

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

**MICHELY FELIPE MONFORT**

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA FUNTRAB – FUNDAÇÃO DO  
TRABALHO DE MATO GROSSO DO SUL DURANTE A PANDEMIA  
DO COVID 19**

CAMPO GRANDE/MS

2021

**MICHELY FELIPE MONFORT**

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA FUNTRAB – FUNDAÇÃO DO  
TRABALHO DE MATO GROSSO DO SUL DURANTE A PANDEMIA  
DO COVID 19**

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****MICHELY FELIPE MONFORT****CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA FUNTRAB – FUNDAÇÃO DO  
TRABALHO DE MATO GROSSO DO SUL DURANTE A PANDEMIA  
DO COVID 19**

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: Michely Felipe Monfort

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: Clima e Cultura Organizacional na FUNTRAB – Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul durante a pandemia do COVID-19

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

ASSINATURA DO AVALIADOR:

## DEDICATÓRIA

Quero dedicar meu trabalho a todos os meus colegas e amigos da Fundação do Trabalho de MS, e em especial aos servidores Acymar Sanches Batista, Graziela Freire, Lizete Samaniego Oliveira e Marcos Santos da Costa que nos deixaram nesse ano de 2021, não tem sido fácil aceitar as perdas precoces, mas Deus tem nos fortalecido, e como diz um trecho da música A vida é um rio<sup>1</sup> do cantor Raffa Torres – a vida é um rio estamos no mesmo barco, remaremos juntos, pra onde vai esse rio, ainda não sabemos, mas remaremos juntos, ainda temos estrelas pra alcançar, sonhos pra sonhar, flores pra regar, nós precisamos fazer isso juntos e vamos fazer isso juntos, oh oh oh não seremos os mesmos jamais ...por nossos colegas e familiares que se foram nós vamos continuar e tentar fazer o melhor possível.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.lettras.mus.br/raffa-torres/a-vida-e-um-rio/> (acesso em 29/07/2021)

## 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, filhos, esposo, pai e mãe. A equipe do RH/FUNTRAB que me ensina cada dia mais, a nossa gerente Valdeeth dos Santos Araujo Silva pela amizade e confiança. A minha orientadora Leila Cristina G. de Oliveira pela atenção e paciência durante a elaboração do meu trabalho. A equipe da ESCOLAGOV por todo o empenho e dedicação durante o período de estudo. Como poderia chegar até aqui e esquecer de agradecer aos amigos Evelin, Fernando, Lud e Priscila mais conhecido como grupo "Panelinha", que sempre estiveram presente a cada dificuldade durante o meu percurso, profissionais distintos que com suas experiências conseguiram transmitir conhecimento e amizade na hora certa, além da troca de conhecimento conseguimos rir muito durante as realizações das atividades em grupo, fomos confidentes e cumprisses. Obrigada a todos, gratidão a Deus.

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA FUNTRAB – FUNDAÇÃO DO TRABALHO DE MATO  
GROSSO DO SUL DURANTE A PANDEMIA  
DO COVID 19**

MONFORT, Michely Felipe<sup>2</sup>  
OLIVEIRA, Leila Cristina G de<sup>3</sup>

**RESUMO**

Apesar de uma pesquisa de clima e cultura organizacional ter por principal objetivo identificar o clima e cultura de um setor em uma determinada organização, seja essa pública ou privada, o presente estudo tem como fim abordar os temas, mas em uma visão organizacional durante a pandemia do Covid 19, pois o fator predominante durante esse período vem mudando o comportamento organizacional e visão dos servidores. A mudança de regras, decretos, portarias, tele trabalho, *home office*, atinge todo o país e influencia diretamente o trabalho e qualidade de vida de todos os componentes do órgão. Percebendo todas essas mudanças, analisando e identificando o clima e cultura nos setores da FUNTRAB, o presente artigo buscou, por meio de um de pesquisa bibliográfica e coleta de dados por meio de um questionário, abordar as mudanças na organização e no comportamento dos seus servidores. Os objetivos do presente estudo foram alcançados, quando demonstra que referente ao clima organizacional, os servidores demonstraram terem percebido muitas mudanças no clima do setor onde trabalham durante o retorno presencial. Quanto a cultura organizacional, ficou evidente que os servidores conseguiram reconhecer que nem sempre a forma que se trabalha com os colegas e líderes no setor lotado é o ideal e que para que sejam feitas mudanças positivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional; Cultura Organizacional; FUNTRAB; Covid 19.

**ABSTRACT**

Although a survey of organizational climate and culture has as its main objective to identify the climate and culture of a sector in an organization provided, whether public or private, the present study aims to address the themes, but from an organizational perspective during a pandemic of Covid 19, as the predominant factor during this period has been changing the organizational behavior and vision of employees. The change in rules, decrees, ordinances, telework, home office, affects the entire country and directly influences the work and quality of life of all components of the agency. Realizing all these changes, analyzing and identifying the climate and culture in the sectors of FUNTRAB, this article sought, through a bibliographic research and data collection through a questionnaire, to address changes in the organization and behavior of its servers. The objectives of the present study were achieved, when demonstrating related to the organizational climate, the servers demonstrated that they did notice many changes in the climate of the sector where they work during the face-to-face return. As for the organizational climate, it was evident that the servants were able to recognize that the way they work with colleagues and leaders in the crowded sector is not always ideal and that positive changes are not always made.

**KEYWORDS:** Organizational Climate; Organizational Culture; FUNTRAB; Covid 19.

---

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Pós-Graduação da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, E-mail: michelynick@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento Local. Economista. Administradora. Professora no curso de Pós-Graduação da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, leila.oliveira1002@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada da pandemia provocada pelo Covid-19 no Brasil, medidas de distanciamento social foram tomadas, assim como todos os setores e população, o setor público teve que se adaptar as mudanças inevitáveis. A Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul/FUNTRAB, assim como as Casas do Trabalhador de MS manteve seu atendimento presencial normalmente a população até 23 de março de 2020 quando se deu início a primeira suspensão dos atendimentos.

Conforme o aumento da quantidade de óbitos da população pelo vírus, a aflição e o medo começaram a atingir os servidores da fundação de uma forma significativa. Assim foram se observando as mudanças gradativas no comportamento dos servidores durante a execução de suas atividades e até mesmo no convívio no ambiente de trabalho com os demais colegas.

