

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um estudo no Departamento Municipal de Energia de Ijuí/RS**

Documento Sistematizador de TCC

SIMONI RAQUEL HECK

Professora Orientadora: Maira Fátima Pizolotto

Ijuí (RS) 2º semestre de 2013

SIMONI RAQUEL HECK

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Um estudo no Departamento Municipal de Energia de Ijuí

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação (DACEC), da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Professora orientadora: Maira Fátima Pizolotto

Ijuí (RS) 2º semestre de 2013

“Não se pode resolver os problemas utilizando o mesmo tipo de pensamento que usamos quando os criamos.”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS, pois foi quem esteve sempre comigo nesta caminhada, trazendo paz, tranquilidade e força para que eu chegasse ao final. Obrigado Senhor!

À minha família, pelo carinho, compreensão e incentivo nos momentos de cansaço e desânimo e que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me ajudando inúmeras vezes.

Em especial, à Professora Ms. Maira Fátima Pizolotto, pelo talento no papel de orientadora, pela disponibilidade, sabedoria e orientação, pelos experientes conselhos e pela maestria na arte de ensinar.

Ao Departamento Municipal de Energia de Ijuí, por ter proporcionado a pesquisa.

Aos amigos e colegas de trabalho, que colaboraram com sugestões, apoio, auxílio e energia positiva, acreditando no total êxito da minha pesquisa.

Agradeço também a todos os professores, pelo suporte e contribuição para o meu crescimento pessoal e profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Faixa Etária dos servidores.....	41
Gráfico 2 - Gênero dos servidores.....	42
Gráfico 3 - Estado Civil dos servidores.....	42
Gráfico 4 - Nível de Escolaridade dos servidores.....	43
Gráfico 5 - Tempo de trabalho no DEMEI.....	44
Gráfico 6 - Alocação dos servidores.....	45
Gráfico 7 - Tempo de atividade no cargo.....	45
Gráfico 8 - Percepção dos servidores frente ao clima organizacional.....	73
Tabela 1 - Percepção dos servidores quanto ao trabalho em si.....	48
Tabela 2 - Percepção dos servidores quanto à integração funcional.....	50
Tabela 3 - Percepção dos servidores quanto à salário, benefícios e pagamento.....	52
Tabela 4 - Percepção dos servidores quanto à supervisão e comunicação.....	55
Tabela 5 - Percepção dos servidores quanto ao relacionamento interpessoal/empresa x sindicato.....	58
Tabela 6 - Percepção dos servidores quanto à estabilidade e ao progresso profissional.....	60
Tabela 7 - Percepção dos servidores quanto ao processo decisório.....	62
Tabela 8 - Percepção dos servidores quanto às condições físicas de trabalho e segurança.....	65
Tabela 9 - Percepção dos servidores quanto à disciplina.....	67
Tabela 10 - Percepção dos servidores quanto à participação.....	69
Tabela 11 - Percepção dos servidores quanto aos objetivos e orientações organizacionais.....	72
Tabela 12 - Percepção dos servidores frente ao clima organizacional.....	74
Figura 1 - Organograma DEMEI	40

RESUMO EXPANDIDO

CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo no Departamento Municipal de Energia de Ijuí/RS¹

Simoni Raquel Heck², Maira Fátima Pizolotto³

¹Trabalho de Conclusão de Curso de Administração

²Aluna do Curso de Administração da UNIJUÍ, simoniheck10@yahoo.com.br

³Professora Mestre do Curso de Administração da UNIJUÍ e Orientadora, mairap@unijui.edu.br

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre o clima organizacional dentro de um órgão público de distribuição de energia elétrica, localizado no município de Ijuí/RS, no intuito de verificar, através da percepção dos servidores e do gestor, se o mesmo está propício à realização de um trabalho de qualidade. A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo, realizada através de um questionário, conforme a escala *Likert*, aplicado a uma amostra de 43 servidores, ou seja, 35% da população ativa e de uma entrevista, realizada com o gestor da autarquia, os quais abrangeram as variáveis que influenciam o clima organizacional, propostas por Luz (1995). Conforme as variáveis analisadas, o trabalho em si, a estabilidade/progresso profissional e orientações e objetivos organizacionais, foram as que apresentaram maior índice de satisfação, mostrando que os servidores gostam das atividades que realizam ao mesmo tempo em que contribuem para o sucesso do Departamento. As variáveis como supervisão/comunicação e relacionamento interpessoal, apresentaram o menor índice de satisfação entre os servidores, sendo que é preciso melhorar a comunicação interna dentro da autarquia e a cooperação entre os setores, além de reduzir as intrigas entre servidores e entre servidores e direção, as quais podem contribuir para pressão no clima organizacional. Os resultados apresentaram informações para que seja possível reconhecer e atender às necessidades dos servidores, a fim de realizar melhorias nos processos e suprimindo as deficiências encontradas.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação; Percepção; Servidores.

INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2005), a era da informatização se incumbiu para transformar o mercado, através da automação e a robotização, o capital humano deixou de ser meramente fornecedor de mão-de-obra, com atividades repetitivas e limitativas, e passou a ser fornecedor de conhecimento, sendo assim mais criativo e inovador. Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. São as pessoas a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Chiavenato (1992), definiu clima organizacional como sendo o

ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho, que constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Para melhorias no ambiente de trabalho faz-se necessário a pesquisa sobre avaliação do clima organizacional. Essa pesquisa avalia o clima interno, fazendo correção dos problemas apresentados, que causam insatisfação dos servidores, prejudicando assim, o desempenho dos mesmos e a lucratividade da organização, tomando como base a consulta de diferentes servidores. De acordo com Luz (2003),

a pesquisa de clima organizacional pode ser atendida como instrumento que, ao ser aplicado de modo consciencioso e metódico é capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade.

Com base nestas colocações, constituiu-se este Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Unijuí, o qual buscou diagnosticar o clima organizacional no Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI, a fim de verificar se o mesmo está propício à realização de um trabalho de qualidade, por meio dos seguintes objetivos específicos: descrever o perfil dos servidores do DEMEI, conhecer a percepção dos servidores e do gestor acerca do clima organizacional predominante na organização, analisar se o clima predominante é propício para a realização de um trabalho de qualidade e propor ações corretivas nos gargalos encontrados, a fim de que, o clima seja favorável à realização de um trabalho de qualidade.

METODOLOGIA

Na classificação do estudo foram apresentadas as características da pesquisa em relação à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Com a finalidade de avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional, utilizou-se como instrumento de pesquisa, questionários e entrevista, ambos abrangendo 18 variáveis propostas por Luz (1995).

O questionário aplicado aos servidores foi composto de duas partes, abrangendo questões relativas ao perfil biográfico e profissional dos servidores e questões sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho, apresentados conforme a escala *Likert* (grau de concordância), contendo respostas com cinco pontuações. A entrevista teve como roteiro, a percepção do gestor frente aos processos desenvolvidos na organização.

Os questionários e a entrevista foram aplicados diretamente na sede do Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI, durante o mês de agosto de 2013. A tabulação dos dados da pesquisa foi feita através do agrupamento das questões, a fim de analisar os dados na mesma variável. Os resultados foram transformados em gráficos, através do *Microsoft Office Excell*, tratados de forma quantitativa e qualitativa para sua classificação e análise, levando em conta o tema problema e os objetivos da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após os dados coletados e analisados, verificou-se que o clima organizacional no DEMEI é prejudicado ou ruim, quando 74% dos servidores classificaram o clima em uma escala de um a sete (prejudicado ou ruim) e apenas 26% qualificaram de oito a dez (bom). Foi utilizado como parâmetro médio o conceito sete, o qual representa o maior percentual de incidências.

De acordo com dados analisados, através da tabela resumida sobre o grau de concordância e discordância em relação à percepção dos servidores, quanto às variáveis que influenciam o clima organizacional, propostas por Luz (1995), percebe-se, como pontos fortes, que 91% dos servidores gostam das atividades que desenvolvem e 79% sentem-se orgulhosos em trabalhar

no DEMEI, fazendo esforço extra para beneficiar a organização, pois consideram serem os responsáveis para o sucesso organizacional. Para 54% dos servidores públicos do DEMEI, a remuneração recebida é justa para as atividades desenvolvidas. Os servidores expuseram, de forma positiva, a liberdade que possuem de solicitar maiores esclarecimentos, no caso de dúvidas em relação aos trabalhos a serem executados, além de terem oportunidade para desenvolver novas aprendizagens. Já como pontos fracos, os servidores disseram não haver um relacionamento de cooperação entre os setores do Departamento, embora o clima de trabalho nas equipes é considerado bom por 79% dos entrevistados. No que se refere às intrigas, 79% disseram haver intrigas entre os servidores e entre servidores e direção, além de demonstrarem sua insatisfação quanto a atuação do Sindicato dos Eletricitários do Rio Grande do Sul, a fim de melhorar as condições de trabalho da categoria elétrica. Uma parcela de 39% dos servidores expôs que não recebem o devido reconhecimento ao realizarem um bom trabalho. Salienta-se também, na percepção dos servidores, que a comunicação interna não é adequada, necessitando de atenção por parte dos gestores no repasse das informações.

CONCLUSÕES

Os seres humanos estão sempre buscando a satisfação de suas necessidades, tanto fisiológicas quanto as de pertencer a um grupo social de estima e de auto realização. Para que essas necessidades sejam atendidas, dependem de outras pessoas, como seus superiores. Desse modo, os administradores devem compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas para que se possa chegar à realização de tais necessidades. O clima em uma organização, assume um papel importante para um bom funcionamento da equipe, sendo sinal de produtividade e, estando ligado, basicamente, em conviver melhor dentro das organizações, sendo um atributo tanto do indivíduo como da organização.

Conforme a análise os dados, baseada na revisão da literatura, após verificar que o clima organizacional no Departamento Municipal de Energia de Ijuí, não está propício à realização de um trabalho de qualidade, cabe aos gestores uma revisão nas formas de execução dos processos e da metodologia de trabalho implantada na autarquia. Para Chiavenato (2005, p. 6), “o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar, mas, não depende apenas do talento do funcionário, a organização tem que lhe dar condições para alcançar resultados”.

