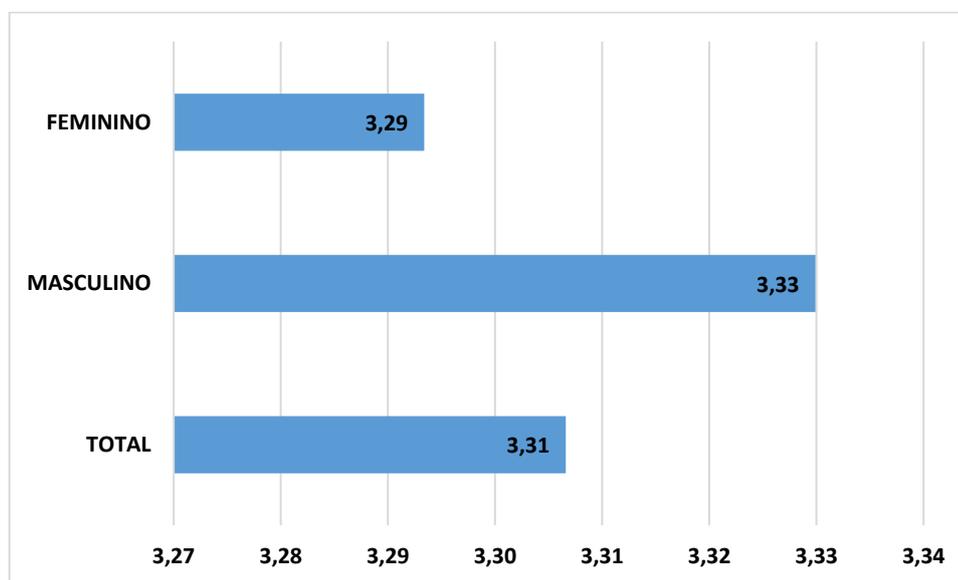


Fonte: a autora.(2021)

O último fator avaliado na Escala de Clima Organizacional – ECO se trata da coesão entre colegas, que é composto por 7 itens relacionados com o trabalho em equipe e com o vínculo entre os colegas de trabalho. O público pesquisado entende como regular a percepção deste quesito, apresentando um total de 3,86, sendo que o gênero feminino percebe mais coesão que o gênero masculino, quase se aproximando do clima bom que seria 4.

Passando a análise da cultura, através de pesquisa foi avaliada a cultura organizacional, utilizando-se do instrumento validado, Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, composto de 30 itens, distribuídos em 3 fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados e em 3 fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal, sendo estabelecidos 5 itens para cada fator. Os escores em todos os fatores variam de 1 a 5, quanto maior o resultado, maior o grau do valor ou prática organizacional. Os resultados das médias devem ser sempre entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas e quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional encontra-se presente na organização. Segundo a Siqueira (2008, p. 133/134) valores um score igual a 3,36 significa que a organização valoriza moderadamente.

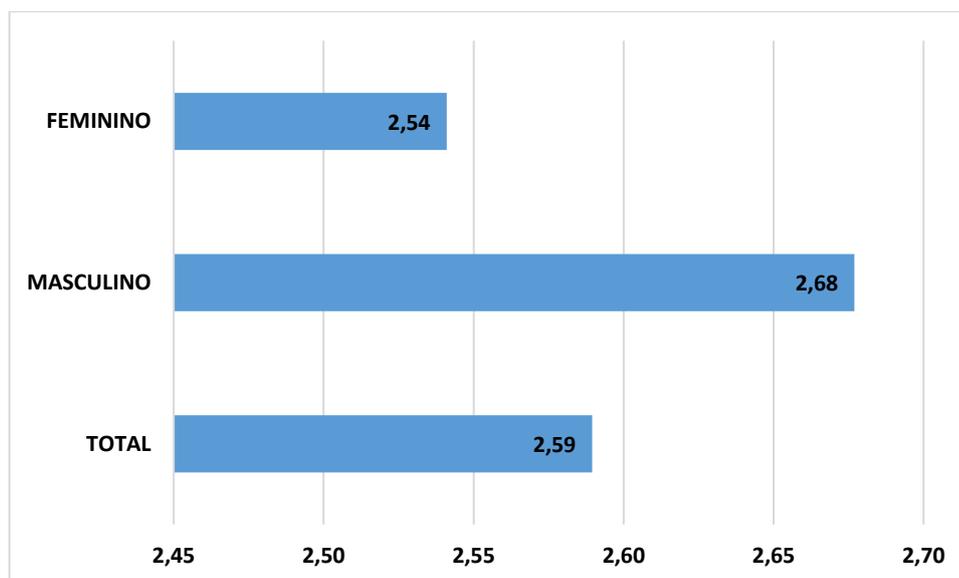
Gráfico 10 – índice de valores de profissionalismo cooperativo



Fonte: a autora (2021)

O valor profissionalismo cooperativo, composto por 5 itens, obteve um índice total de 3,3. Segundo os parâmetros do instrumento validade, tal índice caracteriza uma valorização moderada ao profissionalismo cooperativo.