Diante disso, as questões problemas da presente pesquisa são: como as mudanças no atendimento durante a pandemia influenciaram no clima organizacional dos setores? E na cultura organizacional dos setores houve mudanças/adaptações? Se houve essas mudanças/adaptações qual a opinião da equipe do setor, essas mudanças/adaptações foram positivas ou negativas?

O objetivo da pesquisa foi analisar como as mudanças no atendimento durante a pandemia influenciaram no clima e cultura organizacional.

O artigo se inicia com a abordagem teórica acerca dos temas pertinentes, logo depois demonstra os resultados apontados pelos questionários, bem como suas discussões.

Sendo assim, para aprofundar o estudo sobre o Clima e Cultura Organizacional na FUNTRAB durante a Pandemia do Covid 19, entre os anos de 2020 e 2021, foi elaborado dois modelos de questionários, um para os servidores de diferentes setores, e outro para os gerentes e coordenadores desses setores dentro da fundação. Através dos dados levantados com as respostas dos questionários poderá ser possível identificar mudanças ou não nos setores e na vida dos servidores, seja no ambiente profissional e/ou no ambiente pessoal.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para este estudo, foram feitas revisões de trabalhos já publicados, artigos, monografias, livros e outros trabalhos científicos. Alguns autores que estudam sobre clima e cultura organizacional tanto em órgão público quanto em empresas privadas também foram pesquisados, assim como temas relacionados à pandemia do Covid 19 e seu impacto no Brasil e no Estado de Mato Grosso do Sul, mais específico no órgão estadual FUNTRAB.



## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas envolve uma análise multidisciplinar e com dimensões complexas para o entendimento no meio público. Os desafios são diários para o alcance dos objetivos da organização.

Chiavenato (2010, p. 4): contribui com o entendimento quando cita: “O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”.

Muitas pessoas passam mais da metade de sua vida trabalhando, começando a trabalhar desde criança para ajudar os pais no sustento da família e no cuidado com os irmãos. O tempo no trabalho ocupa consideravelmente um grande tempo da vida e do esforço das pessoas, separar o trabalho da vida pessoal é quase impossível pelo impacto e importância que o trabalho tem na vida de todos.

O conceito de gestão de pessoas na visão de Chiavenato (2010, p.6):

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A gestão de pessoas é responsável pelos servidores que estão lotados nos órgãos, sejam estes servidores efetivos, cedidos ou comissionados. Essa gestão consegue unir os objetivos dos servidores com a missão do órgão e para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, as pessoas devem ser tratadas com a importância que as mesmas têm para a organização.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação<sup>4</sup>.

De acordo com Bergue (2019, p.11) “O primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo”. Para tanto o departamento de Recursos Humanos, gestão de pessoas não atende somente o interesse da instituição ou de um determinado setor e sim de todos os integrantes do órgão.

Os conceitos de gestão são importantes a serem seguidos, mas não somente eles. Segundo Bergue (2019 p.13) “gestão de pessoas é uma relação, que envolve múltiplos atores, as lideranças e os

---

<sup>4</sup> Disponível em:

file:///C:/Users/Novadata/Downloads/Gest%EF%BF%BDde%20Pessoas%20bases%20te%EF%BF%BDricas%20e%20experi%EF%BF%BDncias%20no%20setor%20p%EF%BF%BDblico.pdf. Acesso 23 abr 2021.

demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização. Não se pode administrar gestão de pessoas sem as mesmas.

## 2.2 BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA<sup>5</sup>

Criada em 28 de janeiro de 2003, por meio do Decreto nº 11.082, a FUNTRAB é órgão responsável pela gestão das políticas públicas de Trabalho, Emprego e Renda em Mato Grosso do Sul.

A Fundação do Trabalho de MS (FUNTRAB) é vinculada à SEDHAST, e tem por objetivo integrar as ações de atendimento aos trabalhadores e empregadores, favorecendo a inclusão social por meio do trabalho. As diversas ações da política pública do trabalho desenvolvidas pela FUNTRAB funcionam, desde 2007, de forma integrada, unificando as suas unidades de execução operacional e proporcionando ao trabalhador mais agilidade e qualidade no atendimento. Para isso foram implantadas as Casas do Trabalhador em Campo Grande e mais 32 municípios no MS, que oferecem os seguintes serviços: Intermediação de empregos; Habilitação ao Seguro-Desemprego; Apoio à geração de trabalho e renda; Qualificação social e profissional; Atendimento ao Trabalhador Autônomo;

A missão da FUNTRAB de “Combater o desemprego e promover a proteção social do trabalhador com base nas políticas nacionais e estaduais de inclusão social, com ênfase nos vetores: intersetorialidade, responsabilidade social corporativa, cidadania e economia solidária, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável sul-mato-grossense e para o estabelecimento de uma sociedade mais igualitária”, continua a mesma perante a sua responsabilidade em atendimento à população, formam feitas adaptações e mudanças na forma do atendimento, mas procurando atender o objetivo.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está ligado as opiniões e sentimentos que os servidores adquirem do setor ou órgão onde estão lotados, o clima entre os servidores dentro do mesmo setor pode variar por diversas situações, até o jeito de olhar e falar um com o outro pode acarretar impactos a convivência entre eles durante a execução dos trabalhos diários, lembrando que dentro de um setor não se pode trabalhar individualmente em todos os aspectos, para se poder atingir o objetivo da instituição o bom conviver entre a equipe é fundamental. Os líderes devem estar sempre atentos para o clima organizacional dos seus setores.

De acordo com Chiavenato (1999, p 440):

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.funtrab.ms.gov.br/>. Acesso em 18 mai 2021.

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 é que, investindo ativamente nele, a empresa pode lucrar com produção, engajamento, criatividade, motivação e retenção de talentos, reduzindo a rotatividade de pessoal, retrabalho, absenteísmo e conflitos internos<sup>6</sup>.