A fim de corrigir os gargalos encontrados, ficou evidenciada a realização de reuniões mais frequentes para esclarecimento das dúvidas, bem como o incentivo à sugestões dos servidores para programas de melhoria. Outra sugestão de melhoria, foi a elaboração anual de uma pesquisa de clima organizacional, visto que a instituição está passando por mudanças em sua estrutura e com isso está refletindo no atual clima da organização, considerando também que os servidores nunca tiveram a oportunidade de responder à uma pesquisa de clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **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: 7ª Reimpressão, Elsevier, 2005.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.1 Apresentação do Tema.....	12
1.2 Questão de Estudo.....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.4 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Administração Pública.....	18
2.2 Gestão de Pessoas.....	19
2.3 Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	21
2.4 Comportamento Organizacional.....	23
2.5 Clima Organizacional.....	26
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Classificação do Estudo.....	31
3.2 Universo Amostral e Sujeitos da pesquisa.....	33
3.3 Coleta de Dados.....	33
3.4 Análise e Interpretação dos Dados.....	35
4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.1 O Departamento Municipal de Energia de Ijuí.....	37
4.2 Perfil Biográfico e Profissional dos servidores.....	40
4.3 O Clima Organizacional no DEMEI.....	46
4.3.1 <i>O Trabalho em si</i>	46
4.3.2 <i>Integração Funcional</i>	48
4.3.3 <i>Salário/Benefícios/Pagamento</i>	50
4.3.4 <i>Supervisão/Comunicação</i>	52
4.3.5 <i>Relacionamento Interpessoal/Empresa x Sindicato</i>	55
4.3.6 <i>Estabilidade/Progresso Profissional</i>	58
4.3.7 <i>Processo Decisório</i>	61
4.3.8 <i>Condições Físicas de Trabalho/Segurança</i>	62
4.3.9 <i>Disciplina</i>	65
4.3.10 <i>Participação</i>	67
4.3.11 <i>Objetivos/Orientações Organizacionais</i>	70
CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
APÊNDICES.....	81

INTRODUÇÃO

Em função da globalização e outros fatores, os gestores precisam aprender a lidar com as pessoas de diferentes culturas e com reações comportamentais muito diversas. Precisam saber lidar com uma crescente heterogeneidade ou diversidade da força de trabalho, criando um clima ético e saudável para que seus colaboradores possam fazer seu trabalho de forma produtiva.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação e treinamento dos servidores.

A necessidade de tornar a gestão pública mais flexível, transparente e democrática está abrindo caminhos para uma reconfiguração na gestão de pessoas na organização. A administração de recursos humanos do setor público possui algumas peculiaridades devido à finalidade e natureza das suas relações, uma vez que a finalidade das organizações públicas, não se reduz ao lucro como na iniciativa privada, e sim à prestação de serviços à sociedade.

Mundialmente, as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos; eficácia, capacidade de atingir resultados e efetividade significa fazer o que é preciso ser feito, ou seja, a capacidade de se atingir o objetivo definido. Para que esses valores sejam incorporados ao dia a dia da gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais.

Segundo Dutra (2009, p. 36), “a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização”. Portanto, é preciso, além do conhecimento, qualificação para cada servidor exercer sua função com eficiência e eficácia. O que se tem hoje em muitos municípios são setores de recursos humanos realizando atividades meramente burocráticas, esquecendo que esse setor é parte primordial para o bom funcionamento da organização, necessitando de capacitação, motivação e valorização.

A identificação dos fatores que influenciam a motivação dos servidores é de grande importância para o desenvolvimento de estratégias e programas que possam minimizar o

problema, refletindo na melhoria da qualidade do clima organizacional e dos serviços prestados à comunidade. Portanto, a pesquisa de clima organizacional se torna um importante instrumento para as organizações avaliarem seu momento atual e, a percepção de seus colaboradores, quanto a diversos aspectos organizacionais, sendo um processo que ajuda a melhorar o desempenho e a produtividade da organização.

Com embasamento nessas colocações, foi estruturado este Trabalho de Conclusão de Curso, que teve por objetivo desenvolver uma pesquisa a fim de diagnosticar o clima organizacional na administração pública, por meio de um estudo no Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI.

A primeira parte, denominada de Contextualização do Estudo, busca introduzir o tema e a questão de estudo, assim como listar os objetivos do trabalho e a justificativa da viabilidade de sua realização.

Em seguida, a revisão bibliográfica, titulada de Referencial Teórico, procura dar sustentação ao estudo baseando-se em autores especializados, a fim de sustentar o desenvolvimento do estudo, da pesquisa proposta e da análise dos dados coletados.

No terceiro momento do presente trabalho é exposta a Metodologia aplicada para a elaboração do estudo, delimitando a classificação da pesquisa, os seus sujeitos e a forma de coleta e interpretação dos dados obtidos.

No quarto capítulo são descritas de forma agrupada os dados obtidos através da pesquisa aplicada, o diagnóstico e interpretação das informações levantadas e, posteriormente, a análise e sugestões quanto às variáveis propostas por Luz (1995).

São partes finais do estudo, ainda, a conclusão, as referências bibliográficas e os apêndices.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

No desenvolvimento deste capítulo inicial, foi estruturado o aspecto contextual deste relatório, o qual abrangeu o tema e a questão de estudo, os objetivos geral e específicos e a justificativa, os quais podem ser visualizados a seguir.

1.1 Apresentação do tema

O mundo contemporâneo tornou-se instável diante das mudanças vertiginosas que afetam a maneira de pensar e agir dos seres humanos, que ora compartilham um cenário turbulento. Nesse contexto, pode-se observar que as organizações enfrentam constantes transformações, tanto na sua forma estrutural, como no modo de interagir com as pessoas e o ambiente no qual estão inseridas.

Com a globalização, percebem-se grandes mudanças em todo o planeta, que estão em todas as áreas. Não seria diferente na questão da administração de recursos humanos, não somente na área privada, mas também na pública. Na área pública se começou a pensar mais seriamente sobre a questão da função do setor de recursos humanos, e este na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem então para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 1999)

Hoje, a influência das pessoas nos resultados das organizações é reconhecida pela maioria dos estudiosos e, nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser vistas como recursos e passam a ser consideradas como capital da organização e, portanto deve ser gerido. No serviço público, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pela organização e pelos servidores que executam suas atividades e, a tendência atual é conscientizar cada pessoa, no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização.

Tratando da integração entre colaborador e organização, Dutra (2009) declarou:

Quando a pessoa percebe que os resultados desejados estão sendo alcançados, ela fica mais satisfeita consigo e com suas atividades, e essa satisfação é transferida para o seu trabalho. Assim sendo, o grande diferencial competitivo em uma organização é o capital intelectual, pois as pessoas são únicas e podem maximizar seu potencial quando a organização colabora para isso. A cultura organizacional se reflete diretamente na conduta dos colaboradores e, conseqüentemente, no clima das organizações.

As organizações precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus colaboradores, em relação às diferentes variáveis internas que afetam o clima, também sendo indispensável conhecer a realidade pessoal, familiar, social e econômica na qual os trabalhadores vivem fora do ambiente de trabalho.

Assim, administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações. Considerando-se uma empresa pública, é interessante ressaltar que, por mais que a maioria das pessoas visualize o ambiente como sendo agradável e sem conflitos, por haver estabilidade, o clima das organizações públicas é ainda mais complexo de gerenciar.

Diante deste contexto, este relatório teve por tema estudar o clima organizacional no Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI.

1.2 Questão de estudo

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. Estudiosos afirmam que o ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Nesse sentido, é imperativa a gestão do clima organizacional. É indispensável conhecer o que os servidores pensam sobre a organização e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos organizacionais, pois assim será possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Nesse sentido, a ideia de gestão de clima organizacional surge como um modelo de ferramenta gerencial destinada a favorecer um necessário equilíbrio que deve existir, entre o foco a ser dado ao aperfeiçoamento dos processos e à atenção devida às pessoas neles envolvidas. Esta ferramenta surge no momento em que as mudanças vêm acontecendo numa intensidade e velocidade espantosas. A globalização está transformando rapidamente o mundo, exigindo que todos, organizações e seres humanos se conscientizem da necessidade de estarem preparados para enfrentar a nova realidade e a nova exigência decorrente dela.

Luz (2006, p. 7), relaciona clima organizacional com aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho. Segundo o autor, clima organizacional pode ser definido,

[...] como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que relacionam o ambiente de trabalho. Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Clima Organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento formais e informais, existentes em uma organização.

Como se vê, gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de recursos humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e à qualidade de vida das pessoas que trabalham. O clima organizacional, então, diz respeito à percepção que as pessoas têm sobre o ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização.

Ante ao exposto, este estudo teve como propósito responder a seguinte questão: **O clima organizacional no Departamento Municipal de Energia de Ijuí – DEMEI – está propício à realização de um trabalho de qualidade?**

1.3 Objetivos

Neste item foram abordados os objetivos geral e específicos. O objetivo geral foi ligado à visão global e abrangente do tema, relacionado com o conteúdo das ideias estudadas. Já nos objetivos específicos, foi permitido, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, fazer uma análise sólida do clima organizacional.

1.3.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o clima organizacional no Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI, a fim de verificar se o mesmo está propício à realização de um trabalho de qualidade.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil dos servidores do DEMEI.
- Conhecer a percepção dos servidores e do gestor acerca do clima organizacional predominante na organização.
- Analisar se o clima predominante é propício para a realização de um trabalho de qualidade.
- Propor ações corretivas nos gargalos encontrados, a fim de que, o clima seja favorável à realização de um trabalho de qualidade.

1.4 Justificativa

A justificativa deste estudo está relacionada com importância de diagnosticar o clima nas organizações, uma vez que a pesquisa de clima é vista como uma das principais ferramentas de gestão de pessoas, pois fornece informações sobre a percepção dos colaboradores em relação aos fatores que exercem influência sobre a motivação, produtividade, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

A importância da pesquisa de clima organizacional é vista como um instrumento de auxílio à gestão administrativa. O estudo de clima organizacional se estabelece em um excelente canal de comunicação dentre os níveis organizacionais, desde os mais altos e os demais existentes na organização, tendo em vista o avanço das novas tecnologias de comunicação. Portanto, entender o clima organizacional ajuda a apresentar as percepções e os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas. Ou seja, a pesquisa de clima vai identificar o modo como a organização lida com seus colaboradores.

O principal objetivo de uma pesquisa de clima para a organização é maximizar suas relações com os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos. Nesse sentido,

A pesquisa do clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. (BERGAMINI;CODA, 1997, p. 99)

O resultado da pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de recursos humanos que possibilita a investigação da satisfação dos colaboradores frente às políticas de gestão de pessoas adotadas. Além disso, permite ainda uma visão da organização, possibilitando o desenvolvimento de indicadores gerenciais e a identificação do que está bem e o que não está bem na organização, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos.

Dada a sua importância, pode-se dizer que as avaliações de clima não podem ser feitas apenas intuitivamente, pois fornecem um diagnóstico geral da organização, bem como indica áreas carentes de uma atenção especial. Não basta diagnosticar que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo. Diante desse pressuposto e trazendo-o para a realidade do mercado atual, altamente competitivo e de constantes mudanças, é indispensável que as organizações avaliem o clima organizacional, para que as mesmas tenham conhecimento dos fatores que possam influenciar de forma positiva ou negativa nos comportamentos e ações de seus colaboradores.