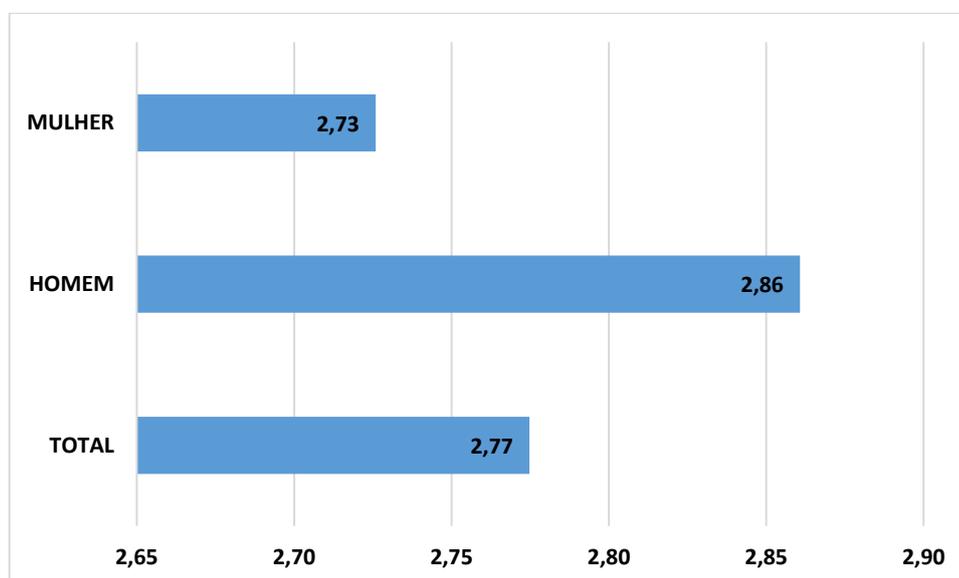
Gráfico 11 – índice de valores de profissionalismo competitivo



Fonte: a autora (2021)

O valor profissionalismo competitivo, composto por 5 itens, obteve um índice total de 2,5. Segundo a percepção dos entrevistados existe baixa valorização da organização quanto a este aspecto, conforme as definições do instrumento validado.

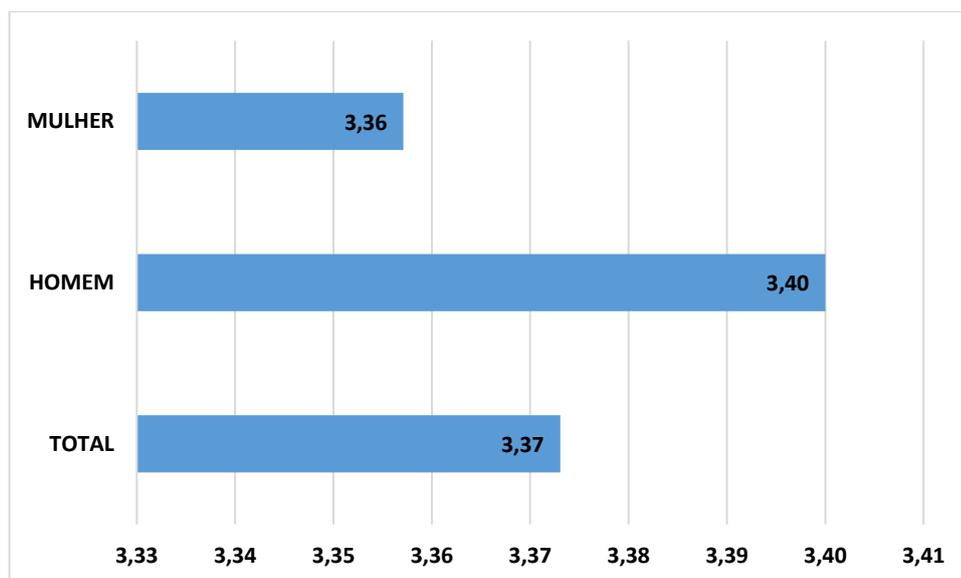
Gráfico 12 – índice de valorização de satisfação e bem-estar



Fonte: a autora (2021)

O fator de valor satisfação e bem-estar, composto por 5 itens, obteve um índice total de 2,7. Na percepção dos entrevistados, e conforme os parâmetros do instrumento validado, tal índice caracteriza uma baixa valorização.