O clima organizacional é visto como uma camada mais superficial quando comparado à cultura. Ele é mais facilmente percebido. Por exemplo, uma pessoa pode ser capaz de opinar de forma razoável se o ambiente de trabalho é tranquilo ou tumultuado num período de poucos dias de observação, talvez horas ou até minutos. É evidente que ela não terá um quadro completo sobre o clima da empresa neste curto espaço de tempo, contudo um breve entendimento ela é capaz de ter, diferentemente da percepção sobre a cultura organizacional. Outra diferenciação entre cultura e clima refere-se à possibilidade de mudança. Enquanto muitos afirmam que a cultura organizacional é de difícil modificação - alguns chegam a defender que ela não muda -, o clima pode sofrer alterações de maneira muito mais rápida e eficiente. A comunicação interna é um fator que pode influenciar bastante o clima organizacional e, no longo prazo, a própria cultura organizacional (MARCHIORI, 2008).

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de hábitos, crenças, ideologias, valores, normas escritas e não escritas que trazem a noção do que é aprovado ou não dentro do ambiente de trabalho.

A definição para cultura organizacional já é mais restrita ao ambiente organizacional, sendo na definição de Shein (1997, p. 3) como:

Um conjunto de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Cada órgão público possui distribuições de seus servidores por setores dentro de uma instituição, essa divisão tem como objetivo colaborar para o bom andamento dos trabalhos, para se atingir os objetivos e missão ao qual o órgão é responsável. Cada setor tem suas atribuições e

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/clima-organizacional/>. Acesso 22 ago 2021.

responsabilidades a cultura organizacional de cada setor está presente desde a sua criação, o modo como se teve início nas execuções das atividades e a filosofia da organização imposta. Com as experiências que os primeiros servidores do local vão adquirindo ao passar dos anos, a forma de trabalhar foi se enraizando sem se perceber e tornando-se a cultura do local.

Para Morgan (2000 p.82):

Quando se fala sobre cultura, “geralmente refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade”. Assim, cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida e uma organização também tem uma cultura a qual poderia ser identificada com a sua personalidade.

Gibson (2006, p. 31), fala que cultura organizacional “é aquilo que é percebido pelos empregados e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas”. A chegada de cada novo servidor no setor o mesmo é orientado a seguir um certo ‘padrão’ para a execução e andamento dos serviços.

Os indicadores da cultura organizacional permitem identificar a essência da cultura em uma organização. Em outras palavras, eles medem as características da cultura presentes na organização. Também são chamados de Atributos. As sete características que medem a essência da Cultura Organizacional<sup>7</sup>:

Inovação: assumir riscos; Atenção aos detalhes: precisão, análise; Orientação para resultados (em vez de processos); Foco na pessoa: decisões levam em conta impacto nas pessoas; Foco na equipe: atividades organizadas em equipe; Agressividade: competitividade; Estabilidade: manutenção do status.

Tornar a cultura organizacional de um setor flexível nem sempre é uma tarefa fácil, a falta de atitude dos novos servidores e a comodidade dos antigos causam barreiras de difícil violação.

## 2.5 PANDEMIA COVID 19

O mundo vivenciou a mais importante pandemia da história mundial recente causada por um novo coronavírus (SARS-CoV-2), com significativo impacto na economia, na saúde pública e na saúde mental de toda a sociedade.

Impondo o isolamento social como a principal estratégia de prevenção, a pandemia impacta a vida humana em todos os seus aspectos, dentre eles a forma do trabalho, tendo grande destaque a difusão do teletrabalho ou home office.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/cultura-organizacional/>. Acesso 13 mai 2021.

As organizações, públicas e privadas foram levadas a adotar medidas de flexibilização nas formas de trabalho e também manter o distanciamento de seus colaboradores.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa realizada pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso.

Bibliográfica, pois para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema e aos objetivos da pesquisa. Já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços em uma unidade de análise, neste caso, a FUNTRAB MS.

O instrumento de coleta de dados foi através de dois modelos de questionários estruturados, onde foi possível analisar as respostas e entender a visão dos servidores e de seus líderes de diferentes setores da Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul/FUNTRAB, durante a pandemia, respostas estas que puderam identificar as mudanças do clima e cultura organizacional durante o a pandemia e após o retorno ao trabalho presencial.

Para realização deste artigo o método utilizado para a pesquisa foi de questionários impressos, um modelo para ser respondido pelos servidores e outro modelo para ser respondido pelos líderes de diferentes setores da fundação, com objetivo de analisar como as mudanças no atendimento durante a pandemia influenciaram no clima e cultura organizacional.

Para a coleta de dados através dos questionários, os mesmos foram distribuídos nas Coordenadorias e em suas gerências, para os coordenadores, gerentes e servidores. A pesquisa foi aplicada aos servidores lotados na sede localizada na capital, lembrando que a fundação oferece seus serviços à população também através das Casas do Trabalhador nos municípios dos Estado.

Após autorização do Diretor-executivo, foram distribuídos no período de 09/07/2021 a 16/07/2021 um total de 100 questionários, sendo 10 para os coordenadores, 06 para os gerentes e 84 aos servidores, foram recebidos respondidos completamente 85 questionários, ficando um total de 10 dos coordenadores, 06 dos gerentes e 69 dos servidores. Os questionários foram compostos por 17 questões de múltipla escolha, e somente uma alternativa para ser preenchida, totalizando 18 questões.

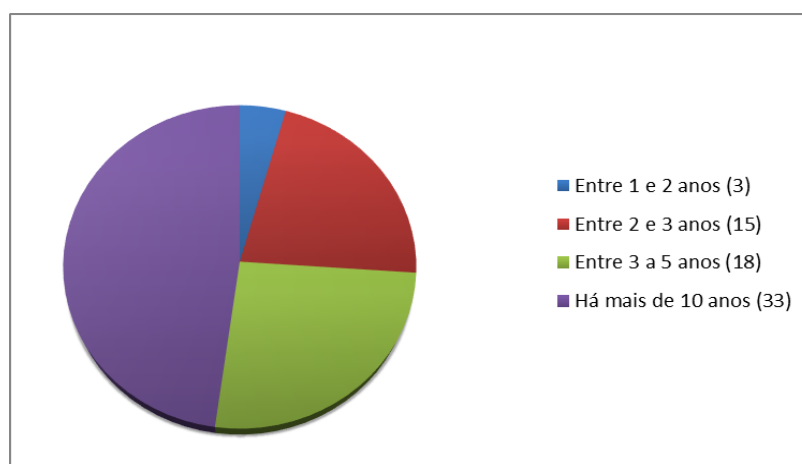
### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Foi solicitada autorização ao Diretor-executivo para a distribuição dos questionários nos setores. Os servidores foram previamente informados sobre o objetivo da pesquisa e confidencialidade, pois não foi solicitada identificação. A seguir os resultados obtidos após aplicação dos questionários.