Um fator importante nas organizações públicas para se analisar o clima organizacional, se encontra no fato de que seu processo seletivo se dá por intermédio de concurso, ou seja, o quadro funcional é totalmente miscigenado, tornando o ambiente interno ainda mais diversificado com relação ao que se refere ao perfil dos servidores. Dentro da organização, dificilmente encontrarão pessoas que reajam da mesma maneira sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Diante desta observação é coerente ressaltar que a percepção é variável, um mesmo fato pode causar impacto positivo a um grupo e negativo a outro dentro de uma mesma organização, causando efeitos diferentes. Sendo assim, o estudo do clima organizacional na gestão pública inclui os estudos das suas particularidades e visa propiciar o diagnóstico capaz de apontar os elementos que devem ser considerados para a reformulação e reestruturação das organizações públicas e da carreira e identidade do servidor público.

Além dessas justificativas, este estudo também deveu-se ao fato de uma relação de trabalho que a pesquisadora possui com a organização mencionada, com o intuito de diagnosticar o clima organizacional no Departamento Municipal de Energia de Ijuí, a fim de analisar aspectos individuais, grupais e do sistema em si, pois é de suma importância a compreensão do comportamento para os gestores das organizações, a fim de criar laços de lealdade que, historicamente, unem colaboradores à seus empregadores. Desta forma, este estudo poderá ser útil aos gestores, especialmente aos gestores públicos municipais, aos servidores públicos, professores e estudiosos, que têm sob seu mister, o compromisso de aprimorar continuamente o clima das organizações.

Relevante destacar que a falta de material bibliográfico especificamente referente à gestão de pessoas para a gestão pública, dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes, nesse campo da administração, voltadas à gestão estratégica de pessoas alinhada aos objetivos de desenvolvimento dos municípios. Sabe-se que há uma grande distância entre o que se tem, no setor de recursos humanos das organizações, e o que se precisa ter, havendo necessidade de integração, conversa entre setores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram apresentados os fundamentos teóricos da pesquisa, os conceitos e os paradigmas empregados na construção do objeto do estudo. O referido referencial foi construído a partir das pesquisas bibliográficas, as quais fundamentaram a reflexão e a argumentação, contendo o enfoque teórico que norteou toda a discussão do objeto de estudo. Abrangeu os assuntos relacionados à Administração Pública, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas na Administração Pública, Comportamento e Clima Organizacional.

2.1 Administração Pública

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é a definição de Bergue (2007, p. 17): “executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo”. Nesse sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos, buscando lucro ou atendendo às necessidades da população.

Segundo Meirelles (2004, p. 84), “administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.”

A administração pública, como qualquer organização, gera produtos e esses produtos são bens e serviços disponibilizados à população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, a administração é pública, devendo visar ao bem comum em benefício daquela. Meirelles (2004, p. 78-79) define administração pública como “todo o aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.”

A administração pública abrange o conjunto das pessoas coletivas públicas e também os órgãos que exercem atividades administrativas, sempre em nome do interesse coletivo. De acordo com Meirelles (2004, p. 64), o conceito de administração:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Com a Constituição de 1988, ficaram definidas as atribuições pertinentes à União, ao Estado e aos Municípios, bem como os princípios que passaram a reger a administração pública. Na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública somente é permitido fazer o que a lei autoriza.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, aborda a administração pública: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Tais princípios administrativos devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva, a fim de buscar uma gestão mais transparente e profissional, com ações que visam ao atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade. Portanto, independente da administração ser direta ou indireta, precisa orientar-se pelos princípios constitucionais, cumprindo assim a função à qual foi criada.

2.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Para Lacombe (2004 *apud* CLARO, 2009),

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de Gestão de Pessoas, que segundo Dutra (2009, p. 17), pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Diante destes conceitos, podemos dizer que, de acordo com sua satisfação e motivação, as pessoas podem influenciar positiva ou negativamente os resultados da organização.

Chiavenato (1999, p.32) aponta três aspectos fundamentais para a gestão de pessoas:

As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; as pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização; as pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Portanto, o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Para Gil (2009 *apud* DUTRA 2009, p. 21), “a gestão de pessoas é vista com um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização”. O autor afirma que o objetivo da gestão de pessoas, é integrar o colaborador no contexto da organização, devendo existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a organização deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

A expressão gestão de pessoas coloca em evidência e em foco as pessoas; significando que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade. Para tanto, é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. Segundo Cabrera (2008, p. 19), “a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos resultados que entrega, e que aumentam a competitividade da organização, e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado.” O planejamento na gestão de pessoas deve, então, considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Sabe-se da importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população.

Para Chiavenato (1999 *apud* MARTINS 2010, p. 4),

É de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

2.3 Gestão de Pessoas na Administração Pública

Quando se fala em gestão de pessoas, compara-se as formas de gerir no serviço público com aquelas do serviço privado. O procedimento de administrar pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, o que muda é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras e as tradições.

Apesar de as organizações públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que em outros possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

Afirma DUTRA (2009, p. 38) que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Sobre o contexto de Gestão de Pessoas, formado por pessoas e organizações, Chiavenato (1999 *apud* MARTINS 2010, p.4) expõe:

Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as organizações jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

A gestão de pessoas deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas precisa ser vista.

Para Cabrera (2008, p. 18),

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Conforme Dutra (2009, p. 42):

Para que as políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

A gestão estratégica de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade e planejamento, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Sabe-se que o planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública.

O planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, remuneração e incentivos, atuação e integração social. (BERGUE, 2007, p. 97)

2.4 Comportamento Organizacional

Considerando a velocidade das mudanças no mundo do trabalho, não se pode considerar o serviço público atuando num vácuo. Apesar de configurações como estabilidade de emprego, e tendências a manter o status quo, é possível perceber a competitividade e, de forma mais lenta que a iniciativa privada, a necessidade de melhoria do trabalho do servidor. Juntamente com a competitividade, os processos de abertura para democracia têm demandado uma participação cada vez maior da população, efetivando a cidadania e exigindo cada vez mais qualidade nos serviços públicos prestados.

O comportamento organizacional está voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações. Segundo Robbins (2005, p. 13), o comportamento organizacional pode ser visto como um

[...] campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Ao se referir aos recursos humanos de uma organização, Mattos (1982, p. 13) afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

No que se refere aos impactos que indivíduos têm sobre o comportamento dentro das organizações, Chiavenato (2005, p. 189) assegura:

É preciso tratar as pessoas de forma individualizada e personalizada para aproveitar todas as suas características, habilidades e competências, ou seja, as organizações se moldam conforme as necessidades das pessoas para um desenvolvimento eficiente e eficaz. Por exemplo, se as pessoas são vistas como custos e despesas para a organização, o RH trata apenas dos aspectos legais e contábeis, porém se as pessoas são vistas como capital, elas são tratados como recursos humanos necessários a organização.

Habilidade para Robbins (2005, p. 34) refere-se “à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer.”

Robbins (2005, p. 20) garante que “os valores representam convicções básicas de um modo específico de conduta ou condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto da conduta de existência”.

Aprendizagem, segundo Chiavenato (2003, p. 98), “é o processo pelo qual se obtém uma mudança de comportamento relativamente estável resultante da prática. Essa prática envolve tanto as experiências obtidas, como o treinamento formal dentro da organização”.

As atitudes, para Robbins (2005, p. 62), “refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Uma pessoa pode ter diferentes tipos de atitudes referentes ao trabalho, podendo ser ele em relação a sua satisfação, envolvimento e comprometimento com o trabalho.”

Robbins (2005, p.70) assegura que a satisfação no trabalho é “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”.

A percepção pode ser definida, segundo Robbins (2005, p.74) como o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Entretanto, o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva”.

A todo o momento as pessoas se deparam com situações que exigem uma escolha, a tomada de uma decisão. Sobre este processo, Chiavenato (1999, p. 285), afirma:

A administração é a prática de configurar consciente e continuamente as organizações. E a arte de tomar decisões é fundamental nessa prática. Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Em suma, decidir é uma parte importante do trabalho de administrar. A tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade.

Robbins (2005, p.132), define a motivação como sendo “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

No que se refere aos impactos que as equipes têm sobre o comportamento dentro das organizações, Chiavenato (1999, p. 498) afirma:

No ambiente de trabalho, a equipe é um grupo de pessoas com habilidades e complementares e que trabalham um conjunto para alcançar um propósito comum pelo qual são coletivamente responsáveis. Uma equipe gera sinergia positiva através do esforço coordenado. Os esforços individuais são integrados para resultar em um nível de desempenho que é maior do que a soma de suas partes individuais.

Como o ser humano dialoga, e todo comportamento é comunicação, toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. Robbins (2005, p. 147), assegura que

A comunicação possui quatro funções dentro de um grupo ou organização, sendo elas: controle, motivação, expressão emocional e informação; e a troca de mensagens entre os membros de grupos pode ser através da comunicação oral, da comunicação escrita, e da comunicação não-verbal.

A liderança constitui a terceira função administrativa e que vem logo depois do planejamento da organização. Para Chiavenato (1994, p. 526):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas organizações e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção – aquela função que toca mais perto das pessoas. Não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder, e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no nível institucional, mas em todos os níveis da organização e nos grupos informais de trabalho.

Sabemos que os conflitos se originam no processo de comunicação humana, na maioria das vezes, inconscientemente. De forma geral, não se tem a intenção de gerar ou participar de uma situação conflituosa e desgastante. Segundo Robbins (2005, p. 152), “o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

No que se refere aos impactos da estrutura sobre o comportamento organizacional, Robbins (2005, p. 168) assevera que a estrutura organizacional

Projeta e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma organização, definindo como as tarefas serão distribuídas, agrupadas e coordenadas. Enfim, ela é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional.

Burns e Stalker (1961) fizeram a distinção entre dois sistemas organizacionais:

- O mecanicista, onde as atividades da organização são divididas em tarefas separadas, especializadas, sendo a centralização muito evidente, porque é preciso assegurar uma hierarquia formal de autoridades. Os procedimentos exigem que a organização se torne uma máquina eficiente, com muitas regras, regulamentos e controle. Nestas estruturas, a

variabilidade humana, suas personalidades, seus julgamentos e suas dúvidas são vistos como produtores de ineficiências e inconsistências. (BURNS e STALKER, 1961)

- E o orgânico, onde os indivíduos trabalham em grupos, recebem menos ordens dos chefes, os membros se comunicam através de todos os níveis da organização. Nesta estrutura, a variabilidade humana e toda a sua complexidade são aproveitadas para estimular as decisões. Por causa disso, a supervisão direta é menor, o aprendizado é contínuo e a quantidade de regras formais é menor. (BURNS e STALKER, 1961)

Com relação ao ambiente organizacional, Chiavenato (2000, p. 121) afirma:

O ambiente organizacional é extremamente multivariado e complexo, pois as organizações vivem em um mundo humano, social, político e econômico em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral (macroambiente) comum a todas as organizações; e o ambiente de tarefa (microambiente), que é o ambiente específico de cada organização.

Sobre a cultura organizacional, Robbins (2005, p. 172) afirma que se refere à “maneira pela qual os servidores percebem as características da cultura da organização, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia, e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.5 Clima Organizacional

Com a globalização a busca pela sobrevivência organizacional tem mudado os paradigmas organizacionais, no sentido de que se antes era necessário motivar os servidores, hoje, precisa-se buscar o seu comprometimento. Isto faz com que as organizações despertem para importância dos ambientes positivos, onde os servidores e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para seu desenvolvimento.

