

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Pesquisa de Clima Organizacional: percepção dos servidores da Controladoria Geral do Estado de Goiás diante da Pandemia da COVID-19.**

**Organizational Climate Research: perception of the servants of the state general controllership before the COVID-19 Pandemic.**

Ana Carolina Barbosa Barcelar – carolbbarcelar@gmail.com

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima – tekinha.adm@gmail.com

Prof.<sup>a</sup>. Ms. Irene Reis – irenereis15@hotmail.com

Prof.<sup>a</sup>. Ms. Denise Lúcia Mateus G. Nepomuceno – deniselmgn@gmail.com

**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA**

**RESUMO**

Este estudo objetiva analisar a importância do clima organizacional a partir da percepção dos servidores da Controladoria Geral do Estado de Goiás diante da pandemia da Covid-19. Metodologicamente realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva com análise quantitativa e qualitativa com questionário de oito indicadores de clima aplicado aos 164 (cento e sessenta e quatro) servidores, entre setembro e outubro de 2021, com 103 validados. Os resultados indicam com grau de concordância em Infraestrutura e Condições de Trabalho acima de 80%, e para os demais indicadores acima de 90% de concordância em Consideração e Apoio, Grupo, Liderança, Capacitação e Integração, Comunicação, Satisfação no Trabalho e Teletrabalho. Os indicadores de não satisfação e neutralidade foram em relação a condições de trabalho com grau de insatisfação de 44,6% e quanto ao retorno do trabalho presencial sendo 46,6% de insatisfação. O estudo levantou que a Controladoria apresenta boas condições para a maioria dos servidores, possuindo um clima organizacional positivo. Diante desses resultados sugere-se o desafio de buscar melhorias através de planos de ação e dar continuidade nas ações já existentes no órgão, gerenciando e desenvolvendo profissionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Pesquisa de Clima. Administração Pública.

**ABSTRACT**

This study analyzed the importance of the organizational climate from the perception of the servers of the General Controllershship of the State of Goiás in the face of the Covid-19 pandemic. Methodologically, an exploratory research of critical criteria with analytical and qualitative analysis was carried out with the servers of eight indicators from September and six applied valid 164 and October 2021 (with 103). The results indicate with a degree of obedience to Infrastructure and Work Conditions above 80% and above 90% of agreement in Consideration and Support, Group, Leadership, Training and Integration, Communication, Job Satisfaction and Telework. The indicators of dissatisfaction and neutrality were in relation to working conditions with a degree of dissatisfaction of 44.6% and regarding the return to face-to-face work, with 46.6% of dissatisfaction. The organizational study presents good conditions for most conditions, having a positive environment. The challenge of solutions that plan to pursue activity management solutions and strategies are no longer managed and managed in different ways.

**Keywords:** People Management. Organizational Climate. Climate Research. Public Administration.

## INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus pegou todos de surpresa, a notícia sobre o surgimento do novo coronavírus impactou o mundo entre o final de 2019 e o início de 2020, chegando ao Brasil no final do mês de fevereiro. No cenário atual da pandemia causada pelo novo coronavírus, os servidores passaram a requerer uma maior atenção: eles poderiam estar sujeitos a terem sua saúde mental afetada, o que pode causar um aumento da ansiedade, perda da qualidade do sono, depressão ou outro problema dela decorrente.

A atual pandemia vem despertando a atenção de profissionais da saúde não apenas para se evitar contaminação, mas também para o perigo de desequilíbrio emocional ligado a novas rotinas, como trabalho remoto e isolamento social e em meio a todos esses problemas foi necessário para evitar a propagação do vírus, o isolamento social havendo assim a redução da presença física dos colaboradores nas organizações o que acabou dificultando a área de gestão de pessoas e prejudicando o relacionamento entre os membros e dos líderes e com isso impactou no clima organizacional das organizações.

Devido a esse cenário as organizações tiveram que se adaptarem as mudanças, e no caso das organizações públicas não foi diferente já que os servidores públicos têm o papel de representar o Estado e para permanecer a prestar um bom serviço e atender as demandas do cidadão, foi necessário se reinventarem para a nova modalidade que é a do Teletrabalho. Diante disso, é importante observar como os servidores públicos se sentem em seu ambiente de trabalho. Para isso, a pesquisa de clima organizacional é fundamental para que seja identificada a percepção dos servidores dentro da organização pública.

O clima organizacional fortemente influencia as relações no ambiente de trabalho e a motivação da equipe, que pode ser de forma positiva ou negativa. É de suma importância medir o clima organizacional, aferir constantemente a vivência no ambiente laboral traz inúmeros benefícios para todos os envolvidos. Além disso, é importante que seja questionado como os servidores se sentem atualmente nesta pandemia e assim buscar motivar estes servidores para que exerçam suas funções de forma satisfatória e com eficiência. Com isso, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos servidores públicos a respeito do clima organizacional na Controladoria-Geral do Estado de Goiás diante da pandemia da Covid-19?

O cenário atual encontra-se em constante mudança, e é por esse motivo que a pesquisa de clima organizacional é essencial dentro das organizações, podendo ser vista como um tema atual e relevante. Conhecer a percepção dos servidores é de grande importância e é benéfico conhecer a realidade de cada setor ainda mais diante desse cenário que estamos vivendo, que é a crise pandêmica da Covid-19. Somado a isso, nota-se que a realização deste trabalho é viável, pois há material sobre o assunto, disponibilidade e recursos, tendo como principal objetivo aprofundar os conhecimentos na área. A Gestora (Gerente da área de Gestão de Pessoas) da Controladoria-Geral do Estado mostrou interesse com o estudo, comprometendo auxiliar na conscientização dos servidores no que se refere à importância da participação da pesquisa.

Entende-se que, a partir dos resultados (que foram obtidos com esta pesquisa), servirá de base para ações diversas na Controladoria e que poderá contribuir de maneira significativa com a motivação e a satisfação dos servidores públicos, melhorando assim a produtividade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade, mesmo nesse terrível tempo que vivemos.

O objetivo geral é analisar o clima organizacional na Controladoria-Geral do Estado de Goiás. Como objetivos específicos pretende-se realizar a fundamentação teórica trabalhando grandes temas como administração pública, gestão de pessoas na administração pública, e pesquisa de clima organizacional e seus indicadores; descrever a organização e sua área de gestão de pessoas; diagnosticar o clima organizacional a partir da percepção dos servidores e propor sugestões e estratégias de melhorias frente aos resultados obtidos.

O artigo a seguir encontra-se estruturado em capítulos sendo em um primeiro momento apresentado a fundamentação teórica com pesquisa bibliográfica e documental com autores de referências sobre a temática em questão. O segundo capítulo apresenta a metodologia indicando os caminhos utilizados para levantamento dos dados obedecendo a métodos científicos de coleta e análise. Por fim, o capítulo de resultados com a coleta e análise de dados, bem como sugestões de melhorias.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Administração Pública**

Para enfrentamento da pandemia da COVID-19, o setor público dedica-se as estratégias de enfrentamento. Todas estas estratégias devem ser percebidas à luz dos dilemas morais que os servidores públicos enfrentam neste contexto. E devido essa crise desencadeada pela Covid-19 o papel do Estado evidencia a centralidade nesta gestão da pandemia.