#### 4.1 RESULTADOS DOS SERVIDORES

Os questionários foram aplicados com o objetivo de verificar se houve mudanças no clima e cultura organizacional nos setores da FUNTRAB, no primeiro momento na visão dos servidores e logo após na visão dos seus líderes. Conforme dados levantados através dos 69 questionários respondidos pelos servidores:

**Gráfico 1: Há quanto tempo você trabalha na FUNTRAB no mesmo setor?**

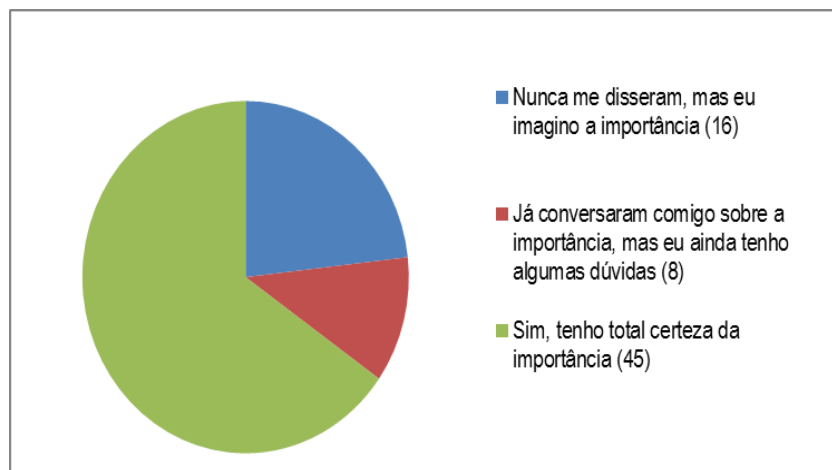


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os servidores dependendo do tempo de trabalho na fundação, demonstraram um comportamento diferente, tanto no comportamento durante o teletrabalho, quanto no retorno através do revezamento. Os servidores mais antigos demonstraram ter percebido mais as mudanças.

Na segunda questão sobre ter conhecimento da importância do seu trabalho durante a pandemia para o setor onde está lotado, a intenção foi saber o quanto o servidor se sentiu valorizado com todas as mudanças para continuar o seu trabalho. Os resultados estão demonstrados no gráfico 2.

**Gráfico 2: Você sabe qual foi a importância do seu trabalho durante a pandemia para o setor onde está lotado?**



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na terceira questão, sobre a disposição dos materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho durante a pandemia, pelo resultado os servidores demonstraram mesmo que nem todos tenham tido condições e recursos como: computador e internet de boa qualidade para acessar alguns sistemas, foram se adaptando e conseguiram ajustar as necessidades para atender a demanda, e em alguns casos os materiais usados foram disponibilizados pela fundação. Os resultados foram: 10 servidores responderam não ter acesso aos materiais necessários; 20 responderam que tiveram algum acesso e a maioria, 39 servidores, responderam ter acesso a todos os materiais necessários para o bom desempenho do trabalho.

A colaboração de cada servidor é uma peça chave para alcançar o objetivo, além de ser importante para o seu setor, seu trabalho em conjunto com os demais é o que leva a instituição ao sucesso.

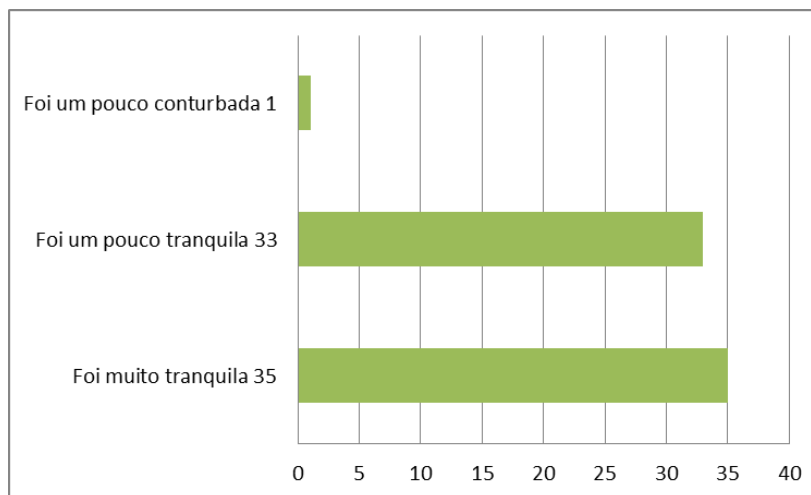
A questão 4 perguntou: “Você sente que o seu trabalho foi/é importante para a FUNTRAB? ”. Os resultados, demonstram que na sua maioria (41) sentem que seu trabalho é muito importante, já para 28 deles, o trabalho é extremamente importante e para 13 servidores, seu trabalho é pouco importante.

A relação entre servidor e líder deve ser de cumplicidade, responsabilidade, respeito mútuo entre outros. Pela porcentagem da maioria verifica-se que grande parte do andamento do trabalho está relacionado a esse bom relacionamento. Na questão 5 isso fica evidente, quando 95% dos servidores afirmam esse bom relacionamento.

Na questão 6 denota-se que, assim como a relação entre líder e seus servidores contribuem para o clima organizacional do setor, a relação entre os servidores do mesmo setor e dos demais setores do órgão é fundamental para se alcançar o objetivo da instituição. O resultado demonstrado é que (30 servidores) consideram essa relação muito tranquila, 20 deles a relação não é nem tranquila e nem conturbada, já para 19 é um pouco tranquila.

Já na sétima questão referente à relação de trabalho entre os colegas de setor durante a pandemia, pode-se analisar que teve algumas mudanças positivas.