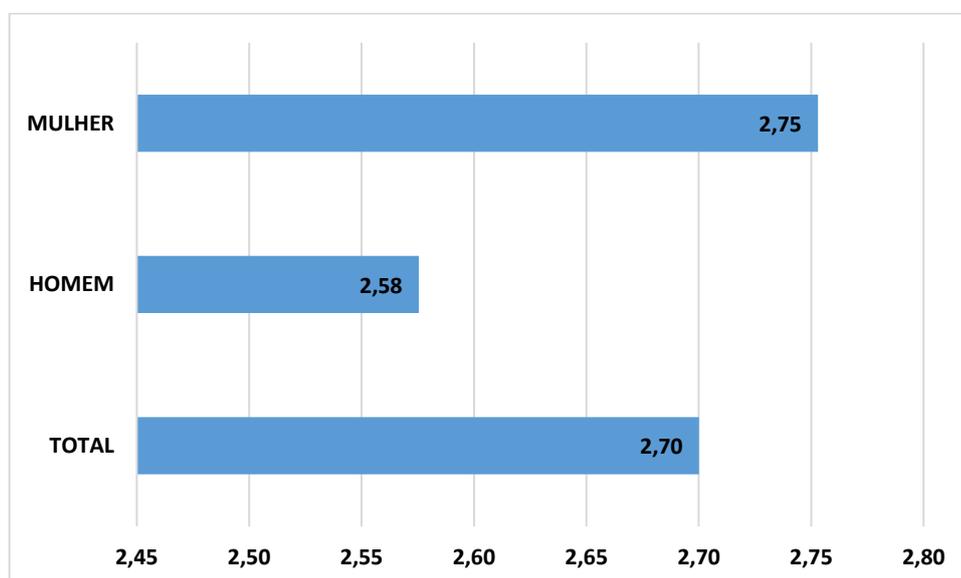
Gráfico 13 – índice de práticas de integração externa



Fonte: a autora (2021)

O fator de prática de integração externa, também composto por 5 itens, obteve um índice total de 3,3 conforme avaliação dos servidores, o que representa uma valorização moderada da organização no tocante às práticas de integração.

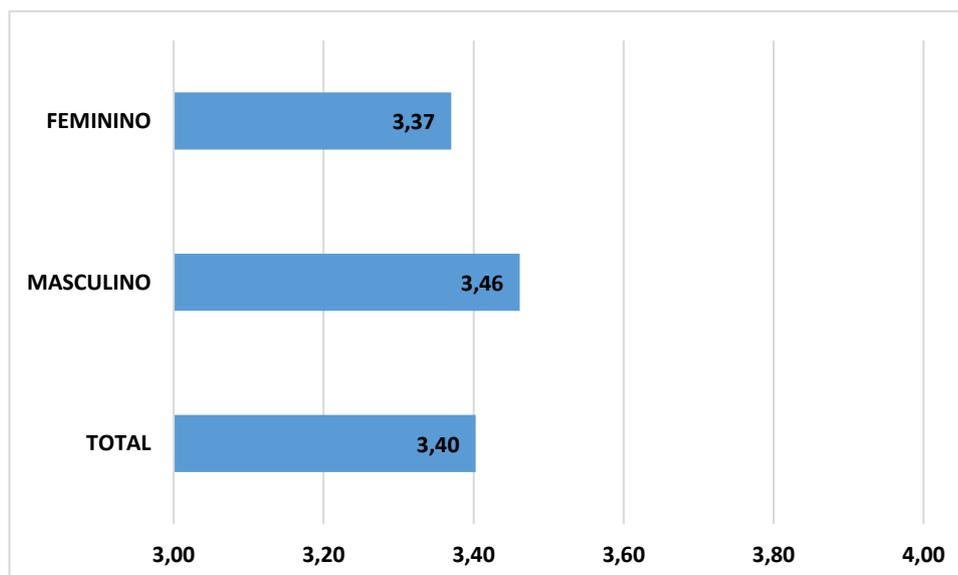
Gráfico 14 – índice de práticas de recompensa e treinamento



Fonte: a autora (2021)

O fator de práticas de recompensa e treinamento, também composto por 5 itens, obteve um índice total de 2,7 conforme avaliação dos entrevistados, o que representa uma percepção de baixa valorização da organização no tocante às práticas de recompensa e treinamento para os servidores.

Gráfico 15 – índice de práticas de promoção e relacionamento interpessoal



Fonte: a autora (2021)

O último fator avaliado no instrumento é o fator de práticas de promoção e relacionamento pessoal. Na percepção dos respondentes e, conforme os parâmetros do instrumento validado, tal índice caracteriza uma valorização moderada da organização no tocante ao relacionamento interpessoal e de práticas de promoção.