Na visão de Luz (2006),

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os servidores e a organização.

De acordo com Bergue (2007, p.148), na esfera pública:

O desenho organizacional é definido pela interação de três elementos: estrutura, processos e pessoas. As mudanças sociais exigem que o Estado repense e redesenhe as formas de gestão das organizações públicas, adequando os três elementos às demandas de flexibilidade administrativa, proporcionando maior participação da sociedade, juntamente com a melhoria do desempenho das pessoas nele envolvidas.

Na visão de Edela (1978, p. 47), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. O autor afirma que

[...] decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Como início dos estudos sobre clima organizacional, cita-se logo após a Segunda Guerra Mundial, durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas, onde surgiu uma certa preocupação com as condições de trabalho, subjacente as teorias da época sobre comportamento humano. Um dos primeiros estudos relativos a essa questão foi realizado por Elton Mayo, na fábrica da *Western Electric*, em *Hawthorne*, onde fora observada a produtividade da organização mediante interferência de fatores externos e analisando que além das remunerações e das condições físicas, as relações interpessoais também tinham influência no processo produtivo.

Assim sendo, Oliveira (1995, p. 47) afirma que o clima organizacional jamais é algo claramente definido. Para este autor,

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não e/ou das relações dos empregados a essas ações ou as perspectivas delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Então, verifica-se que os fatores externos também alteram o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. São fatores relacionados à crise econômica, mudanças no mercado, expectativas negativas que acabam gerando insegurança quanto ao futuro da empresa e, conseqüentemente, a falta de emprego. Esses fatores externos, certamente, refletirão no clima interno.

Logo, percebe-se que os fatores internos e externos estão diretamente interligados, pois o clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem, interferindo no grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes da organização. Desse modo, Dias (2007, p.77) assegura:

Em função do clima organizacional, uma organização pode provocar em seus integrantes um sentimento de insegurança, motivação, responsabilidade e assim por diante. A percepção desenvolvida por seus integrantes em relação aos outros colegas de trabalho, seus dirigentes é fruto do clima organizacional. Se o clima favorece o diálogo, haverá maior proximidade dos subordinados em relação à chefia. Se o clima organizacional é de insegurança, haverá um maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização.

No mesmo sentido, Chiavenato (1994, p.47) afirma:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Assim, a compreensão do clima organizacional pode proporcionar uma visão mais clara e reveladora a respeito da organização, o que irá fornecer aos gestores subsídios para implementar ações que contribuam para a melhoria da produtividade.

Para Chiavenato (1994, p.53):

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Segundo Chiavenato (2003), as dimensões do clima são:

- Estrutura organizacional – pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.
- Recompensas – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.

- Calor e apoio – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
- Responsabilidade – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal, etc.
- Risco – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.
- Conflitos – a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Segundo o autor, o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões pode ser criado diferentes climas organizacional.

Para Chiavenato (2003), o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização. O clima prejudicado ou ruim existe evidentes tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar.

Chiavenato (2004, p. 53) compara e afirma que:

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

A qualidade do clima organizacional também pode promover melhorias nas relações de trabalho, por influenciar o desempenho dos indivíduos que compõem a organização, e resultar em ganhos ou perdas, tanto para a organização como para seus empregados.

Luz (1995) propôs um novo modelo de análise de clima organizacional, sendo este constituído de dezoito variáveis ou fatores:

- 1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
- 2) Integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
- 3) Salário: analisa a existência de distorções entre os salários internos e possíveis descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações;

- 4) Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores;
- 5) Comunicação: verifica o grau de conhecimento de fatos relevantes da empresa por parte dos funcionários;
- 6) Progresso profissional: identifica as possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa;
- 7) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento existente entre os funcionários e com a chefia;
- 8) Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
- 9) Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário;
- 10) Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
- 11) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações;
- 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários;
- 13) Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;
- 14) Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa;
- 15) Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;
- 16) Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- 17) Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
- 18) Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

Para este estudo foi utilizado o modelo desenvolvido por Luz (1995), a fim de conhecer a percepção dos servidores e do gestor público acerca do clima organizacional predominante na organização em estudada. O modelo de Luz analisa as preocupações, em relação aos benefícios sentidos pelos funcionários, sejam eles de fator monetário ou físico.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo foram expostos os métodos utilizados para conduzir o estudo, compostos pela classificação do estudo, o universo amostral e os sujeitos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 Classificação do Estudo

Na classificação do estudo foram apresentadas as características da pesquisa em relação à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Partindo da classificação quanto à sua natureza, a pesquisa foi aplicada, pois conforme Vergara (2009 *apud* Teixeira; Zamberlan; Rasia, 2009), “é motivada pela necessidade de resolver problemas e pela curiosidade intelectual do pesquisador”. Gil (2009, p. 43) afirma que “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento.”

Quanto à sua forma de abordagem, tratou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Segundo Lakatos (2002), “a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características”. De acordo com Vergara (2005), “a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. A pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e proporciona uma melhor compreensão do contexto do problema”.

Do ponto de vista dos seus objetivos, este estudo foi definido como pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Vergara (2005 p.47), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Ainda, de acordo com a autora, tratou-se também de pesquisa descritiva, porque “expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. A autora coloca também que esse tipo de pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi classificada como uma pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo, estudo de caso e de levantamento.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2005 pg. 47-48),

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e, fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Quanto à pesquisa documental, Gil (2009) assegura que “são documentos e/ou materiais que ainda não foram analisados, mas que, de acordo com a questão e objetivos da pesquisa, podem ter valor científico”.

Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2005, p.48)

Como os dados da pesquisa foram coletados no espaço físico da organização, também foi uma pesquisa de campo. De acordo com Vergara (2005, p. 49), “a pesquisa de campo se utilizará da investigação empírica, ou seja, baseada na experiência onde, analisando o capital intelectual, como condição necessária para atração e seleção de talentos”. Na definição da autora, nesse tipo de pesquisa estão inclusos questionários, testes, entrevistas e observação.

Classificou-se também como estudo de caso, pois segundo Vergara (2005),

Estudo de caso é o circunscrito a um a ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

A pesquisa realizada também foi de levantamento, pois permitiu a pesquisadora conseguir uma sondagem de opinião pública sobre o tema do estudo. Segundo Gil (2009, p. 50), “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, procedendo-se, basicamente, à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado”.

3.2 Universo Amostral e Sujeitos da Pesquisa

O Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI é estruturado através de um universo amostral composto de 123 servidores, alocados entre as áreas técnica e administrativa, sendo 113 servidores efetivos e 10 cargos em comissão. Foi determinada uma amostra de 43 servidores, entre efetivos e comissionados, a qual representa 35% do universo, que responderam ao questionamento deste estudo, e o diretor-presidente que respondeu a entrevista, sendo estes os sujeitos da pesquisa.

O estudo teve uma amostragem não probabilística, sendo por acessibilidade ou conveniência, pois conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), esta técnica é menos dispendiosa e consome menos tempo, obtendo assim, uma amostra com elementos precisos, sendo empregada para geração de soluções em pesquisas exploratórias.

3.3 Coleta de dados

Com a finalidade de avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional, a pesquisadora utilizou como instrumento de pesquisa, questionários e entrevista.

O questionário (Apêndice A) e a entrevista (Apêndice B), utilizados para coleta de dados, foram baseados no modelo proposto por Luz (1995), constituído de 18 variáveis ou fatores, as quais são:

- 1) O trabalho em si;
- 2) Integração funcional;
- 3) Salário;
- 4) Supervisão;
- 5) Comunicação;
- 6) Progresso profissional;
- 7) Relacionamento interpessoal;
- 8) Estabilidade no emprego;
- 9) Processo decisório;
- 10) Benefícios;
- 11) Condições físicas de trabalho;
- 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários;
- 13) Disciplina;

- 14) Participação;
- 15) Pagamento;
- 16) Segurança;
- 17) Objetivos organizacionais;
- 18) Orientação para resultados.

O questionário (Apêndice A) aplicado aos servidores do DEMEI foi composto de duas partes. Na parte I constavam questões relativas ao perfil biográfico e profissional dos servidores, a fim de atingir o objetivo específico número um. Na parte dois, foram expostas questões, de forma clara e objetiva, sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho e apresentados, conforme a escala *Likert* (grau de concordância), contendo respostas com cinco pontuações: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) nem discordo nem concordo, 4) concordo e 5) concordo totalmente.

As perguntas dos questionários foram estruturadas com base nos diversos fatores considerados essencial para identificar e analisar o clima organizacional da autarquia, buscando abranger os demais objetivos propostos. O estudo do questionário levou em conta o percentual das respostas dos servidores em cada questão, demonstrados através de gráficos, sendo que dos 60 questionários disponibilizados, retornaram apenas 43 respondidos. Dos demais não se obteve resposta, suscitando assim um retorno de 72%.

A entrevista (Apêndice B) realizada com o diretor-presidente do DEMEI era composta de questões abertas, a qual teve como roteiro, a percepção do gestor frente as 18 variáveis abordadas por Luz (1995), citadas anteriormente. Através da pesquisa qualitativa, a qual enfatizou os processos desenvolvidos na organização, por meio da entrevista realizada com o gestor, foi possível realizar a captação de informações a fim de identificar como este percebe os processos desenvolvidos no DEMEI.

Os questionários e a entrevista foram aplicados diretamente na sede do Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI, durante o mês de agosto de 2013.

Também para a coleta dos dados utilizou-se observação direta, a qual aconteceu de forma natural no ambiente, o qual segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 88 *apud* Teixeira; Zamberlan; Rasia, 2009, p. 142), consiste em “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

3.4 Análise e Interpretação dos dados

Posteriormente a coleta, realizou-se a análise e interpretação dos dados obtidos, a fim de que se tivesse a capacidade de responder a questão do estudo. Desta forma, as informações recebidas passaram por um processo de sistematização, para tornar possível a sua correlação com a base teórica, vislumbrando a elaboração do relatório final.

Como instrumento de análise e interpretação de dados para este estudo, foram utilizadas as informações obtidas através dos questionários aplicados aos servidores, e da entrevista realizada com o diretor-presidente do Departamento Municipal de Energia de Ijuí. Foi realizada uma análise, levando em conta o tema problema e os objetivos da pesquisa, a fim de conhecer toda a organização, através da identificação do perfil dos servidores e da análise dos aspectos grupais e da organização como um todo.

Como a pesquisa é classificada como quantitativa, as informações foram analisadas por meio de gráficos e tabelas, através do levantamento de dados mensuráveis, com base na afirmação de Lakatos (2003), quando assegura que “a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características”. Através da pesquisa qualitativa, a qual enfatizou os processos desenvolvidos na organização, por meio da entrevista realizada com o gestor da autarquia, foi possível a captação de informações a fim de identificar se o clima organizacional era favorável para a realização de um trabalho de qualidade.