**Gráfico 3: Como foi sua relação de trabalho com os seus colegas do setor durante a pandemia?**



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Uma importante contribuição para o entendimento da questão do clima organizacional, apresentada por Chiavenato (2000, p.95):

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

As questões 8 e 9 abordaram a percepção de alguma mudança no clima organizacional durante a pandemia e também no retorno ao trabalho. O clima nos setores já era bom antes da pandemia, e pelas respostas, houve sim mudanças. Na questão 08: “Houve mudança no clima organizacional entre os servidores do seu setor durante o retorno ao trabalho presencial? ”, percebe-se que a maioria, 30 servidores responderam não haver nenhuma mudança nesse período. Para 20 deles, houve poucas mudanças. 15 responderam perceber algumas mudanças e 4 perceberam muitas mudanças nesse período.

Na questão 9: “Na sua opinião no seu setor houve mudança na cultura organizacional durante a pandemia? ” os resultados foram: para 20 servidores algumas mudanças foram percebidas; para outros 20 muitas mudanças foram percebidas; 10 deles indicaram poucas mudanças durante a pandemia; 4 não perceberam nenhuma mudança e, 15 não souberam responder.

Considerando o teletrabalho e revezamento da escala de trabalho nos setores da fundação entre os anos de 2020 e 2021, referentes às mudanças nas execuções dos trabalhos, algumas mudanças e/ou benefícios foram bem aceitos pelos servidores e na opinião dos mesmos deveriam ser aderidos mesmo após o fim da pandemia.

Quando o assunto tratado são os benefícios, a questão 10: “Qual benefício você preferiria que a FUNTRAB implantasse, levando em conta sua experiência com o home office? ”, as respostas foram: a maioria



deles, 37 demonstraram preferência para a carga horária de 6 horas, 18 apontaram vale-alimentação, 10 preferem mais capacitações e 4 optaram por ginástica laboral como benefício pretendido.

Na questão 11, a abordagem foi: “Você tem um conhecimento claro de qual é a missão da FUNTRAB?”. Observa-se aqui que 55 servidores, tem total conhecimento da missão e 14 deles tem um conhecimento claro sobre o assunto.

Nas próximas análises, foi perguntado ao servidor questões sobre seu ambiente de trabalho. Na questão 12 foi perguntado: “Seu ambiente/ setor de trabalho sofreu mudanças durante na pandemia?”. Os resultados demonstram opiniões divididas entre algumas mudanças para 30 servidores e muitas mudanças para 27 deles. Já para 10 servidores não houve mutas mudanças e para 2 deles, não houve nenhuma mudança.

A questão 13, que foi: “Trabalhando em home office durante a pandemia, como foi sua experiência?”, evidencia que foi tranquila para 35 servidores, muito tranquila para 22 deles. Para 10 respondentes, nem tranquila, nem conturbada e para dois deles foi conturbada.

A questão 14 trouxe: “Referente as suas funções e execuções dos trabalhos sobre sua responsabilidade você avalia que trabalhar em home office durante a pandemia foi?”. Os resultados demonstram que 38 servidores conseguiram executar todas as atividades, 17 conseguiram em partes, 12 não conseguiram executar todas as atividades e apenas 2 não conseguiram executar nenhuma das suas atividades nesse período.

É preciso considerar as dificuldades e todas as mudanças bruscas neste período de pandemia. Servidores habituados a se deslocarem e ter todo um ritual dentro de seus departamentos, agora enfrentam muitas mudanças e até mesmo acúmulo de funções com os afazeres domésticos.

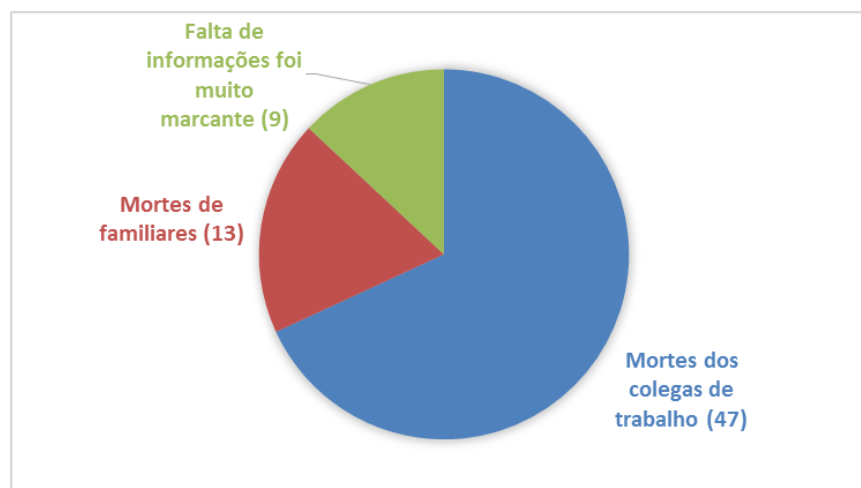
Sobre isso, a questão 15 perguntou: “Trabalhar em home office trouxe algumas mudanças para os servidores. Na sua opinião qual foi a maior vantagem do home office?”. Os resultados demonstram que, apesar do choque frente as mudanças, a maioria dos servidores, 27, a maior vantagem foi a redução do estresse decorrente do trânsito. Outros 22 alegam que a proximidade com a família. Para 15 deles, a flexibilidade nos horários e para 5 respondentes, a maior independência foi o ponto mais vantajoso desse processo.

Já a maior desvantagem do trabalho em *home office*, na questão 16, foi a falta de maquinário necessário para o desempenho de suas funções (27 servidores responderam esta alternativa). Já para 19 deles, o acesso a documentação, visto a distância da fundação. Para 15 foi a falta de recursos materiais e 8 apontaram a quantidade de distrações.

Na questão 17, última de múltipla escolha a pergunta foi se os servidores poderiam voltar a ter a mesma visão sobre a vida após a pandemia, a resposta foi de 90% de que não, 5% que sim e 5% de talvez.

A única questão aberta, teve como objetivo saber a opinião sobre o que mais marcou o servidor durante a pandemia.