A Administração Pública atualmente vivencia uma nova fase, voltada para reformas e transformações, que visa a atender ao interesse público e as necessidades sociais. Para cumprir tais funções administrativas, o Estado usa de certas prerrogativas que a lei lhe assegura. Mas, administrar constitui um processo complexo com diversas definições, não significa apenas executar e prestar serviços, mas alinhar e governar buscando sempre o bem comum e a satisfação do coletivo e para isso é preciso que toda estrutura administrativa esteja em união e assim satisfazer, de forma eficaz e segura as necessidades do cidadão. Uma definição simples é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2007, p.17).

Logo, Farah (2011) analisa que a Administração Pública consiste na operacionalização do Estado, que constitui ações em prol de promover maior ordem em seus serviços, com vista a alcançar níveis de satisfação de necessidades coletivas, e, para tal, a Administração Pública deve manter-se atenta quanto às transformações que o setor passa. Assim, o Estado possui por meio da Administração mecanismos para colocar em prática tais políticas governamentais, agindo de acordo com padrões éticos e observando os princípios democráticos.

A administração pública tem como norteador os princípios constitucionais, tendo como missão desenvolver ações que vão ao encontro dos interesses da população. De um modo geral a administração pública, pode ser definida como “[...] o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades de toda a sociedade” (DANTAS, 2015 p. 1). Para que o serviço público esteja voltado para satisfazer ao interesse do cidadão, é imprescindível que os servidores públicos sejam orientados a ter ferramentas técnicas mais eficazes para que encontre formas de alcançar o objetivo da Administração.

Assim, são os servidores públicos responsáveis por diversas atividades, que podem trabalhar e desempenhar em concordância com as habilidades que possuem, observando os direitos e deveres que devem ser seguidos e cumpridos.

### **Gestão de Pessoas na Administração Pública**

A Gestão de Pessoas é o meio necessário para realização das atividades na Administração Pública, tendo um papel estratégico que visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. No serviço público tem suas diferenças da gestão de pessoas no serviço privado, isto é, no serviço privado recai na organização. Já no serviço público, o interesse é atender as demandas do cidadão, e para que isso aconteça, todo meio administrativo deve estar em conexão para que o atendimento ao cidadão seja com eficiência e eficácia. Eficiência significa utilização racional dos recursos e eficácia, capacidade de atingir resultados. Dutra (2009, p. 21) retrata um conceito

contemporâneo, demonstrando que “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.”

Para que esses fatores sejam percebidos, é de grande importância que os servidores estejam qualificados com habilidades humanas, técnicas e gerenciais. Existem diversos conceitos relacionados a pessoas nas organizações, ao se referir à gestão de pessoas no setor público, pode ser definida como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, sendo observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.” (BERGUE 2007, p. 18).

É importante observar, que a gestão de pessoas necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática, mas também para desenvolver mecanismos e capacitação dos servidores. Quando se fala de gestão de pessoas não se abrange apenas a área de recursos humanos, mas a gestão que envolve todos os departamentos da organização, que objetiva maior rapidez e prestatividade no serviço público.

Os estudos indicam que:

Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações, que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende. (CHIAVENATO 2008, p. 18).

Importante se faz apresentar um conceito contemporâneo, afirmando que “gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas.” (DUTRA 2009, p.16).

O mesmo autor salienta ainda que:

Necessitamos de novas formas de gerir pessoas. As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Essa reação natural e espontânea tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas. (DUTRA, 2009, pg.205).

Portanto, é necessário que gestão de pessoas mobilize os colaboradores para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Mas isso só é possível, quando os servidores possuem amplo conhecimento da função que exerce dentro do órgão público, no sentido de capacitação, progressão, política de remuneração e avaliação, desta forma tudo isso precisa propiciar nos funcionários e na organização, uma parceria. Assim, os resultados obtidos dentro da organização dependem, na grande maioria, do comportamento das pessoas no trabalho. Se este comportamento atende de forma satisfatória aos objetivos organizacionais, a probabilidade de ter um resultado de sucesso é maior. A forma de fazer Gestão de Pessoas atualmente ainda continua a se reinventar, aderindo um papel mais abrangente de estratégica e atuação.

## **Clima Organizacional**

Torna-se importante a definição de “clima organizacional”, uma vez que no tempo atual a valorização, o clima agradável na organização, as relações entre colegas e gestores é um diferencial para o órgão ter um bom clima organizacional. Com o clima organizacional em conexão e com satisfação, cria no servidor o sentimento de conforto, respeito e assim, contribui para que ele atenda e desenvolva o que é delegado a ele de forma positiva, sendo assim um servidor público proativo e receptivo.

Ao se referir ao clima organizacional, pode ser definido como o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas

peças e que influencia seus comportamentos (KNAPIK, 2008). Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Já Chiavenato (2010) define que toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa. Nenhuma organização consegue alcançar o sucesso se não mantiver os seus funcionários satisfeitos com o seu trabalho.

O clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. (MAXIMIANO, 2009).

Avaliar o clima organizacional possibilita a organização saber como está o clima no ambiente de trabalho, por meio de um questionário, e assim saber quais as causas do conflito que possam estar ocorrendo no local de trabalho (LUZ, 2006). Ao realizar essa ferramenta, deixando o servidor no anonimato sendo que somente a área em que ele está lotado é identificada, traz nas respostas mais segurança e mais sinceridade.

É de suma importância que a organização esteja sempre comprometida para assim criar o próprio clima organizacional no meio laboral, atuando como motivadores do bem-estar organizacional para que seja alcançada a excelência nos serviços prestados pela administração pública à sociedade.

O clima pode ser favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável (CHIAVENATO 2003). Isso pode servir de alerta para a área de Gestão de Pessoas, se os efeitos do clima organizacional forem favoráveis, a organização e até os cidadãos são beneficiados quanto aos serviços prestados. Mas se o clima for desfavorável, devido a esse aspecto, todos perdem. Desta forma, percebe-se que no âmbito da administração pública, é perceptível a preocupação cada vez mais com o bem-estar dos servidores.

## **Pesquisa de Clima Organizacional**

Uma das ferramentas para identificar a satisfação do colaborador e o nível do clima no ambiente de trabalho, utiliza-se a pesquisa de clima organizacional. Com esta pesquisa é possível avaliar diversas questões do ambiente de trabalho. A pesquisa de clima organizacional na organização pode diagnosticar problemas, conflitos que possam estar afetando o andamento dos serviços. E esta atitude de elaborar uma pesquisa de clima, ajuda bastante o índice de motivação dos colaboradores, pois assim eles se sentem respeitados, participativos e ouvidos em suas opiniões. Mas para que possa gerar alguma mudança ou resultado, a pesquisa de clima precisa ser levada a sério, de maneira comprometida e organizada, e sempre sendo compartilhada com todos os colaboradores que participam dos resultados. Estudos realizados indicam que “a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa.” (LUZ 2003, p. 42).

Assim, outros estudiosos analisam que a pesquisa de clima organizacional visa reunir as informações sobre o aspecto psicológico que envolve o ambiente organizacional das pessoas e a sensação de cada indivíduo. (CHIAVENATO, 2005).

Outros estudos reforçam que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de investigação da empresa que tem como principal objetivo o conhecimento do índice de motivação, gestão, cidadania corporativa, atritos e percepção dos funcionários quanto à qualidade da atmosfera cognitiva do ambiente de trabalho em função dos choques das atitudes

da liderança. A pesquisa de clima organizacional pode ser realizada seguindo os seguintes passos: 1º) Planejar a pesquisa; 2º) Organizar os indicadores/variáveis e elaborar o questionário; 3º) Executar a coleta, tabular e analisar dados; 4º) Diagnosticar o clima organizacional; 5º) Comunicar os resultados; 6º) Elaborar o plano de ações e intervir na organização; 7º) Feedback. (NACIFE, 2019).