Os resultados obtidos, através da identificação do perfil biográfico e profissional dos servidores, foram transformados em gráficos, através do programa *Microsoft Office Excel 2007* e tratados de forma quantitativa e qualitativa. A tabulação das variáveis do clima organizacional foi feita por categorias, agrupando-se as perguntas para analisar os dados na mesma variável. Posteriormente, os resultados foram apresentados em tabelas com a finalidade de facilitar a compreensão dos leitores e também para a realização de uma interpretação mais eficiente para o entendimento de todos, levando em conta o tema problema e os objetivos da pesquisa, a fim de conhecer toda a organização.

Após este momento, para efetuar a análise dos elementos coletados, realizou-se um somatório, agrupando as concordâncias e as discordâncias das respostas para que assim se utilizasse o aspecto dominante, a fim de definir uma visão dos servidores em relação a um determinado questionamento proposto. Desta forma, reuniram-se os conceitos dos servidores, explicitados através de uma legenda composta de três cores, sendo vermelha, amarela e verde. As discordâncias (discordo e discordo totalmente) foram representadas através da cor

vermelha, as quais orientam o gestor a verificar com mais afinco as condições expostas; as neutralidades (nem discordo nem concordo) foram simuladas pela cor amarela, indicando os pontos em alerta dentro da organização e, as concordâncias (concordo e concordo totalmente), estão exibidas na cor verde, representando as variáveis que se encontram satisfatórias na percepção dos servidores do DEMEI.

Para apresentar uma melhor compreensão dos resultados, obtidos com o questionário realizado, foi elaborado um quadro sistematizador com resultados do grau de percepção dos servidores do DEMEI, em relação às variáveis para análise do clima organizacional, levando em consideração os indicadores de “concordância” e “discordância” (Apêndice C). O grupo denominado “concordo” compreende os indicadores “concordo” e “concordo totalmente” da tabela do Apêndice A. O mesmo método foi adotado para a condição “discordo” que compreende os indicadores “discordo” e “discordo totalmente”.

4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI, única concessionária do serviço público, para distribuição de energia elétrica no Brasil.

4.1 O Departamento Municipal de Energia de Ijuí – DEMEI

Em outros tempos, quando a praticidade da luz elétrica não fazia parte do cotidiano dos ijuíenses, as formas de obtenção de energia eram rudimentares e não supriam a demanda que crescia rapidamente. Singelas lamparinas e lampiões, a energia movida por animais e a energia hidráulica, não eram mais suficientes à crescente industrialização do município de Ijuí.

Com a emancipação da cidade em 1912 e a ampliação da estrada ferroviária, o desenvolvimento era flagrante e, para acompanhá-lo, fazia-se imprescindível o uso da energia elétrica, mas enquanto ela não chegava, a luz que era oferecida à comunidade provinha de um “locomóvel”, uma máquina a vapor sobre rodas. Esta iluminação iniciava ao escurecer e terminava à meia-noite. Aos notívagos, restava recuperar as lamparinas e lampiões.

Em 1920, iniciaram-se estudos para avaliar o potencial hidrelétrico dos rios da cidade, concluindo-se que havia, sim, a possibilidade de instalação de uma usina hidrelétrica de Ijuí, a Usina da Sede, hoje conhecida como Usina Velha. A partir de então, as ruas estavam sendo iluminadas com a força da cascata do Rio Potiribú. Embora não tenha sido a primeira hidrelétrica construída no estado, a Usina da Sede ou Usina Velha é a mais antiga, ainda em funcionamento no Rio Grande do Sul.

Com a instalação da usina, a fisionomia de Ijuí se transformou. O comércio e a indústria se modernizaram tecnologicamente e o desenvolvimento da cidade prosperou. Inicialmente, a produção da Usina era maior do que a demanda da cidade, podendo fornecer energia para cidades vizinhas, no entanto, em quatro anos sua força não foi mais suficiente para atender as necessidades locais, em função do crescente número de fábricas e do desenvolvimento regional.

Várias medidas paliativas foram tomadas: em 1931 foi instalado o 2º grupo gerador, em 1948 o 3º grupo gerador e em 1951 foi acionado o 4º grupo. Mas estas ações não foram suficientes para suprir a demanda. Decidiu-se pela construção de uma nova usina e, em 1959, inaugurou-se a Usina Do Passo de Ajuricaba (UPA) que foi ampliada em 1975. Após um

período difícil, de luta contra a encampação da energia municipal pelo governo federal, as usinas permaneceram gerando riquezas. Atualmente, a Usina Velha e a UPA produzem aproximadamente 30% da energia consumida na cidade. É a geração de base que traz dividendos econômicos ao município.

Logo após o surgimento da primeira usina em Ijuí, foi criada a “Secção de Força e Luz” que, sediada em uma casa de alvenaria na Praça da República, prestava serviço de plantão através de um pequeno grupo de funcionários e eletricitas. Em 1973, foi adquirido o prédio localizado na esquina das ruas Ernesto Alves e José Bonifácio, onde se instalou a “Secção de força e Luz”. Com a contratação de novos profissionais e melhorias nas instalações, foi criada a Secretaria Municipal de Energia e Comunicações: a SMECOM. Esta secretaria foi transformada em uma autarquia municipal com autonomia administrativa, patrimonial e financeira, surgindo, assim, o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, o DEMEI que, hoje, é uma concessionária de distribuição de energia que atende, satisfatoriamente, todas as normas da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

O Departamento Municipal de Energia de Ijuí, cujo nome fantasia é DEMEI, está situado atualmente na Avenida Getulio Vargas, nº 1454, bairro Assis Brasil, na cidade de Ijuí (RS), CEP 98700-000, Caixa Postal 371, telefone/fax (55) 3331-7700, email demei@demei.com.br, call Center 0800 519200.

É uma autarquia pública municipal, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o nº 95.289.500/0001-00, Inscrição Estadual 065/0080300 (ICMS), com código da natureza jurídica 112-0, e sua principal atividade econômica é a distribuição de energia elétrica, conforme código 35.11-5-01.

No Brasil, a autarquia é a pessoa jurídica de direito público, o que significa ter praticamente as mesmas prerrogativas e sujeições da administração direta, tendo apenas o poder de auto-administração, nos limites estabelecidos em lei. Executa atividades de forma diferenciada, mas não pode legislar em relação a si, mas deve obedecer à legislação da administração à qual está submissa. É importante destacar, ainda, que as autarquias possuem bens e receita próprios. Assim, não se confundem com bens de propriedade da administração direta à qual estão vinculadas. Igualmente, são responsáveis por seus próprios atos, não envolvendo a administração central, exceto no exercício da responsabilidade subsidiária.

O DEMEI desenvolve, permanentemente, ações planejadas que buscam a crescente qualificação de seus serviços e a mais eficiente produção e distribuição da energia no município de Ijuí. Também dispõe de um plantão 24 horas, que busca oferecer eficiência e agilidade em serviços de qualidade.

O negócio do DEMEI é distribuição de energia elétrica na área urbana do município de Ijuí, através de uma extensão de 45km².

A missão está definida da seguinte forma: “Gerar e distribuir energia para a comunidade urbana de Ijuí, visando obter excelência na prestação do serviço e satisfação dos clientes, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida destes”.

O DEMEI possui os seguintes princípios definidos:

“Cliente: Sua satisfação é nossa prioridade”

“Excelência: Buscá-la, via qualidade, em toda organização”

“Tecnologia: Provocação constante”

“Recursos Humanos: Viabilizador de processos”

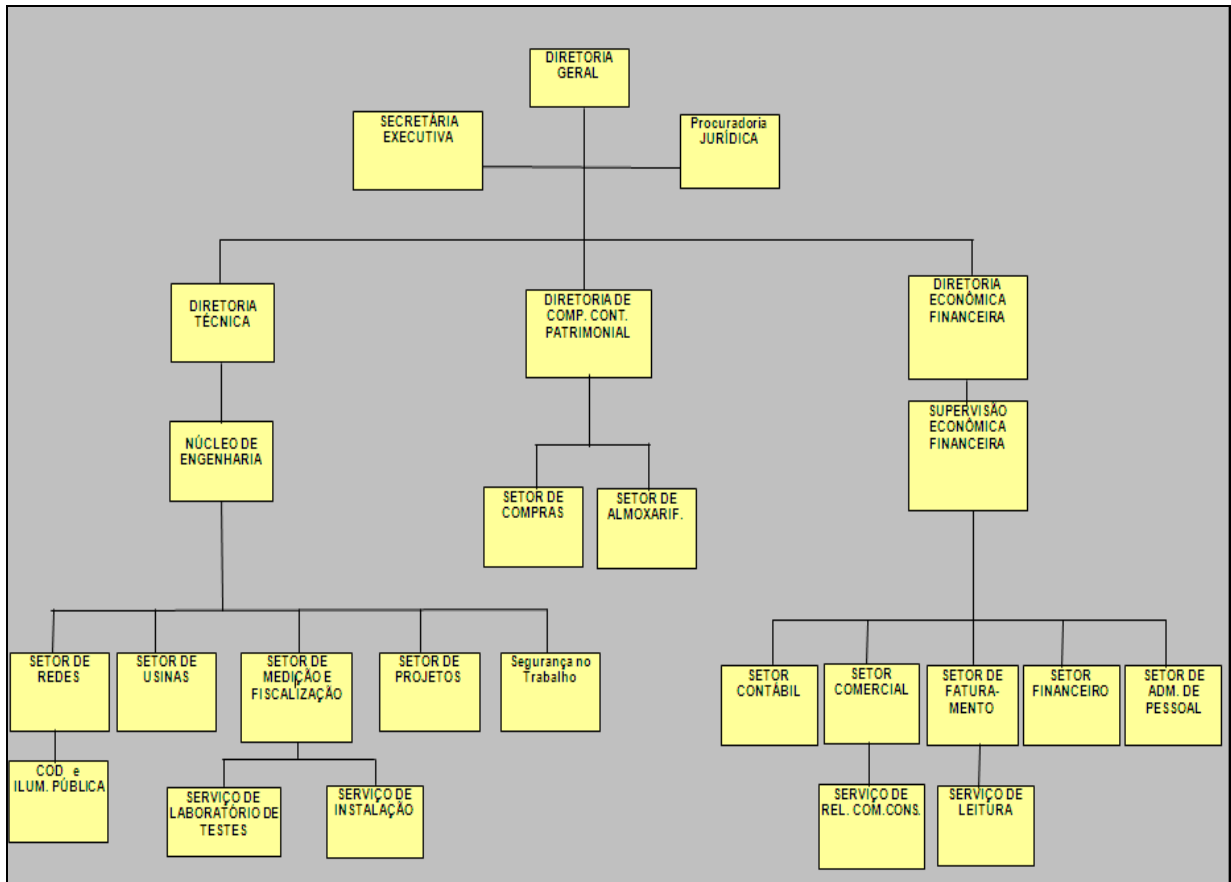
“Ética: Norteadora de ações”

No Departamento Municipal de Energia de Ijuí foram determinados os seguintes objetivos:

- Prestar um serviço de qualidade, focando a satisfação dos consumidores;
- Coletar dados de forma eficaz, para tornar eficiente a apuração das solicitações dos consumidores;
- Tratar as reclamações dos consumidores de forma eficaz e eficiente, com foco na satisfação dos consumidores;
- Capacitar os colaboradores para melhorar continuamente os serviços e processos do DEMEI;
- Melhorar continuamente os processos do sistema de gestão da qualidade DEMEI.