**Gráfico 4: Na sua opinião o que mais te marcou durante a pandemia?**

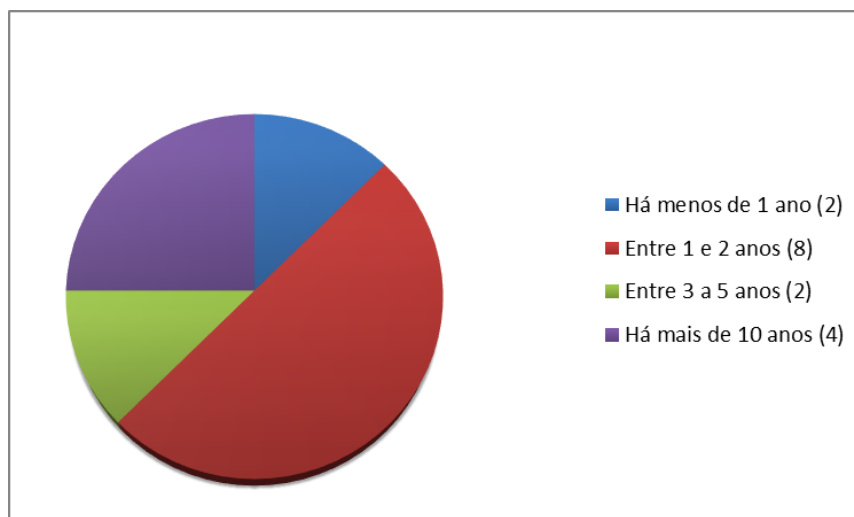


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 4.2 RESULTADOS DOS LÍDERES

Com o objetivo de verificar se houve mudanças no clima e cultura organizacional nos setores da FUNTRAB, foram distribuídos questionários para coleta de dados sobre a visão dos líderes, coordenadores e gerentes. Conforme dados levantados através dos 10 questionários respondidos pelos coordenadores e 6 pelos gerentes. Alguns líderes permanecem como responsáveis do mesmo setor há muitos anos, mas a maioria são novos nos setores.

**Gráfico 5: Há quanto tempo você é responsável pelo setor na FUNTRAB?**



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

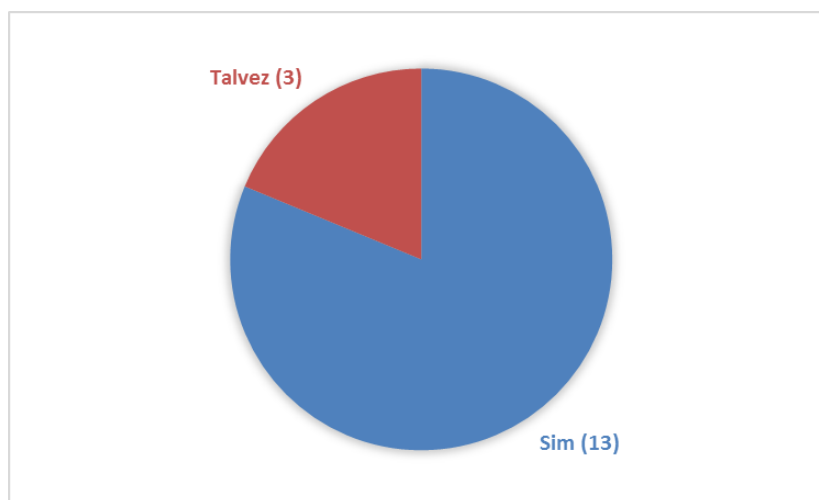
Na questão 2, sobre ter conhecimento da importância da liderança durante a pandemia para o setor e para a organização o resultado foi expressivamente positivo, já que para 14 deles, sua importância é evidente, enquanto que para apenas 2 alegaram nunca terem tido conhecimento, mas imaginam a importância.

Na questão 3 foram questionados sobre a disposição dos materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho durante a pandemia, a preocupação foi se os servidores poderiam executar suas atividades em casa e para isso alguns recursos foram essenciais. Dos líderes entrevistados, 13 disseram que os servidores tiveram todos os recursos necessários e que 3, não tiveram acesso a alguns deles.

Entender que trabalhar com servidores animados e motivados nem sempre é uma realidade, porém demonstrar para os mesmos a importância do trabalho de cada um para o órgão pode fazer a diferença, passar um feedback dos resultados das funções desempenhadas para o todo mantém o servidor ativo.

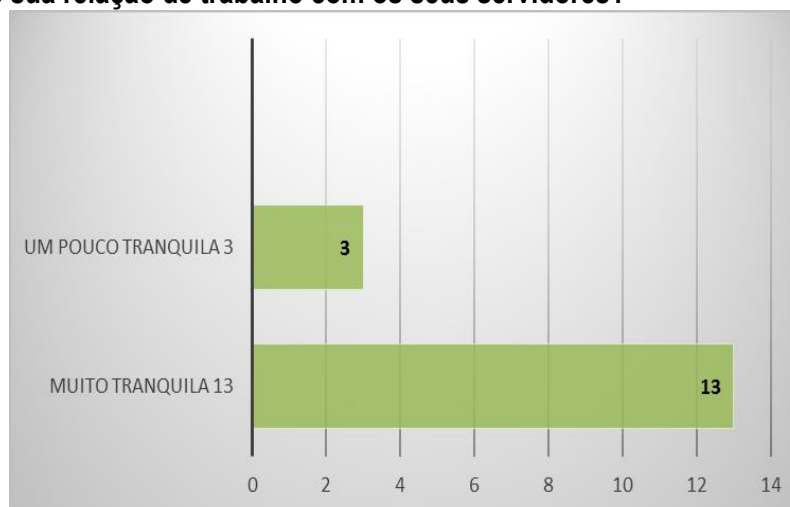
A questão 3 trouxe o questionamento sobre a importância do trabalho dos servidores na percepção deles para a FUNTRAB. Os resultados estão no gráfico 6.

**Gráfico 6: Acredita que seus servidores sentem que o trabalho deles é importante para a FUNTRAB?**



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A relação tranquila do líder com seu liderado reflete na relação dos mesmos com seus servidores. Na questão 4, a relação de trabalho do líder com seus servidores é muito tranquila para a maioria (10), para 3 é um pouco tranquila e, para 3 deles, nem tranquila, nem conturbada.

**Gráfico 7: Como é sua relação de trabalho com os seus servidores?**

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Não foram notadas grandes mudanças na relação entre líderes e seus servidores durante a pandemia, os setores mantiveram a tranquilidade. O clima no início ainda era de insegurança mais com o passar dos dias a normalidade foi voltando e cada servidor ao seu tempo pode identificar e contribuir para um clima organizacional favorável para as mudanças e para a continuação dos serviços prestados.