Importante observar que os órgãos públicos buscam transformações para que esse processo de pesquisa seja cada vez mais presente e contínuo. É necessário que os servidores públicos entendam a importância de conhecer diversas áreas da gestão pública que sendo utilizadas podem auxiliar na construção de um bom ambiente de trabalho e assim permitir que nestas transformações, os servidores possam vivenciar experiências cada vez melhores dentro da administração pública.

Desta forma, a Pesquisa de Clima Organizacional é ferramenta essencial que pode direcionar a área de Gestão de Pessoas a retratar as prioridades e as atividades a serem trabalhadas, através da análise dos resultados, possibilitando criar um planejamento nas decisões, e uma qualidade avançada do clima organizacional, gerando assim melhor desempenho nos serviços prestados à sociedade.

## **INDICADORES DA PESQUISA DE CLIMA**

Existem diversos tipos de indicadores capazes de medir o clima organizacional, sendo fortemente influenciada nas relações no ambiente de trabalho e na motivação dos colaboradores. É de grande importância saber como anda a percepção dos colaboradores dentro da organização. Pesquisas de clima constantes podem eliminar problemas estruturais e resolver conflitos. Serão expostos neste estudo, oito indicadores que medem o clima organizacional.

### **Infraestrutura e Condições de Trabalho**

É de suma importância identificar as percepções dos servidores sobre o quanto o órgão provê às pessoas de condições e de ferramentas de trabalho necessário para com devida segurança, ter um bom desempenho no ambiente de trabalho. A precariedade das condições de trabalho, juntamente com problemas de convivência com colegas de trabalho, traz prejuízos na vida privada dos colaboradores (MEDEIROS, 2006).

Sobre a condição de vida no trabalho Chiavenato (2004, p. 367) relata que ‘‘a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve vários fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário, relacionamento humano, liberdade de decidir, entre outros.’’ É compreendido como condições de trabalho, a jornada, a realização de determinadas funções, mas também deve ser levado em conta outros elementos que podem prejudicar de alguma maneira o colaborador, como os ruídos, a poluição visual.

Percebe-se, desse modo, que as condições de trabalho, em uma pesquisa de clima organizacional, avaliam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações das salas e dos recursos colocados à disposição das pessoas para a execução das suas atividades laborais (LUZ, 2003). Assim, as condições de trabalho têm uma grande influência no clima organizacional, isso porque o funcionário depende daquilo que é oferecido pela organização.

### **Consideração e Apoio**

Dentro das organizações o apoio precisa ser mútuo, as boas relações precisam prevalecer no ambiente de trabalho. Neste indicador, a valorização do colaborador é de suma importância para o crescimento organizacional. Se o líder confia no trabalho do liderado ele sempre buscará incentivá-lo, estimulá-lo e prepará-lo para desempenhar de maneira eficiente as suas atividades. O apoio da chefia e da empresa é percebido no relacionamento dos gestores com os seus subordinados, em que deve haver respeito mútuo, obediência às filosofias da empresa e apoio para o atendimento de necessidades pessoais e familiares (CHIAVENATO, 2010). Um bom gestor é aquele que consegue delegar tarefas mesmo entre outras funções. Mas é imprescindível que haja confiança na equipe.

O'Donnell (2006), expressa que o ato de confiar gera relacionamentos baseados no respeito e na integridade. Esse ambiente é propício à descoberta de potencialidades da equipe, cuja manifestação, de outra forma, seria impedida pelo medo. E dentro do contexto do serviço público, um servidor com mais autonomia a partir da cultura organizacional e dos padrões estipulados para a sua área de atuação, tem uma liberdade maior para tomar determinadas ações. É preciso ter segurança e conhecimento prévio para tomar certas iniciativas, mas sempre baseando na forma como o órgão utiliza esses conhecimentos e quais são os seus valores.

Assim, a liberdade e a confiança que a organização dá ao colaborador é um incentivo para que ele faça mais, contribua mais e explore novas formas de fazer o que já faz.

### **Grupo (Relacionamento)**

É fundamental para criar de forma positiva um bom clima organizacional e para gerar uma maior satisfação no trabalho. Um bom relacionamento favorece o bem-estar entre os membros e a organização. Como Chiavenato (2010) menciona, o relacionamento é uma variável do sistema de administração participativo, que simboliza a atitude humana que gera o trabalho em grupo, firmeza e participação das pessoas, ou seja, os colaboradores não alcançam os seus objetivos sozinhos, mas por meio de interações, e dentro desse tipo de processo é essencial um relacionamento positivo. Nesse sentido, o autor expressa também que, o sucesso das atividades organizacionais envolve o alinhamento das pessoas, o desempenho e as competências às estratégias e aos objetivos da empresa.

Para Carvalho (2009) o relacionamento vive em permanente evolução, sendo complexa pela situação de envolver outras pessoas. Os relacionamentos entre os grupos são relevantes, e sem sombra de dúvidas, influenciam no desempenho das atividades.

### **Liderança**

A liderança se refere à capacidade de gerenciar grupos de pessoas, buscando em equipes transformações e gerando assim, resultados a organização, ela faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional. Nos dias atuais, é um dos assuntos mais discutidos e comentados, pois as organizações buscam profissionais competentes e éticos para exercer esse tipo de função.

Como afirma Robbins (2006), o papel da liderança é fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder é quem oferece a direção para o alcance dos resultados, Robbins (2007, p. 137), afirma também que “a liderança é a capacidade de influenciar um grupo sendo o objetivo à realização das metas, podendo ser exercida desde um alto cargo da organização até posições com graus inferiores de autoridade.”

Já Pressoti (2012) afirma que o papel do líder é necessário, indispensável, principalmente se a organização possui objetivos, ou seja, um caminho a ser percorrido, pois é o líder que direciona, acompanha, influencia e orienta, fazendo com que os liderados trabalhem estimulados e juntos, como uma equipe.

O líder pode assumir três modos diferentes de liderar; o autocrático, o democrático e o liberal. A liderança autocrática é um tipo de liderança pouco visto nas organizações atuais. Um dos principais traços autocráticos é a centralização das tarefas. Na liderança democrática já é um processo que tem sido cada vez mais adotado e valorizado pelas organizações. Este tipo de perfil democrático enfatiza a coletividade, onde o líder busca atribuir os mesmos direitos a todos os colaboradores. A decisão é tomada em conjunto, onde há espaço para o diálogo. Por fim, na liderança liberal a atuação do líder é fundamentada na liberdade. Esse tipo de líder confia nos liderados e só interfere apenas quando há necessidade ou quando é solicitado.

A forma de liderar mudou ao longo do tempo, era comum encontrar nas organizações uma figura de líder mais autoritário. Hoje, percebemos que é diferente. Está cada vez mais clara a importância do papel do líder dentro da organização, porque liderar é estimular, orientar e educar as pessoas, na busca de melhoria nos resultados para a organização, isto é, o papel do líder é conduzir a equipe fazendo com que extraia de cada funcionário o que há de melhor.

É considerável que a hierarquia seja um aspecto necessário na estrutura do Estado e que os cargos de liderança devam se preocupar, ao mesmo tempo, com a produtividade e com a situação pessoal dos servidores, respeitando suas competências particulares e tratando-os sempre com gentileza. Assim, a liderança além de uma função, é também uma competência e quando relacionada dentro do ambiente de trabalho, ela tem grande peso, principalmente para a produtividade.