A estrutura do DEMEI está definida, atualmente, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Organograma DEMEI



Fonte: Departamento Municipal de Energia de Ijuí. (2013)

O Departamento Municipal de Energia de Ijuí, conta hoje, com um quadro funcional de 123 servidores, alocados conforme as áreas delineadas na Figura 1. De acordo com a entrevista realizada com o gestor da autarquia, salienta-se, que no período de realização da presente pesquisa, estão sendo realizados estudos para uma reforma administrativa nas áreas e funções do DEMEI, mudando futuramente, a atual situação encontrada.

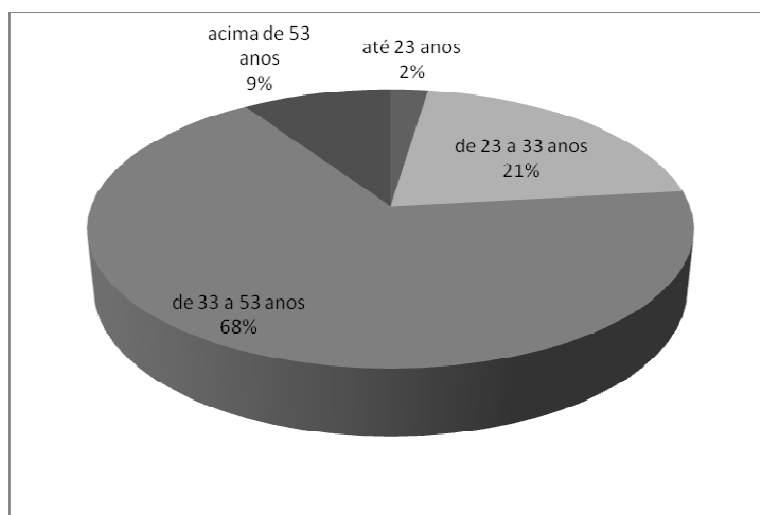
4.2 Perfil Biográfico e Profissional dos servidores

Com a identificação do perfil biográfico e profissional, abordado neste estudo, foram analisadas as informações sobre faixa etária, gênero, estado civil, nível de escolaridade, tempo de trabalho na organização, área de trabalho a qual o cargo faz parte e tempo de trabalho no cargo, os quais podem ser observados através dos gráficos a seguir.

Em relação à faixa etária dos servidores, Gráfico 1, verifica-se que 68% dos entrevistados têm de 33 a 53 anos de idade, os quais pertencem a geração X e em seguida, constata-se que 21% tem entre 23 e 33 anos, enquadrando-se na geração Y. Os *babys boomers* somam 9%, estando acima de 53 anos e 2% tem até 23 anos, fazendo parte da geração Z.

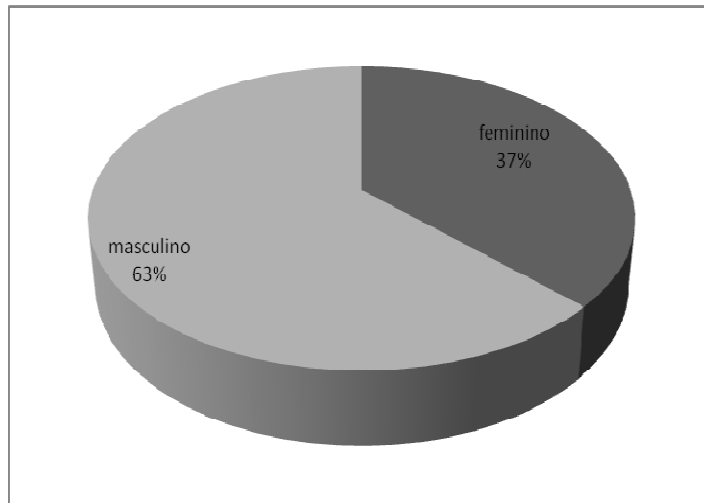
Identifica-se no DEMEI, a forte presença de profissionais da geração X, originária de uma época conturbada, compreendida pelos anos de 1960 e 1980. Os representantes desta geração objetivam a estabilidade financeira e por conseqüência, apresentam grande preocupação e são defensivos em relação a sua carreira. Demonstram, igualmente, uma necessidade de equilíbrio entre trabalho e família, pois valorizam a convivência domiciliar ao mesmo tempo em que procuram se manter em constante desenvolvimento, visando a competitividade no mercado de trabalho.

Gráfico 1 – Faixa Etária dos servidores



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

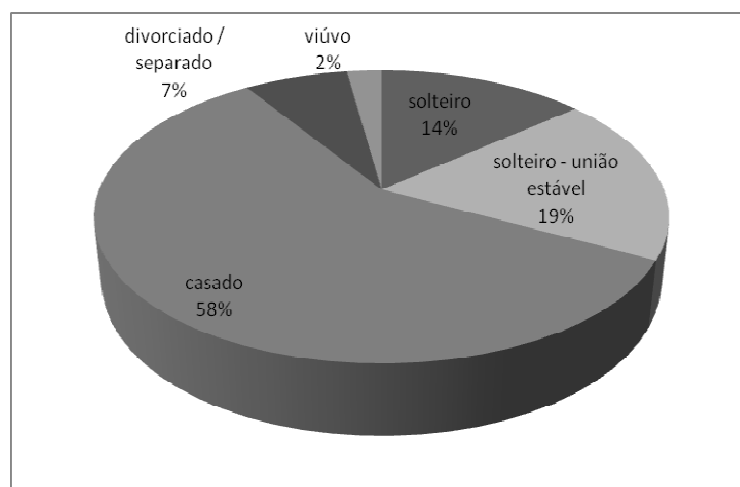
O levantamento de dados biográficos efetuado demonstrou, conforme o Gráfico 2, uma predominância de servidores do sexo masculino, apresentando 63% do total da amostra. Já o sexo feminino, soma 37% do total. Observa-se que pelo tipo de atividade desenvolvida no DEMEI, que é a distribuição de energia elétrica, através de redes de baixa tensão, há predominância do gênero masculino em detrimento ao feminino.

Gráfico 2 – Gênero dos servidores

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Quanto ao estado civil, Gráfico 3, verifica-se que a grande maioria dos servidores do DEMEI são casados, totalizando 58%; 19% estão em união estável e 14% são solteiros.

Comparando com o Gráfico 1, onde 68% servidores tem entre 33 e 53 anos de idade e por fazerem parte de uma classe que busca equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, formando famílias sólidas que objetivam trabalhar para viver e não viver para trabalhar, talvez essa seria uma causa dos casados e dos em união estável representarem os níveis mais elevados.

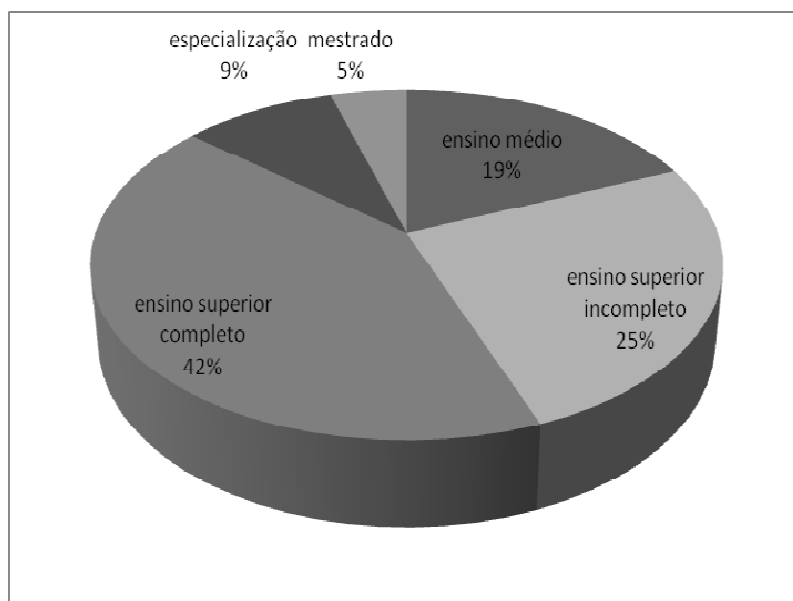
Gráfico 3 – Estado Civil dos servidores

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

No que tange ao nível de escolaridade, Gráfico 4, verifica-se que 19% dos servidores entrevistados possuem o ensino médio completo; 25% possuem o ensino superior incompleto nos cursos de Administração, Artes, Informática, Física, Engenharia Elétrica, Gestão Pública e Direito. A maioria dos servidores, ou seja, 42% possuem o ensino superior completo, nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Elétrica, Fisioterapia e Pedagogia; 9% possuem especialização, sendo esta nos cursos de Direito, Contabilidade e Gestão Pública e 5% possuem mestrado.

Por meio da pesquisa documental, identificou-se que a exigência de servidores, diplomados em curso de graduação, a fim de atender aos requisitos de seus cargos, ou seja, os cargos de contador, controlador interno, procurador jurídico e engenheiro eletricitista exigem profissionais graduados. Para os demais cargos, a exigência é de nível técnico, médio ou fundamental. Isso demonstra que o DEMEI conta com um sistema de gestão de recursos humanos formado por um quadro de profissionais bem formados e capacitados, visando à produtividade para melhor prestar serviços à população de Ijuí.

Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos servidores

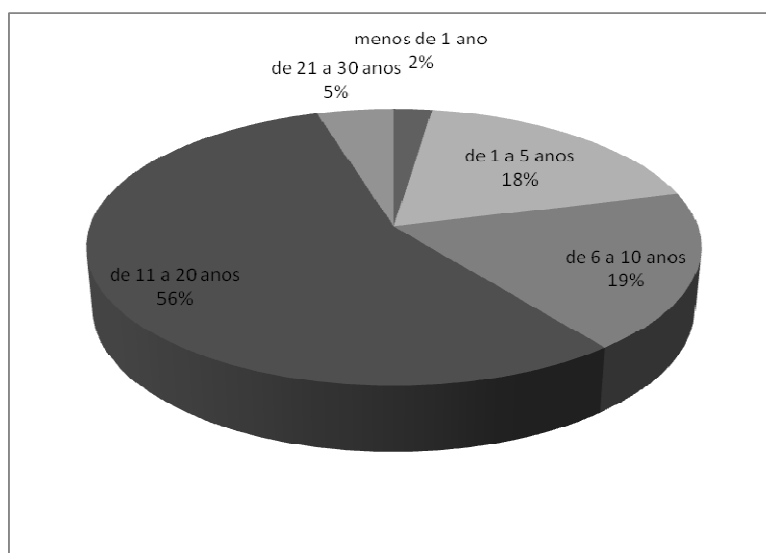


Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Conforme o Gráfico 5, verifica-se que 56% alcançam de onze anos a duas décadas de experiência profissional no DEMEI; 18% trabalham entre um e cinco anos e 19% trabalham de seis anos a uma década.