No aspecto do clima organizacional, a pergunta foi: “Houve mudança no clima organizacional entre os servidores durante o retorno ao trabalho presencial? ”. Os resultados apontam que para 13 deles a resposta foi sim, enquanto que para apenas 3, não houve mudanças.

Mesmo sabendo que a cultura organizacional é estrutural e não existem evidências claras de mudanças, neste período pandêmico, algumas adaptações acabam por acontecer, dentre elas, a forma de se executar as atividades foram ocorrendo conforme as demandas. O teletrabalho trouxe mudanças positivas e negativas para vida dos servidores, os benefícios para o retorno ao trabalho presencial para motivar as equipes seriam, implantar a carga horária diária de 6hs, capacitações para os novos sistemas e ginástica laboral.

A maioria dos servidores lotados na fundação são efetivos e estão trabalhando no mesmo setor a muitos anos, um dos motivos que levam os líderes acreditarem que os servidores tenham total conhecimento da missão do órgão. Algumas mudanças nos setores foram notadas durante a pandemia, pois a forma de execução teve que se adaptar.

Quando perguntados sobre essas mudanças, 13 deles responderam que algumas mudanças foram percebidas. Já para 2 deles muitas mudanças ocorreram e, apenas 1 não percebeu muitas mudanças.

Nos setores da fundação o clima na maioria do tempo é de harmonia, e que durante o home office a experiência entre equipe e líder permaneceu tranquila sem grandes contratemplos. Tanto que somente uma minoria teve dificuldade em executar suas atividades.

O home office trouxe para os servidores redução do estresse decorrente do trânsito para se chegar ao trabalho, flexibilidade para executar as suas atividades e a proximidade da família foram as vantagens percebidas pelos líderes.

Trabalhar em casa foi uma realidade nunca imaginada por alguns servidores, tanto que a adaptação inicialmente foi lenta, os líderes apontam as dificuldades encontradas e que trouxeram a desvantagem de se trabalhar fora do ambiente cooperativo para seus servidores.

Para os líderes, a maior vantagem do home office para os servidores foi a redução do estresse decorrente do trânsito (8 deles), assim como na visão dos servidores. Para 6 foi a flexibilidade no horário e para apenas 2 a proximidade com a família. Já a maior desvantagem apontada por eles para o servidor no home office, 90% responderam que tiveram falta de recursos, de materiais, entre outros e 10% falta de local e maquinário adequado e necessário.

Na questão 17, a pergunta foi conhecendo seus servidores em sua opinião eles poderiam voltar a ter a mesma visão sobre a vida após a pandemia, a resposta dos 16 líderes foi que não poderiam, pois, a perda dos servidores neste ano ainda está muito presente para todos.

Na questão aberta 18, o objetivo foi saber na opinião dos líderes o que mais marcou os seus servidores durante a pandemia. Como a maioria destacou, a lembrança que os servidores demonstram sobre a perda dos colegas e de familiares, podemos nota que os momentos difíceis marcaram a vida de todos.

**Gráfico 8: Para você o que mais te marcou durante a pandemia, em relação aos seus servidores?**



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

#### 4.3 IMPACTOS NO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NOS SETORES

Diante do resultado dos questionários referentes ao clima organizacional, os servidores demonstraram não terem percebido muitas mudanças no clima do setor onde trabalham durante o

retorno presencial, somente a mudança no comportamento para prevenção e a utilização dos protocolos de biossegurança. As mudanças podem não terem sido tão notadas pelos servidores durante as respostas aos questionários, pois ainda não voltaram a trabalhar presencialmente até o momento, estando estes servidores em revezamento de escala e em teletrabalho, mudanças/adaptações que já modificam sim o clima organizacional, mesmo que de uma maneira sutil.

A cultura organizacional, quando demandada por mudanças, necessita de um processo de comunicação muito claro e específico. Os novos tempos, com a pandemia Covid-19, colocou á prova muitos paradigmas existentes no serviço público.

As adaptações ocorreram mesmo sem um tempo necessário de preparo, visto a urgência dos acontecimentos. A flexibilidade e responsabilidade de estarem em teletrabalho e não poderem deixar de atender ou executar suas atividades contribuiu para uma adaptação na cultura dos setores, a forma de se comportar perante o trabalho teve que ser adaptado conforme as suspensões dos trabalhos presenciais foram sendo decretados, fazendo com que o trabalho continuasse sendo executado e permanecesse sem prejuízo ao resultado dos serviços mesmo passando por mudanças na forma da execução.

Os servidores demonstraram conhecimento da importância do seu trabalho e do trabalho do seu líder para que a cultura do setor pudesse se readaptar as mudanças sem causar prejuízo aos serviços prestados para a população. Nem mesmo a falta de recursos ou materiais necessários para um bom desempenho do trabalho foi empecilho durante a pandemia no teletrabalho para que os servidores pudessem continuar a realizar suas atividades. A relação entre os servidores e seus líderes foram analisadas em ambos os lados como tranquila ou muito tranquila, em alguns casos até fortalecendo a cumplicidade dos mesmos.

Apesar dos fatores emocionais vivenciados pelos servidores, até mesmo pelas perdas de colegas durante o isolamento e teletrabalho durante o ano 2021 na fundação, ficou evidenciado que conseguiram reconhecer que nem sempre a forma que se trabalha com os colegas e líderes no setor lotado é o ideal e que para que sejam feitas mudanças positivas, todos devem estar abertos as mudanças.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista os aspectos observados neste artigo na perspectiva dos servidores da FUNTRAB durante a pandemia do Covid-19, tendo como parâmetro o levantamento de dados obtidos através dos questionários preenchidos, os resultados demonstrados são que ocorreram mudanças e adaptações nas relações de trabalho dos servidores.

Com relação os objetivos gerais e específicos do trabalho, estes foram alcançados no sentido em que foi possível observar que os servidores tiveram que adaptar sua rotina em casa a nova forma de executar suas atividades do trabalho durante o teletrabalho e suspensões do atendimento presencial. Algo que no início da pandemia parecia impossível, tanto pelo aspecto emocional, quanto pela visão das dificuldades que o trabalho fora do setor poderia trazer para a conclusão dos trabalhos.