### **Capacitação e Integração**

A palavra “desenvolvimento” remete à noção de processo. Ao pensarmos a educação profissional a partir do viés do desenvolvimento admitimos tratar-se de um processo contínuo que pressupõe a variedade de ações, a autonomia de escolhas e o engajamento dos servidores. A educação de adultos revela que a maior parte do processo de aprendizagem acontece por meio de situações e práticas informais como a observação de líderes, conversas entre colegas, os próprios erros, os erros dos outros e os acúmulos. A partir disso, pode-se pensar que o trabalho de proposição e desenho do desenvolvimento profissional em uma instituição passa, antes de tudo, pela escuta dessas práticas e pela sistematização e fomento das ações de aprendizagem.

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é essencial para o crescimento da organização. Dentro do serviço público, servidores mais aptos apresentam melhores resultados e o papel da área de gestão de pessoas é fundamental quanto à evolução dos servidores, é necessário que a área esteja formada com os objetivos estratégicos. Importante se faz apresentar que não se pode prescindir do treinamento nas instituições públicas, só pelo fato de utilizarem o concurso público como ferramenta de recrutamento e seleção, avaliando apenas as aptidões teóricas e técnicas. Para os gestores administrativos, há momentos que isso pode acarretar surpresas nem sempre agradáveis, uma vez que as habilidades comportamentais só são conhecidas à medida que o funcionário desempenha as suas funções no estágio probatório. (CÔRREA, 2006).

Logo, percebe-se que a capacitação, dentre outras diversas oportunidades ofertadas, tem um papel de suma importância no desenvolvimento profissional dos empregados. É válido assinalar que a capacitação é um processo contínuo, pois à medida que a empresa evolui, surgem novas necessidades, em termos de competências, que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas (SCHIKMANN, 2010).

A integração está relacionada a uma junção de diferentes aspectos para chegar a um objetivo comum, dentro do setor público deve priorizar as ações de capacitação e integração pelo simples fato de que a partir de efetivas ações, os servidores podem executar suas atividades com mais competência e na administração pública é dever promover o bem público a todos os cidadãos e atender aos interesses dos mesmos. Assim, é considerável que a integração de um



corpo funcional é de extrema importância para o aumento da consciência da missão que se desempenha, para o aumento da produtividade e para o relacionamento funcional.

## **Comunicação**

Com este mecanismo, os colaboradores podem expressar suas satisfações ou insatisfações dentro da organização. É considerada uma importante dimensão organizacional, identificar as percepções dos servidores sobre este processo de comunicação é importante e necessário, para que se adequem ao correto desempenho das atividades. É preciso que exista compreensibilidade e clareza das informações repassadas e que possibilite assim, a participação dos servidores neste tipo de canal, já que é considerado um meio de grande importância dentro do ambiente de trabalho.

Newstrom (2011, p. 45), define a comunicação como:

A transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. Ela é uma forma de alcançar os outros por meio da transmissão de ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Sua meta é fazer que o receptor compreenda a mensagem do modo como ela foi concebida. Quando uma comunicação é eficaz, proporciona uma ponte de entendimento entre as duas pessoas, de maneira que elas possam compartilhar o que sentem e sabem.

Segundo Lacombe (2011, p. 287), “a comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes.”

O que se deve sempre buscar no processo de comunicação, ele sendo informal ou não, é a compreensão e a objetividade das informações que se pretende repassar as pessoas.

## **Satisfação e Teletrabalho**

É uma variável de grande importância porque é relacionada com a produtividade da organização e realização pessoal dos colaboradores. Considerando que por meio desta variável dentro do serviço público, a área de gestão de pessoas consegue mensurar qual o grau em que os servidores estão contentes com a sua situação no trabalho e com as diversas atividades ligadas a função que cada servidor exerce.

Robbins (2006) associa diretamente as atitudes das pessoas na organização ao seu nível de satisfação com o trabalho, afirmando que um indivíduo com alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas.

Percebe-se que, a satisfação no trabalho adentra no século XXI como um dos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho, mais especificamente como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. (SIQUEIRA 2008).

Chiavenato (2006, p. 231) defende uma perspectiva da expressão “satisfação no trabalho”, considerando que a definição pode estender-se como “uma atitude generalizada em relação ao trabalho”, e, acrescentando, define atitude como “um estado mental de prontidão que é organizado pela experiência e que exerce influência específica sobre a resposta da pessoa aos objetos, situações e outras pessoas”. Assim, a satisfação no trabalho pode ser um indicador que pode contribuir em diferentes áreas das organizações, como uma tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas mais difíceis da organização.

O teletrabalho, já era praticado em algumas outras empresas e até mesmo em outros órgãos do serviço público, e com o novo coronavírus, passou a ser de extrema urgência para todos os tipos de segmentos, atingindo diversos trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção virou regra. No Brasil, o termo mais utilizado é o de teletrabalho, que se define como

levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem em vez de levá-los ao trabalho. (LACOMBE, 2011).

A intensificação do teletrabalho durante este período pandêmico, veio acompanhada de grandes dificuldades e desafios, para implementar e assegurar o teletrabalho diversas organizações tiveram que estabelecer políticas e normas internas e até mesmo a segurança da informação teve que ser incorporada a rotina de trabalho remoto, precisando ser revista.

Para os membros das organizações e retratando dentro do serviço público, surgiram desafios como a necessidade de rápido aprendizado de novas tecnologias, novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Um dos grandes desafios dentro do serviço público foi à combinação de controle de frequência, antes para registrar as frequências era necessário estar presencialmente no órgão e agora, tudo é feito via Web (celulares, computadores domésticos). No regime de teletrabalho, gerou um desafio maior e intensificado. Com essa intensificação, os cuidados com a saúde física e mental ficou maior e ampliado sendo necessário acender um alerta de que o trabalho não pode ser provocador de adoecimento, já que no regime de teletrabalho, as demandas de atividades cresceram. Diante disso, é essencial que os líderes fiquem preocupados com a saúde física e mental de todos os membros da organização.

Devido a tudo isso, o clima organizacional foi afetado por esta nova realidade e com a ferramenta de pesquisa, poderá ajudar a buscar compreender as possíveis alterações no clima sendo necessário reestruturar este processo.

## **METODOLOGIA**

Para realização desta pesquisa, o estudo de caso tem sido um método bastante utilizado para observar as características que buscam analisar a real percepção dos servidores públicos efetivos e comissionados da Controladoria-Geral do Estado em relação da importância do clima organizacional. Através da metodologia, a pesquisa pode ser classificada de diversas formas. Essa classificação indica o caminho que será trilhado pelo pesquisador para a realização do estudo proposto e pressupõe um conjunto de etapas a serem cumpridas (BIROCHI, 2017).

A abordagem do presente estudo foi uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória por proporcionar familiaridade maior com tal problema tornando-o explícito ou para criação de hipóteses, podendo envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas no problema pesquisado e descritiva por ter como objetivo estabelecer relações entre as variáveis analisadas e para questionar hipóteses e explicar tais relações, sendo utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário. (GIL, 2008).