Comparando com os dados esboçados no Gráfico 1 pode-se perceber que 68% dos servidores que estão no DEMEI tem de 33 a 53 anos, e essa maioria também representa os servidores com mais de onze anos de serviço. Esse fator pode trazer pontos positivos e negativos dentro da organização. Positivos, pois com a experiência e vivência adquirida, esses profissionais têm maior facilidade em resolver problemas e conflitos existentes na organização. E em relação aos pontos negativos pode-se destacar a comodidade, desmotivação em relação a pequenas funções repetitivas e que no decorrer dos anos tende a ser cansativas gerando assim, baixa produtividade.

Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos servidores no DEMEI



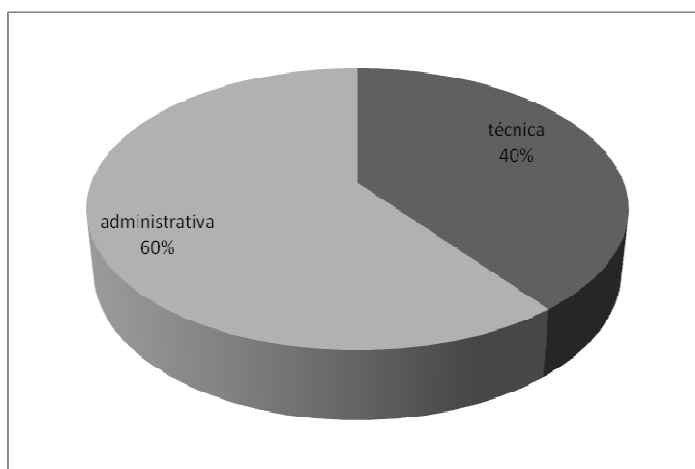
Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Quanto à alocação dos cargos dos colaboradores, 60% dos entrevistados fazem parte da área administrativa e 40% da área técnica, conforme pode ser visualizado no Gráfico 6, a seguir.

A área administrativa do DEMEI compreende os seguintes setores: Pessoal, Contábil, Financeiro, Compras, Almoxarifado, Frotas, Informática, Telefonia, Atendimento ao Público, Leituras e Cozinha. Também fazem desta área a Secretaria Executiva, a Procuradoria Jurídica e o Controle Interno, os quais desempenham funções de *Staff*, como suporte ao diretor-presidente.

A área técnica é formada pelos setores de Engenharia, Projetos, Medição e Fiscalização, Segurança do Trabalho, Redes, Usina Velha e Centro de Operações e Distribuição (Plantão 24 horas).

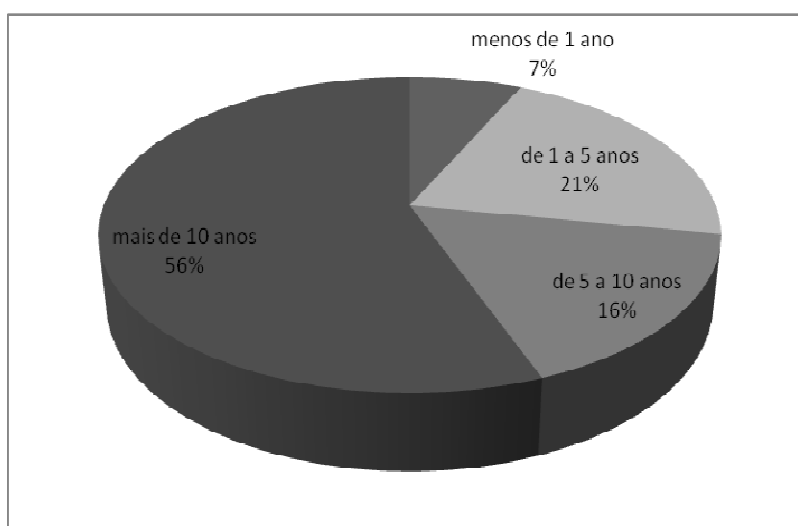
Gráfico 6 – Alocação dos servidores



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Como pode ser observado no Gráfico 7, 56% dos servidores trabalham há mais de uma década no mesmo cargo, devido ao fato de que são servidores legalmente investidos, efetivos para um determinado cargo público, e não podem executar funções atribuídas a outro cargo diferente daquele ao qual prestaram concurso público. Já 21% dos servidores estão no mesmo cargo entre um e cinco anos e 16% estão entre cinco e dez anos no cargo.

Gráfico 7 – Tempo de atividade no cargo



Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3 O Clima Organizacional no DEMEI

Esta pesquisa de clima, não se baseou em nenhum modelo específico, e sim, com base nos modelos existentes, selecionou variáveis relevantes à investigação, através da elaboração de um questionário, estruturado com questões que buscaram privilegiar as 18 variáveis propostas por Luz (1995). Para análise do clima organizacional, as variáveis foram agrupadas e analisadas por categorias, sendo: trabalho em si; integração funcional; salário/benefícios/pagamento; supervisão/comunicação; relacionamento interpessoal/empresa x sindicato; estabilidade/progresso profissional; processo decisório; condições físicas de trabalho/segurança; disciplina; participação e objetivos e orientações organizacionais.

4.3.1 O Trabalho em si

Segundo Luz (1995), a variável “trabalho em si” visa a avaliar a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para a realização dos trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Para o gestor do DEMEI, os servidores são comprometidos e compreensivos quanto ao trabalho que executam.

Analisando os dados expostos na Tabela 1, verificou-se que 91% dos servidores gostam das atividades que desenvolvem (questão 1), ou seja, a maioria dos servidores partilham de uma mesma opinião; quanto a tecnologia empregada para a realização das atividades (questão 2), 30% opinou dizendo que o Departamento está bem preparado tecnologicamente, 26% nem discordaram nem concordaram e 44% discordaram. Indagados sobre o sentimento de realização profissional que o trabalho lhes causa (questão 3), 56% dos servidores estão realizados profissionalmente, 26% não discordaram nem concordaram e 18% se mostraram não satisfeitos profissionalmente.

Na percepção dos servidores do DEMEI, quanto aos trabalhos executados, os mesmos demonstraram que gostam das atividades que realizam, ao mesmo tempo em que o trabalho lhes causa um sentimento de realização profissional, porém acreditam que o Departamento não está bem preparado tecnologicamente para melhorar a prestação de seus serviços.

Segundo Chiavenato (2010), “as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat”. Com base nessas colocações, torna-se essencial manter a satisfação que a maioria dos servidores públicos do DEMEI sentem, através das atividades que realizam, pois conforme relatado através do perfil profissional, a maior parte dos servidores já atua há mais de uma década no Departamento e, inclusive, desempenhando a mesma função.

Com a análise desta variável, conforme foi demonstrado pelos servidores, nota-se que é necessário rever as condições tecnológicas de trabalho oferecidas, pois hoje em dia, a maioria das organizações não trabalha sem a tecnologia a sua disposição, não sendo diferente nas organizações públicas. É possível analisar que desde a padaria da esquina até a empresa multinacional, a tecnologia tem se tornado unânime, onde várias atividades antes realizadas de forma manual, hoje são executadas com o auxílio da tecnologia.

Ressalva-se que na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.

Nesta nova era, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas. Para Chiavenato (1999), “as mudanças que ocorrem na empresa não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam”.

Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e seu estilo de administrar as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. (CHIAVENATO, 2004, p.42).

Embora a experiência profissional, os conhecimentos adquiridos e a competência técnica sejam importantes, verifica-se a importância da capacidade dos servidores de trabalhar em constante interação. Diante disso, observa-se que como pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais, de outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Tabela 1 - Percepção dos servidores quanto ao trabalho em si

Característica	Variável	Amostra	%
1) Gosto das atividades que desenvolvo	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	0	0%
	Nem discordo nem concordo	4	9%
	Concordo	16	37%
	Concordo totalmente	23	54%
	Total	43	100%
2) O Departamento está bem preparado tecnologicamente para melhorar a prestação de seus serviços	Discordo totalmente	4	9%
	Discordo	15	35%
	Nem discordo nem concordo	11	26%
	Concordo	12	28%
	Concordo totalmente	1	2%
	Total	43	100%
3) O meu trabalho causa um sentimento de realização profissional	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	7	16%
	Nem discordo nem concordo	11	26%
	Concordo	13	30%
	Concordo totalmente	11	26%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.2 Integração Funcional

Com base em Luz (1995), a variável “integração funcional” avalia o grau de relacionamento entre diferentes departamentos da empresa.

Sobre a integração funcional, o diretor assegura que há a necessidade de um melhor relacionamento entre os servidores do DEMEI. A fim de aprimorar os serviços realizados, o diretor citou que é preciso a criação de um novo organograma para os setores e funções desenvolvidas pelos servidores do Departamento.

Com base nos dados expostos na Tabela 2, 18% dos servidores disseram que existe cooperação entre os setores, 26% não discordaram nem concordaram e 56% discordaram (questão 4). Quanto ao clima de trabalho nas equipes (questão 5), 79% disseram que é bom, 7% nem discordaram nem concordaram e 14% disseram que não é bom. Já quanto ao clima de trabalho no DEMEI (questão 6), 32% concordou dizendo que é bom, 33% nem discordaram nem concordaram e 35% se manifestou dizendo que não é bom. Indagados se as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas (questão 7), 54% dos servidores concordaram com a afirmação, 25% nem discordaram nem concordaram e apenas 21% discordaram.

Na percepção dos servidores, não existe um clima de cooperação entre os setores, demonstrando que o clima de trabalho do Departamento não é considerado bom. Porém o clima de trabalho nas equipes é bom, onde os servidores se respeitam e se ajudam na realização das tarefas. Diante desse resultado satisfatório, observa-se que o gestor deve buscar manter esse nível de satisfação entre as equipes de trabalho, através do respeito e da ajuda na realização das tarefas.

Também foi solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar. Dentre os apontamentos nesta variável “integração funcional”, os servidores destacaram: *“Resolver as intrigas que impedem o entrosamento entre os setores”*; *“Servidores e direção com mais responsabilidade, cooperação e coleguismo”*; *“União e transparência entre os servidores.*

Sugere-se ao gestor, adotar políticas que melhorem o ambiente de trabalho e propiciem maior bem-estar a seus servidores, uma vez que a satisfação no trabalho e a qualidade de vida estão sendo mais valorizadas dentro das organizações, pois o uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades, são de fundamental importância para as organizações, principalmente para estas que prestam serviços ao consumidor, como é o caso do Departamento Municipal de Energia de Ijuí.