A bibliografia utilizada trouxe subsídios importantes para as análises, pois foi possível observar sua relação com as respostas dos participantes em diversos pontos, confirmando assim algumas premissas levantadas pelos trabalhos referenciados.

As principais dificuldades apontadas por alguns servidores, 80% responderam que tiveram dificuldade de acesso à documentação, 15% respondeu ter tido falta de recursos, de materiais, entre outros e 5% falta de local e maquinário adequado e necessário. Os servidores com mais tempo de serviço que tinham a cultura organizacional enraizada no seu cotidiano e que jamais haviam pensado que poderia executar suas atividades no âmbito doméstico, tiveram que se adaptar.

A suspensão do atendimento presencial assim como o teletrabalho trouxe muitas dificuldades no início da pandemia, tanto para os servidores e seus familiares, quanto para os responsáveis pelo órgão e pelos setores, já que tudo era novo pra todos e que as informações repassadas nem sempre contemplavam as dúvidas de todos.

Atender as dificuldades dos servidores e organizar a nova forma de trabalho não foi nada fácil para os líderes, tiveram que adaptar os trabalhos e o atendimento à população de forma organizada sem causar prejuízo ao público que procura a fundação atrás dos serviços prestados.

As mudanças no clima organizacional dos setores foram observadas no revezamento, a forma de tratamento e cumplicidade entre os servidores e seus líderes trouxeram benefícios para o andamento das execuções dos trabalhos, dos 69 servidores, 20,7% servidores responderam não haver nenhuma mudança nesse período, para 13,8% deles houve poucas mudanças, 10,35% responderam perceber algumas mudanças e 2,76% perceberam muitas mudanças nesse período.

Já a cultura organizacional teve que ser adaptada a uma nova realidade, passando a ser flexível e organizada conforme os acontecimentos diários, tendo sempre o cuidado de seguir a legalidade, mas excluindo caminhos longos para se chegar ao resultado final, para 13,8% dos servidores algumas mudanças foram percebidas, para outros 13,8% muitas mudanças foram percebidas, 10,35% não souberam responder, 6,9% deles indicaram poucas mudanças durante a pandemia e 2,76% não perceberam nenhuma mudança. À execução das atividades do “sempre foi feito assim”, teve que ser modificado com criatividade e jogo de cintura, para não chocar aos servidores mais resistentes a mudanças.

Os líderes tiveram muitos desafios, organizar o fluxo tanto de servidores quanto da população não foi a tarefa mais fácil, foram algumas tentativas para diminuir a quantidade de pessoas nas filas, revezamento de entrega de senhas, mudança nos períodos de atendimento e de quantidade de senhas. Até que começou a ser utilizado para agendar atendimento o aplicativo “MS Contrata+ para trabalhadores”, o que diminuiu a aglomeração de pessoas, evitando que se forme filas. Todos os trabalhadores são atendidos com horário marcado.

No clima organizacional dos setores na visão dos 16 líderes houveram mudanças entre os servidores durante o retorno ao trabalho presencial, tanto que para 12,08% deles a resposta foi que sim houve mudanças enquanto que para 0,48% não notaram se houve mudanças.

O atendimento ao público teve que se adaptar as mudanças impostas por decretos e portarias durante a pandemia, em alguns setores como o de captação de vagas e administração de vagas atingiram números expressivos, mesmo com as adaptações que foram surgindo.

Os servidores conseguiram apesar de tudo que passaram e passam na pandemia, ver o lado bom e aproveitar os dias que ficaram em casa para trabalhar, fazendo seus horários com flexibilidade e podendo atender os filhos que também estavam em casa por causa da pandemia muitas vezes com aulas online.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. Serviço público tem mais em trabalho remoto que setor privado. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-08/ipea-pesquisa-trabalho-remoto>. Acesso em: 12 abr 2021.

BERGUE, S. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2019.

Brasil lança sua Estratégia de Governo Digital para 2020 a 2022. Publicado em 29/04/2020. Atualizado em 29/04/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2020/abril/brasil-lanca-sua-estrategia-de-governo-digital-para-2020-a-2022>. Acesso em: 03 abr 2021.

Chiavenato, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** /- 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Constituição Federal de 1988. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_04.10.2017/art\\_37\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_04.10.2017/art_37_.asp). Acesso em: 04 abr 2021.

Coronavírus (COVID-19): origem, sinais, sintomas, achados, tratamento e mais. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/coronavirus-origem-sinais-sintomas-achados-tratamentos>. Acesso em: 18 mai 2021.

FERREIRA, M.A.M. Gestão Pública. Disponível em: <https://posadministracao.ufv.br/wp-content/uploads/2012/02/PROFIAP-Gestao-Publica-Final.pdf>. Acesso em: 10 abr 2021.

FUNTRAB. Estatuto da FUNTRAB. Disponível em: <https://www.funtrab.ms.gov.br/estatuto>. Acesso em: 20 jul 2021.



Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. ENAP 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Novadata/Downloads/Gest%EF%BF%BDo%20de%20Pessoas%20bases%20te%EF%BF%BDricas%20e%20experi%EF%BF%BDncias%20no%20setor%20p%EF%BF%BDblico.pdf>. Acesso em: 23 abr 2021.

Gestão Pública Responsável. Uma Abordagem do Sistema CFC/CRCs, 2011. Conselho Federal de Contabilidade – CFC. Disponível em: <file:///C:/Users/Novadata/Downloads/livro%20Gest%C3%A3o%20Publica.pdf>. Acesso em: 10 abr 2021.

GIBSON, J.L. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

NUNES, C. 2019. Conheça todos os detalhes sobre o conceito de Cultura Organizacional. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/cultura-organizacional/>. Acesso em: 13 mai 2021.

SCHEIN, E. **Organização e liderança**. 2th ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

Servidores públicos e a pandemia de coronavírus (COVID-19): respostas emergentes e recomendações iniciais. Atualizado em 27/04/2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/servidores-publicos-e-a-pandemia-de-coronavirus-covid-19-respostas-emergentes-e-recomendacoes-iniciais-9f2bd471/>. Acesso em: 03 abr 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005