Desta forma, para a obtenção do resultado do estudo, realizou-se também a pesquisa quantitativa e qualitativa. Basicamente, a pesquisa quantitativa consiste em explorar informações e opiniões para analisá-las e classificá-las. Já a pesquisa qualitativa utiliza da subjetividade de quem pesquisa para interpretar, analisar e discutir os dados. O procedimento para a coleta de dados iniciou-se, no ano de 2021, o estudo guiou-se pela aplicação de questionário pela abordagem quantitativa, visando conhecer o nível do clima que permeia na Controladoria, onde foram utilizadas perguntas fechadas. O questionário contou com 26 questões, sendo que havia um campo para preenchimento facultativo para inserções de comentários e sugestões. O modelo utilizado obedeceu à escala de Likert, utilizando 05 pontos (muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito), esta escala é uma das formas mais confiáveis de medir comportamentos, percepções e opiniões. Segundo Farias Filho (2013) a escala é um tipo que se estabelece previamente, de acordo com a complexidade que a questão exige e também com o perfil do respondente.

A pesquisa de clima fundamentou-se em 08 (oito) indicadores: Infraestrutura e Condições de Trabalho, Consideração e Apoio (que diz a respeito à valorização do servidor pelas lideranças), Grupo (relacionamento com as diversas equipes de trabalho da

Controladoria), Liderança, Capacitação e Integração, Comunicação, Satisfação e Teletrabalho, definidos a partir de pesquisa bibliográfica com diversos autores. (DUTRA, 2009; CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2011; ROBBINS, 2007).

Perovano (2014, p. 133), explica que “o ponto positivo na aplicação do questionário é a coleta de respostas fáceis e rápidas, que permite a comparação simples das respostas dos sujeitos de pesquisa.”

Para aplicação da pesquisa foi utilizada a ferramenta do GoogleForms, a escolha por este instrumento foi definida por ser um modelo de fácil aplicação e compreensão, o que concedeu a pesquisadora o retorno imediato da pesquisa. O referencial de notas é demonstrado da seguinte forma:

Notas	Conceitos
1 e 2	Muito Insatisfeito
3 e 4	Insatisfeito
5 e 6	Indiferente
7 e 8	Satisfeito
9 e 10	Muito Satisfeito

Elaborado pela autora (2021).

## **APRESENTAÇÃO DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO**

A Controladoria-Geral do Estado de Goiás é o órgão central dos Sistemas de Controle Interno, Correição, Transparência e Ouvidoria, integrante da estrutura de Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Goiás, fundamentada na Lei nº 20.491 de 25/06/2019. A criação da Controladoria-Geral do Estado atende ao requisito constitucional do artigo 29 da Constituição do Estado de Goiás que determina a manutenção de um sistema de controle interno cujas atribuições previstas são desempenhadas precipuamente pela Controladoria. Reflete o compromisso do Governo Estadual em consolidar uma estrutura adequada e eficiente para o desempenho das funções de controle interno, correição, ouvidoria e transparência em conformidade com as leis e diretrizes nacionais e em observância às recomendações do Conselho Nacional de Controle Interno.

Cabe à CGE a adoção das providências necessárias à defesa do patrimônio público; ao controle interno; à auditoria pública; à correição; à prevenção e ao combate à corrupção; às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão.

A missão, a visão e os valores apresentam-se como diretrizes para as organizações, determinando a cultura organizacional, tendo como: missão aprimorar a Gestão Pública Estadual com a melhoria do controle interno, fortalecimento da integridade, consolidação da transparência e participação ativa do cidadão; como visão ser reconhecida como organização essencial para uma gestão pública íntegra, efetiva, transparente e participativa e os valores que são a integridade, o profissionalismo, a efetividade, a humanidade e sensibilidade.

Dessa forma, a Controladoria atua firmemente no sentido de fortalecer e uniformizar as estratégias de ação das atividades relacionadas às suas funções no âmbito da Administração Pública.

## **GESTÃO DE PESSOAS DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO**

A Gestão de Pessoas da Controladoria-Geral do Estado investiu na estruturação da área com reforço do quadro de servidores, onde conta com 06 (seis) servidoras e incentivo constante ao desenvolvimento de programas e projetos com foco no bem-estar da equipe. Criando assim, um ambiente de confiança e incentivando a cultura de inovação, com equilibrada tolerância aos erros.

A área trabalha com foco em pessoas, humanizar as relações valorizando as características dos servidores tem sido o foco, acreditando que horizontalizar as relações considerando as pessoas – e sua satisfação – é mais importante que hierarquias rígidas e processos exageradamente burocráticos, sendo movidos pela inovação e simplicidade, tendo aproximado das ações inovadoras praticadas no serviço público buscando aprimorar a gestão e sugerir metodologias que simplificam os processos, gerando valor e confiança ao criar projetos que valorizam o sentimento de pertencimento ao órgão e mostrar que as ações dos servidores contribuem para o bem da gestão e da sociedade, a Controladoria-Geral do Estado tem criado um ambiente adequado para o aumento quantitativo e qualitativo de suas entregas.

## RESULTADOS

### COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico é apresentado os resultados da coleta de dados que foram selecionadas de acordo com os objetivos do projeto de pesquisa, que era analisar o clima organizacional por meio da percepção dos servidores públicos da Controladoria. A seguir são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa disposto em percentual e suas respectivas análises, observando pontos fortes e fracos e finalizando com propostas de sugestões e estratégias de melhorias.

103 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

**TABELA I – INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Seu grau de satisfação com os equipamentos e o mobiliário da CGE à sua disposição para o bom desempenho do seu trabalho.	1%	13,6%	19,4%	42,7%	23,3%
Seu grau de satisfação com os sistemas de TI (Sistemas corporativos e sistemas próprios da CGE) disponíveis.	0%	3%	12,7%	44,1%	40,2%
Seu grau de satisfação com o espaço físico, o nível de ruídos, a temperatura e a iluminação disponível.	7,7%	14,6%	22,3%	37,9%	17,5%
Seu grau de satisfação com as condições gerais para o trabalho remoto.	0%	2,9%	5,8%	24,3%	67%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na categoria de infraestrutura e condições no trabalho foram questionados itens para avaliar o grau de satisfação dos servidores quanto aos equipamentos, aos sistemas de TI, ao espaço físico e o grau de satisfação em relação às condições gerais para o trabalho remoto.

Observa-se significativo nível de satisfação nos quesitos de equipamentos e mobiliários (66%); 84,3% de satisfação com os sistemas de TI e quanto às condições gerais para o trabalho remoto 91,3% de satisfação.

Quanto aos equipamentos e o mobiliário da Controladoria, há um grau de 13,6% de insatisfação com 19,4% de indiferença, o que sinaliza uma maior atenção nesse quesito. Para o quesito de satisfação com o espaço físico, ruídos, temperatura e iluminação, observa-se em torno de 50% de satisfação, 21% de insatisfação com 22% de indiferença, o que sinaliza também uma atenção ao referido quesito.

Como melhoria pode-se observar os seguintes pontos: por mais que há um grau de satisfação quanto ao quesito do sistema de TI e conforme comentários coletados na pesquisa, a estrutura de TI da Controladoria, encontra-se absolutamente defasada, mas mesmo com as limitações orçamentárias o departamento de TI do órgão passou a renová-la sendo oferecidos equipamentos melhores às equipes.

Conforme conversado com o Gerente de Tecnologia, foram listadas as aquisições já realizadas no ano de 2021, sendo 11 Notebooks Dell e 35 Desktops Dell e a previsão para este ano de 2022 terá 80 Desktops Dell e 10 Monitores avulso, o que pode melhorar ainda mais essa estrutura.