Os resultados das pesquisas de Escala de Clima Organizacional – ECO e Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO demonstram que tanto o clima, quanto a cultura organizacional precisa ser melhorada, uma vez que a coesão aos colegas e o apoio à chefia, no tocante ao ECO, é que se aproximaram do índice considerado bom e nos demais os índices apresentaram um clima moderado a baixo. Já no tocante ao IBACO o fator de valor profissionalismo cooperativo e os fatores de práticas: integração externa e promoção do relacionamento interpessoal obtiveram uma valorização moderada. Todavia os valores profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar, bem como as práticas de recompensa e treinamento obtiveram uma valorização baixa, interferindo diretamente na satisfação, a motivação e principalmente no desempenho e crescimento profissional.

5. Considerações finais

Neste trabalho objetivou-se identificar e avaliar possíveis influências do clima e cultura organizacional no desempenho dos servidores da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização de Mato Grosso do Sul.

A força de trabalho da referida Secretaria é composta em sua maioria pelo gênero feminino representando 64,38% dos respondentes entrevistados, 79,43% dos pesquisados possuem grau de instrução em nível superior de escolaridade com ou sem especialização, 69,86% do público analisado

possuí vínculo comissionado de livre nomeação e exoneração e 28,76% laboram na organização entre 1 e 5 anos.

Foram aplicadas pesquisas para verificação do clima e da cultura na organização pública, como forma de diagnosticar a situação atual e suscitar a necessidade de se promover ações de gestão orientadas visando o desenvolvimento organizacional em conformidade com os objetivos institucionais.

O clima organizacional exprime o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da organização, é um indicador do grau de satisfação daqueles que compõe o quadro de colaboradores em relação à cultura organizacional, as políticas de gestão, a forma de comunicação interna, à valorização profissional.

A pesquisa de clima retratou os seguintes índices: 3,9 para apoio da chefia e da organização, 2,9 para recompensa, 3,1 para conforto físico e controle e pressão e 3,86 para coesão entre os colegas.

A cultura organizacional é definida como o conjunto de hábitos, valores, crenças, ideologias, é o modo particular de ser da organização e dos funcionários que nela laboram. Ela influencia o comportamento de todos os indivíduos da organização, impacta o cotidiano, suas decisões, estilo de gestão e padrões de comportamento, as atribuições dos funcionários, as recompensas, punições, formas de relacionamento e interfere de forma determinante no desempenho.

A pesquisa de cultura retratou os seguintes índices de fatores de valor: 3,3 para profissionalismo cooperativo, 2,5 para profissionalismo competitivo e 2,7 para satisfação e bem-estar; já para os fatores de práticas foram observados os seguintes índices: 3,3 para integração interna, 2,7 para recompensa e treinamento e 3,4 para promoção do relacionamento interpessoal.

É inegável a relação de causalidade entre clima e cultura, onde cultura é causa e clima é consequência. De acordo com as pesquisas efetivadas verifica-se a necessidade de implantar um planejamento estratégico, com medidas assertivas e eficazes, para a melhoria do clima organizacional. Assim, medidas devem ser implementadas para alavancar um clima e um ambiente organizacional positivo, de modo que promova o desenvolvimento das competências, a realização das aspirações profissionais, o crescimento e desenvolvimento profissional, a satisfação, o reconhecimento apropriado e as recompensas.

Referências bibliográficas

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no serviço público**. 2.ed. Belo Horizonte: Fórum.2020. 396 p.

BERGUE, _____ **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BIAZZI, Fabio de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Labrador, 2019. 312p.

BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. **Nove mitos sobre o trabalho**. Tradução: André Fontenelle. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. 304 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014. 512 p.

FERNANDES, Edivania de Fátima; VASQUES, Letícia Veiga. **Cultura e clima organizacional: Como a cultura e o clima influenciam nas relações interpessoais entre os funcionários**. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/478/1/CULTURA%20E%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20como%20a%20cultura%20e%20o%20clima%20influenciam%20nas%20rela%C3%A7%C3%B5es%20interpessoais%20entre%20os%20funcion%C3%A1rios.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012. 312 p.

LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. Holanda, CreatSpace Independent Publishing Platform, 2017. 312 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018. 160 p.

MAGRINELLI, Cindy. *et al.* **Clima e cultura organizacionais: um estudo de caso sobre suas possíveis influências na performance do colaborador**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120215.pdf>>. Acesso em 30 mai 2021.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: Enap, 2015. 105 p.

OLBRYMEK, Juliana Regiani. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. Indaial: Uniasselv, 2017. 182 p.

PAULA, Patrícia. *et al.* **Clima e cultura organizacional em uma organização pública**. Revista Gestão & Regionalidade. Vol 27. N. 81 – set-dez/2011. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279/1048>. Acesso em 30 mai. 2021.

ROSA, Antonio Quintino. **Visão estratégica: governança e planejamento**. Revista Brasileira de Estudos da Função Pública. RBEFF, Belo Horizonte, ano 7, n. 21, p.9-50, set./dez. 2018.

ROBBINNS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014. 196 p.