Quanto aos equipamentos e o mobiliário, os aspectos que estiveram presentes em vários comentários dos servidores foram os problemas de ergonomia das cadeiras, também como quebras ou defeitos nas rodinhas decorrentes do uso, nesse sentido, foi repassado ao departamento responsável à informação, onde será analisado cada caso buscando sempre melhorias efetivas aos servidores, “deve ser baseado principalmente na análise biomecânica da postura e nas interações entre o homem, sistema e ambiente” (IIDA, 2005, p. 190).

Por fim, quanto ao espaço físico, ruídos, temperatura, pode-se dizer que o sistema de refrigeração do Palácio Pedro Ludovico Teixeira é bastante antigo sendo de responsabilidade da Casa Militar. Durante o período pandêmico o prédio ficou sem a devida manutenção e devido ao retorno presencial repentino houve bastantes reclamações quanto à temperatura do ambiente, problema este que já foi resolvido por parte daquela Casa. Quanto ao espaço físico, o 3º andar não comporta o número total de servidores e não dispõe de espaço para salas de reunião, onde está sendo necessário buscar junto aos órgãos competentes soluções para a questão.

Segundo Luz (2007), é dever garantir boas condições de trabalho de modo a suprir uma das necessidades básicas de seus colaboradores, visando um quadro funcional motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante o exposto, os dados revelaram-se um percentual relativamente baixo nas opções de insatisfação, evidenciando que a Controladoria vem investindo em infraestrutura e oferecendo boas condições de trabalho neste aspecto. Conclui-se, então, que esta categoria é considerada como satisfatória na percepção dos servidores.

**TABELA II – CONSIDERAÇÃO E APOIO**

CONSIDERAÇÃO E APOIO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Seu grau de satisfação sobre o respeito dado pelas lideranças aos servidores em seu ambiente.	0%	1%	1%	14,7%	83,5%
Seu grau de satisfação sobre a liberdade dada aos servidores para opinarem criticamente sobre o trabalho executado.	0%	1%	4,8%	19,5%	74,7%
Seu grau de satisfação com as práticas adotadas pela liderança para estimular a criatividade e a inovação.	1%	1%	5,8%	20,6%	71,6%
Seu grau de satisfação com o repasse de informações necessárias para um bom desenvolvimento do seu trabalho.	2%	0%	6,8%	36%	55,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O indicador Consideração e Apoio contemplam as seguintes afirmações: ‘satisfação sobre o respeito dado pelas lideranças aos servidores’, em que 14,7% estão satisfeitos e 83,5% estão muito satisfeitos; totalizando assim 98,2% de satisfação, o que mostra que não há desrespeito dos líderes entre suas equipes dentro do ambiente de trabalho, para afirmação ‘da liberdade dada aos servidores para opinarem criticamente sobre o trabalho executado’ 19,5% estão satisfeitos e 74,7% estão muito satisfeitos; totalizando 94,2%, podendo ser observado nessa variável que há total liberdade ao servidor para opinarem sobre o trabalho que executa, sendo essa variável bastante expressiva, quanto ao requisito de satisfação com as práticas adotadas pela liderança para estimular a criatividade e a inovação, observa-se que há um grau bastante representativo sendo um total de 92,2% de servidores bastantes satisfeitos.

Conforme afirma os autores Chester Elton e Adrian Gostick (2009, p. 31 e 32), em uma organização em que os líderes são confiáveis, ‘observa-se uma maior dedicação por parte da equipe de trabalho, quando um colaborador acredita que seu chefe deseja sinceramente o melhor para ele, passa a sentir-se motivado a dar o melhor de si ao trabalho, o que gera maior nível de compromisso geral e, igualmente, aumenta a lucratividade.’

Sobre o grau de satisfação quanto ao repasse de informações para um bom desempenho do trabalho e sobre o grau de satisfação quanto à autonomia do servidor para realização do seu trabalho, percebe-se que há um alto nível de satisfação nessas categorias, sendo 91,4% e 93,2% de servidores satisfeitos e muito satisfeitos.

Como conclusão deste requisito, observa-se que o órgão estudado vem obtendo resultado satisfatório, tendo em vista que está sendo reconhecido pelos seus servidores como um órgão que realiza boas práticas no que se refere à consideração e apoio.

**TABELA III – GRUPO (RELACIONAMENTO)**

GRUPO (RELACIONAMENTO)	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Seu grau de satisfação com relação ao clima de cooperação entre os diversos departamentos do órgão.	0%	1%	12,7%	34,9%	51,5%
Seu grau de satisfação com o tratamento que você recebe de seus colegas de trabalho da Controladoria.	0%	1%	1%	19,5%	78,6%
Seu grau de satisfação com a competência técnica de seus colegas de equipe.	0%	0%	2,9%	22,4%	74,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na categoria de grupo que aborda sobre o relacionamento quanto ao clima de cooperação entre os diversos departamentos do órgão, sobre o grau de satisfação com o tratamento que é recebido entre os colegas de trabalho e o grau de satisfação com a competência técnica dos colegas de equipe. Observa-se que com o resultado obtido, é perceptível o significativo nível de satisfação nos quesitos clima de cooperação (86,4%); 98,1% de satisfação em relação ao tratamento que é recebido dos colegas de trabalho; 97,1% de satisfação com a competência técnica dos colegas de equipe.

Segundo Chiavenato (2010) para as empresas bem-sucedidas torna-se indispensável fazer com que o ambiente de trabalho seja um local agradável, assim isso facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade.

O'Donnell (2006) opina também que quanto mais elas se sentirem integradas num grupo, mais disposta estarão a oferecer sua força para o todo. O que as integra é a afinidade de valores. Contudo, quando não há compartilhamentos de valores, existe o risco de as pessoas seguirem seus interesses individuais. E é a natureza desses valores que estimula a colaboração e garante que cada um possa agir de acordo com os interesses do todo.

Neste indicador é possível verificar-se que os servidores demonstram manter entre si relações pautadas no respeito e cooperação.

**TABELA IV – LIDERANÇA**

LIDERANÇA	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Seu grau de satisfação com a competência técnica do seu superintendente ou chefe de setorial ou chefe de assessoria	0%	1%	2%	11,6%	85,4%
Seu grau de satisfação com o relacionamento entre seu superintendente, chefe de setorial ou chefe de assessoria com a equipe.	0%	1%	2,9%	11,7%	84,4%
Seu grau de satisfação com a liderança que sua chefia imediata ou sua gerência exerce.	2,5%	1,3%	2,6%	13,8%	80,1%
Seu grau de satisfação com a relação à competência técnica de sua chefia imediata ou gerência.	1,2%	2,4%	2,4%	13,2%	80,7%
Seu grau de satisfação com a disponibilidade de sua chefia imediata ou gerência quando você necessita.	2,4%	0%	1,2%	6%	90,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No quesito Liderança, foi questionado o grau de ‘satisfação com a competência técnica dos superintendentes ou chefes’, ‘quanto ao relacionamento entre sua chefia’, ‘quanto à liderança em que a chefia exerce’, ‘quanto à competência da chefia imediata’ e ‘quanto à disponibilidade da chefia imediata quando o servidor necessita’, dentro destes requisitos, observa-se um grau de satisfação bastante expressivo, sendo todos acima de 80%, o que se pode afirmar que o respeito predomina no órgão, o líder precisa respeitar o seu liderado e o liderado precisa respeitar o seu líder, ou seja, dentro do ambiente de trabalho é essencial que haja essa troca, que seja recíproca.

Na opinião de Cunha e Pereira (2009), ouvir os colaboradores possibilita ao líder criar vínculos de relacionamentos, tornando assim mais forte a influência junto à equipe.

É cabível dizer que o líder é responsável direto do ambiente de trabalho, no qual deve sempre se importar com o desempenho e o motivacional de seus colaboradores, nesse sentido, é possível que as metas sejam entregues de acordo com o planejado. Se o órgão dispõe de um ambiente agradável e propício para executar as atividades cotidianas, a tendência é maior a ter performance de seus servidores, o que por consequência, gera melhores resultados.

Para Lopes (2008, p. 05), na liderança democrática, ‘o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igual com o trabalho e com o grupo.’

Percebe-se pelo resultado obtido que a melhor liderança que se encaixa no órgão é do líder democrático, que é o perfil que mais se encaixa em grande parte de processos liderados, não há dúvidas de que uma liderança democrática é a mais recomendada e aceita, sendo seu principal aspecto a facilidade de espaço em que o líder se une e repassa as atividades e os objetivos aos seus liderados, dando sugestões para a realização, esta atitude gera satisfação, havendo integração das equipes e eleva principalmente o nível motivacional de todos, podendo-se concluir que neste requisito foi bastante válido a percepção dos servidores quanto à relação com seus chefes, onde podem continuar contribuindo para a melhoria e sucesso do órgão.

**TABELA V – CAPACITAÇÃO E INTEGRAÇÃO**

CAPACITAÇÃO E INTEGRAÇÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Seu grau de satisfação com a capacitação (cursos e eventos) oferecida pela CGE.	0%	2%	5,8%	26,4%	65,7%
Seu grau de satisfação com a política de Gestão de Pessoas desenvolvida na CGE (gestão humanizada, programas de integração, eventos virtuais, etc.)	0%	0%	5,8%	21,4%	72,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto ao requisito Capacitação e Integração, formulou-se os seguintes questionamentos sobre o grau de satisfação quanto aos cursos e eventos oferecidos pela Controladoria e quanto o grau de satisfação com a política de Gestão de Pessoas desenvolvida

no órgão, dentro do resultado obtido, percebe-se um nível bastante positivo de satisfação sendo 92,1% e 94,3%.

Mas, alguns comentários recebidos no questionário da pesquisa indicaram excesso de atividades, especialmente de integração e de capacitação e da dificuldade de participar de todas devido à alta demanda de tarefas ordinárias. Como melhoria o que se pode propor é que as áreas responsáveis pela promoção de eventos sejam orientadas a dar especial atenção às agendas, evitando acúmulo de atividades, recomendando-se também que as chefias liberem as equipes para participação, evitando-se conflitos de agendas.

Na opinião de Chiavenato (2009) desenvolver e capacitar pessoas, é uma longa jornada que visa alcançar os objetivos que o desenvolvimento gera nas pessoas, na organização e na sociedade.

Já França (2008) expressa que o desenvolvimento é um processo de longo prazo utilizado para melhorar as capacidades e motivações dos empregados com objetivo de torná-los preciosos para as organizações.

Quanto à parte de integração, é preciso evoluir no tema podendo ser iniciado novos projetos tais como o “Colega CGE” sendo esse projeto que visa que o servidor conheça o mundo do outro, compartilhando o seu dia a dia, a sua vivência, o projeto “Mudando de Assunto” que é voltado para leitura de livros e compartilhamento de conhecimentos e momentos, e também encontros entre as unidades para trocas de experiências e confraternização, que se trata de uma capacitação interna realizada entre os servidores da Pasta com a finalidade de apresentar a estrutura da CGE e ambientar os servidores por meio da apresentação das atividades desempenhadas pelas áreas e do destaque às interfaces que propiciam o funcionamento sistêmico do órgão. Além disso, estes encontros visam sensibilizar os servidores que atuam no órgão central de controle para o aspecto ético da atuação profissional e as implicações de qualquer trabalho realizado na Controladoria para o cidadão beneficiário dos serviços públicos, mas importante ressaltar o cuidado de não ter o acúmulo de ações para assim não atrapalhar o desenvolvimento dos servidores.

**TABELA VI – COMUNICAÇÃO**

COMUNICAÇÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Seu grau de satisfação com a comunicação organizacional e as ferramentas utilizadas para informá-lo o que acontece na CGE.	0%	0%	6,8%	34%	59,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para saber a percepção dos servidores acerca da comunicação, formulou-se o seguinte questionamento sobre o grau de satisfação com a comunicação organizacional e quanto às ferramentas utilizadas para informá-los sobre o que acontece na Controladoria.

Assim, percebe-se pelo resultado obtido, que o grau de satisfação nesses requisitos é bastante expressivo sendo acima de 90% de satisfação. Tavares (2011) opina que a comunicação representa um papel primordial no seio das instituições tornando-se como indispensável instrumento de gestão para a obtenção do sucesso, Tavares (2011, p. 260) relata também que a comunicação “surge equacionada por muitos, como a troca de informação entre o emissor e o receptor, ou seja, como uma ação bidirecional”. A comunicação realizada com eficácia e eficiência torna possível atingir os objetivos quanto ao compartilhamento de informações.

Quanto às ferramentas utilizadas optaram pelo uso do aplicativo Teams, sendo uma ferramenta de grande facilidade de acesso e entendimento, podendo realizar diversas ações dentro do aplicativo, como reuniões, publicações de notícias e informes internos, mas conforme relatado pela gerente de Gestão de Pessoas ainda existe certa resistência quanto ao uso desse aplicativo por partes dos servidores, o que dificulta o avanço e o sucesso da iniciativa. Portanto,



como melhoria nesse quesito pode-se propor o reforço a adesão dos servidores ao uso do aplicativo, sendo a plataforma digital pela qual se dará de forma compulsória toda a comunicação interna entre os servidores e seus líderes.

Ressalta-se deste modo, que a forma de tratamento com o colaborador é essencial, à medida que, por meio de uma clareza na comunicação, valorizando e que o reconheça, promove uma maior satisfação com a responsabilidade a ser exercida. Do contrário, a sobrecarga poderá tomar conta do trabalhado abordado, comprometendo assim a saúde física, mental e emocional do servidor, junto disso ainda pode influenciar a qualidade de seu serviço, prejudicando o bom andamento dos processos.

**TABELA VII – SATISFAÇÃO E TELETRABALHO**

SATISFAÇÃO E TELETRABALHO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Você se sente motivado em trabalhar na CGE?	1%	0%	8,7%	31%	59,2%
Seu grau de satisfação com o critério para sua alocação (lotação nas unidades) da CGE.	0%	2,9%	9,7%	22,3%	65%
Seu grau de satisfação com o volume de trabalho que você realiza.	0%	3%	6,8%	35,9%	53,4%
Seu grau de satisfação com o retorno ao trabalho presencial.	33%	13,6%	23,3%	16,5%	13,6%
Seu grau de satisfação com seu desempenho pessoal no trabalho remoto.	0%	1%	2%	23,6%	73,6%
Seu grau de satisfação com esta pesquisa de clima (clareza e objetividade das perguntas).	0%	0%	4,9%	17,6%	77,5%
Caso você não se sinta motivado (a) em trabalhar na CGE, que ações podem ser promovidas para melhorar essa situação?					

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para finalizar o questionário de pesquisa de clima, foram questionados se os servidores se sentem motivados em trabalhar na Controladoria, o grau de satisfação em relação à alocação do servidor, sobre o volume de trabalho, sobre o retorno ao trabalho presencial, assim como também o desempenho pessoal no trabalho remoto e a satisfação com a pesquisa de clima quanto à clareza e objetividade das perguntas.

Segundo Lacombe (2008, p. 515) o “teletrabalho propõe levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem em vez de levá-los ao trabalho”. Lacombe (2008) opina também que as vantagens do teletrabalho podem proporcionar mais tempo para o trabalho e lazer. O tempo de ir vir para o trabalho numa grande cidade é perto de duas horas por dia, podem ser usadas em maior dedicação ao trabalho. Não só o tempo que é o mais importante, como também o fim do desgaste provocado pelas conduções ou necessidade de dirigir. Há assim, um aspecto positivo em relação ao meio ambiente, na medida em que a prática diminui o consumo de combustíveis.

Assim, dentre o resultado encontrado, observa-se pontos positivos em quase todos os quesitos, exceto ao quesito quanto ao retorno presencial, sendo 46,6% de insatisfação com 23,3% de indiferença. Mas ao se tratar deste assunto que é bastante delicado, a institucionalização efetiva do teletrabalho é um tema que extrapola as prerrogativas do órgão, conforme relatado pela gerente de Gestão de Pessoas ainda que tenham conseguido, em sua maioria, evolução no desempenho das equipes, não há espaço para evoluírem no corrente ano sobre este tema.

Nesse sentido, o que se pode propor é a organização das áreas quanto ao retorno presencial, respeitando a distância mínima de 02 (dois) metros devendo continuar mantendo os cuidados quanto às medidas sanitárias e à utilização de máscaras e de álcool nos momentos pós-pandêmicos, preservando sempre a segurança e a saúde dos servidores.

Além disso, propor a área de Gestão de Pessoas o melhor direcionamento de ações futuras para correção de lacunas existentes neste quesito e com isso buscar motivar os

servidores, com a possibilidade de desenvolver e reavaliar as melhores relações, mesmo tendo que retornar ao trabalho presencial.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de grande importância para diagnosticar e fundamentar as tomadas de decisões. Para tanto, o presente estudo buscou responder à seguinte questão de investigação: Qual a percepção dos servidores públicos a respeito do clima organizacional na Controladoria-Geral do Estado de Goiás diante da pandemia da Covid-19?

Inicialmente, é possível observar a partir do presente estudo que a pesquisa de clima visou em primeiro momento, proporcionar a análise do órgão em relação ao ambiente interno. Conforme resultado obtido qualitativamente apresentou-se certa divisão em alguns indicadores quanto à satisfação e a insatisfação dos servidores, os resultados indicam com grau favorável em Infraestrutura e Condições de Trabalho sendo acima de 80%, e para os demais indicadores acima de 90% de concordância em Consideração e Apoio, Grupo, Liderança, Capacitação e Integração, Comunicação, Satisfação no Trabalho e Teletrabalho. Os indicadores de não satisfação e neutralidade foram em relação a condições de trabalho (quanto ao espaço físico, ruídos, temperatura) com um grau de insatisfação de 44,6% e quanto ao retorno do trabalho presencial sendo 46,6% de insatisfação, que precisará de maior atenção por ser tratar de um assunto que abrange toda a Administração Pública, não somente a Controladoria. Mas, o resultado em geral mostrou-se positivo, mesmo em período pandêmico. Os servidores públicos são os agentes que representam o Estado perante a sociedade, nesse sentido, analisar o clima organizacional e buscar correlacionar com o desenvolvimento é ferramentas importantes que podem auxiliar na melhoria da Gestão de Pessoas dentro dos órgãos.

Com base nos resultados e conclusões aqui apresentadas, reforça-se o alcance dos objetivos específicos propostos, bem como do objetivo geral com o resultado do clima favorável. Todos os indicadores que contribuíram para o resultado do clima indicaram ser decorrentes da forma como o órgão é composto e percebido pelos servidores. Desse modo, embora prevaleça o clima favorável e propício ao desempenho, não se deve desconsiderar os percentuais das respostas indicadoras de clima não favorável, formados por insatisfações quanto ao espaço físico do ambiente de trabalho como também em relação ao retorno do trabalho presencial.

Faz-se necessário, assim, que com o retorno pós-período pandêmico, as equipes responsáveis possam aprofundar as causas que podem estar acarretando o desconforto aos seus servidores quanto a essas questões para assim tomar as decisões mais adequadas e ajustar a situação supramencionada. Sugere-se também a necessidade de buscar melhorias através de planos de ação e dar continuidade nas ações já existentes no Órgão.

## **REFERÊNCIAS**

- ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2007.
- BERGUE, Sandro T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. Ed. Rev. Caxias do Sul, RS. EducS, 2010.

- BIROCHI, Renê. *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*, 2017. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 2ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CORRÊA, E. *Gestão de pessoas ou gestão de batatas? A dura realidade de lidar com gente*. Disponível em: <<http://www.sindireceita.org.br>>. Acesso em 05/10/2021.
- CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves. *O papel do líder nos tempos atuais*. 2009. Disponível em: [http://www.dido.eti.br/documentos/artigo\\_papel\\_lider\\_nos\\_tempos\\_atuais.pdf](http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf). Acesso em 26/04/2022.
- DANTAS, Tiago. "Administração Pública"; *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em 21/03/2022.
- DUTRA, Ademar. *Gestão de pessoas na Área Pública*. Curso de Especialização em Administração Pública. Joaçaba, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo, Editora Atlas, 2009.
- ELTON, Chester; GOSTICK, Adrian. *O Princípio do Reconhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FARIAS FILHO, M.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2013.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. *Administração pública e políticas públicas*. RAP, Rio de Janeiro. v. 45, n. 3. p. 813-36. 2011.
- FRANÇA, A. C. Limongi. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IIDA, Itiro. *Ergonomia: projeto e produção*. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2005.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 234 p., 2008.

- LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em 30/04/2022.
- LIMA, L. D. *Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte*. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- LOPES, Adilson de O. et. al. *O papel da liderança no ato de gerencial pessoas com sucesso*. Revista Científica Eletrônica de Administração (FAE), São Paulo, 2008.
- LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.
- LUZ, S. M. (2006). *Qualidade de vida: estudo descritivo, quantitativo, observacional da qualidade de vida de profissionais da área de informática*. 78 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Banco de Dados) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- LUZ, J. P. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina - Florianópolis*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2007.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDEIROS, S. M. *Condições de trabalho e enfermagem: a transversalidade do sofrimento no cotidiano*. Revista eletrônica de enfermagem v. 08, n. 02. Natal, 2006. Disponível em: <<https://revistas.ufg.br/fen/article/view/7038/4990>>. Acesso em: 21/03/2022.
- NACIFE, Jean Marc. *A Pesquisa de Clima Organizacional na Prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise*. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.
- NEWSTROM, John W. *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. Tradução: Ivan Pedro Ferreira. 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- O’ Donnell, K. *Valores Humanos no Trabalho*. São Paulo: Gente, 2006.
- PEROVANO, D. G. *Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social*. Curitiba: Juruá, 2014.
- PRESSOTI, P. *O papel do líder na organização*. Revista RH, 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-naorganizacao.html#>>. Acesso em: 05/10/2021.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Editora. Pearson Prentice. Hall. São Paulo: 2007.
- SIQUEIRA M. M. M. *Satisfação no trabalho*. In: SIQUEIRA, M. M. et al. *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. São Paulo: Bookman, 2008.
- SCHIKMANN, R. *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*, 2010.

TAVARES, V. A Gestão de Pessoas – *Novos rumos desta função nas organizações*, Lisboa: Coleção Manuais, Universidade Lusíada Editora, 2011.

<https://www.controladoria.go.gov.br/> Acesso em 17/03/2022.