O resultado demonstra um bom relacionamento entre as equipes, mas ainda é necessário que se busquem alternativas para melhoria dessa variável, visto que 56% dos servidores encontram-se insatisfeitos com o clima de trabalho do Departamento, no que se refere a cooperação entre os setores, o que pode prejudicar a eficiência dos serviços nessa instituição. É interessante que sejam feitas reuniões individuais com as equipes para que as causas dessas insatisfações possam ser monitoradas e que os próprios servidores possam sugerir melhorias.

Observa-se que o individualismo e a competição foram, até há algum tempo atrás, as qualidades mais comuns aos profissionais das organizações implantadas em uma economia estável e praticamente imutável. Com a chegada da globalização, a competição entre organizações tornou-se algo evidente e com forte expressão no mercado mundial, e sua maior consequência é a total mudança de postura destas, pois somente sobreviverão as que puderem adaptar-se rapidamente a novas situações.

Nesta condição, o trabalho em equipe é uma das alternativas viáveis para que as organizações, tanto públicas como privadas, possam ganhar a agilidade às adaptações necessárias às grandes mudanças do mercado. Assim sendo, ressalva-se que um dos requisitos mais exigidos dos profissionais pelas organizações atualmente, é sua capacidade de trabalhar

em equipe, cooperativamente, com responsabilidade, tendo consciência das razões desta configuração de trabalho.

Tabela 2 - Percepção dos servidores quanto à integração funcional.

Característica	Variável	Amostra	%
4) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores do Departamento	Discordo totalmente	8	19%
	Discordo	16	37%
	Nem discordo nem concordo	11	26%
	Concordo	7	16%
	Concordo totalmente	1	2%
	Total	43	100%
5) O clima de trabalho da minha equipe é bom	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	6	14%
	Nem discordo nem concordo	3	7%
	Concordo	23	53%
	Concordo totalmente	11	26%
	Total	43	100%
6) O clima de trabalho do Departamento é bom	Discordo totalmente	6	14%
	Discordo	9	21%
	Nem discordo nem concordo	14	33%
	Concordo	13	30%
	Concordo totalmente	1	2%
	Total	43	100%
7) No meu local de trabalho as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas	Discordo totalmente	3	7%
	Discordo	6	14%
	Nem discordo nem concordo	11	25%
	Concordo	15	35%
	Concordo totalmente	8	19%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.3 Salário / Benefícios / Pagamento

Para Luz (1995), a variável “salário” é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, pois tem grande importância no sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com o mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; a clareza aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, etc. A variável “benefícios” avalia o quanto as necessidades e expectativas dos funcionários são atendidas; a

qualidade da prestação dos serviços aos funcionários; fixação e satisfação dos funcionários. Quanto a variável “pagamento”, Luz (1995) assegura que a mesma visa avaliar a incidência de erros na folha de pagamento, ou seja, o conhecimento que os colaboradores tem sobre os descontos lançados na folha de pagamento.

Quanto a salários, benefícios e pagamento, o gestor enunciou que, de modo geral, não há descontentamentos por parte dos servidores, e quando ocorre são pequenas distorções, havendo apenas reivindicações para ganhos em produtividade. Quanto ao pagamento, o gestor garantiu que as regras são claras e conhecidas pelos servidores, não havendo discussões.

Dando seqüência às análises, o salário foi o próximo fator analisado. Sendo essa uma das principais variáveis pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos servidores. Conforme os dados da Tabela 3, se evidenciou que 54% dos servidores concordaram que a remuneração recebida pelo trabalho é justa para as atividades que desenvolvem, 16% nem discordaram nem concordaram e 30% discordaram (questão 8). Quanto aos benefícios recebidos, 40% disseram que estes são motivadores, 23% nem discordaram nem concordaram e 37% discordaram (questão 9). Sobre os descontos efetuados em relação à remuneração, 91% disseram conhecê-los, 7% nem discordaram nem concordaram e apenas 2% disseram não ter conhecimento (questão 10).

Na percepção da maioria dos servidores, a remuneração que recebem é justa para as atividades que desenvolvem, ao mesmo tempo em que os benefícios recebidos os motivam a trabalhar. Porém, comparando-se as percepções do gestor e dos servidores, nota-se que seria importante rever a política de remuneração e benefícios para os servidores públicos municipais desta autarquia, pois ainda há uma parcela significativa de servidores, insatisfeita com a remuneração recebida e que demanda outros ganhos.

Quanto aos descontos que são efetuados na folha de pagamento dos servidores, não há preocupações tanto para o gestor quanto para os servidores, pois as regras são claras e conhecidas pela maioria absoluta dos servidores do DEMEI.

Para Luz (1995), a variável salário representa o “nervo” mais sensível do empregado. Ele possibilita não apenas a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também, das necessidades sociais, de estima e auto-realização. Assim, foi detectado um grau elevado, de 37% de insatisfação, em relação à variável “benefícios”, quando comparado com o índice de 40% de satisfação quanto aos benefícios recebidos, que merece atenção pelo gestor, a fim de buscar alternativas que possam amenizar essa situação.

Ressalta-se que o Departamento Municipal de Energia de Ijuí é uma instituição pública, de âmbito municipal, e que não possui autonomia para implantar novas políticas de

recursos humanos, capazes de sanar o descontentamento de alguns servidores em relação ao salário. De acordo com a pesquisa documental, em relação à legislação da área de recursos humanos, é a Lei nº 3.871, de 19 de novembro de 2001 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da administração direta, autárquica.

Quando solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar, nesta variável “integração funcional”, os servidores enfatizaram a “*Criação de um plano de metas com gratificação*”.

Tabela 3 - Percepção dos servidores quanto à salário, benefícios e pagamento.

Característica	Variável	Amostra	%
8) A remuneração que recebo pelo meu trabalho é justa para as atividades que desenvolvo	Discordo totalmente	4	9%
	Discordo	9	21%
	Nem discordo nem concordo	7	16%
	Concordo	15	35%
	Concordo totalmente	8	19%
	Total	43	100%
9) Os benefícios que recebo, motivam-me a trabalhar	Discordo totalmente	8	21%
	Discordo	7	16%
	Nem discordo nem concordo	10	23%
	Concordo	12	28%
	Concordo totalmente	5	12%
	Total	43	100%
10) Tenho conhecimento dos descontos efetuados em relação a minha remuneração	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	0	0%
	Nem discordo nem concordo	3	7%
	Concordo	16	37%
	Concordo totalmente	23	54%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.4 Supervisão / Comunicação

Na concepção de Luz (1995), a variável “supervisão” revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão; a capacidade técnica; o tratamento justo dado à equipe. Para o autor, a variável “comunicação” avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa.

Em relação à supervisão e comunicação, o presidente acredita que de modo geral, as questões importantes circulam no Departamento, porém em alguns setores a supervisão é razoável e em outros, ainda, precisa melhorar.

Analisando a Tabela 4, registrou-se que 26% dos servidores se manifestaram dizendo que recebem o devido reconhecimento quando realizam um bom trabalho, 35% nem discordaram nem concordaram e 39% discordaram (questão 11). 38% disseram que são tratados com respeito, independente de seus cargos, 30% nem discordaram nem concordaram e 32% que não são tratados com respeito (questão 12). No que se refere ao repasse de informações, 28% disseram que são repassadas de maneira direta, com calma e clareza, 39% nem discordaram nem concordaram e 33% que as informações não são repassadas claramente (questão 13). Considerando a organização como um todo, 44% dos servidores disseram que a comunicação interna no DEMEI não é adequada, 37% nem discordaram nem concordaram e apenas 19% defenderam ser a comunicação adequada (questão 14).

Na percepção de 39% dos servidores, quando realizam um bom trabalho não recebem o devido reconhecimento. Diante desse resultado é necessário buscar alternativas, para que se possa melhorar o nível de satisfação para esses servidores, elevando conseqüentemente a qualidade do clima organizacional. Observa-se que o nível de insatisfação, somado ao nível de neutralidade, torna-se bastante elevado, podendo comprometer o desempenho dos servidores. Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas de todo trabalhador, uma vez que o reconhecimento reflete positivamente na auto-estima, autoconfiança e também atende as necessidades de prestígio e consideração. Com isso, o reconhecimento faz-se necessário no DEMEI, para dar sentido às atividades que estão sendo realizadas, para que todos, tanto diretores como servidores, possam vivenciá-las com saúde, prazer, satisfação.

De modo geral, pode-se afirmar que há respeito entre as pessoas, porém há uma parcela de 32% que se posicionou de forma contrária, dizendo que não são tratados com respeito, independente dos cargos que ocupam.

De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das organizações, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham. Assim sendo, as pessoas requerem atenção e respeito, pois estão sujeitas a uma multiplicidade de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e preocupações diversas. Portanto, pequenas atitudes gentis podem

evitar más condutas, pois tanto servidores como diretores, todos são importantes para o desempenho da organização.

Quanto à comunicação interna e o repasse de informações, dentro do Departamento, a maioria dos servidores, se manteve neutra quanto à esta variável, sendo uma pequena parcela satisfeita com o processo de comunicação, dizendo que as informações são passadas de maneira direta, com calma e clareza. Conforme o resultado observado, percebe-se que não há compreensão da eficácia da comunicação no DEMEI, sendo esta variável de extrema importância, pois possibilita a diminuição dos ruídos, as desconfianças entre colegas e entre setores, uma vez que nela está presente toda a informação.

A comunicação organizacional não deve ser confusa, nem de pouco ou vários entendimentos, pois está presente em todas as atividades das organizações e contribui, diretamente, no desempenho das equipes. Conforme verificado na análise da variável “integração funcional”, o clima entre as equipes de trabalho não é favorável, cabendo a melhora no processo de comunicação, que poderá possibilitar a união entre os setores da autarquia, proporcionando melhores condições de trabalhos, permitindo que os objetivos autárquicos propostos sejam atingidos.

A fim de obter-se melhores resultados no Departamento, sugere-se reuniões entre setores, individuais com as equipes, a fim de que causas das insatisfações dos servidores, quanto à comunicação, possam ser monitoradas e que os próprios servidores possam sugerir melhorias, contribuindo para o sucesso da organização. Ou seja, cabe ao gestor, como resultado da falta de um sistema de informação bem desenvolvido, divulgar e debater com os servidores as normas e rotinas do DEMEI.

Quando solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar, nesta variável “supervisão e comunicação”, os servidores destacaram: *“Melhor comunicação e comprometimento entre servidores e servidores e direção”*; *“Mais reconhecimento e valorização aos profissionais”*; *“Compartilhamento de informações”*.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 182), a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: “proporcionar informações e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos”.

Tabela 4 - Percepção dos servidores quanto à supervisão e comunicação.

Característica	Variável	Amostra	%
11) Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	Discordo totalmente	7	16%
	Discordo	10	23%
	Nem discordo nem concordo	15	35%
	Concordo	7	16%
	Concordo totalmente	4	10%
	Total	43	100%
12) Os servidores são tratados com respeito independente dos seus cargos	Discordo totalmente	7	16%
	Discordo	7	16%
	Nem discordo nem concordo	13	30%
	Concordo	12	28%
	Concordo totalmente	4	10%
	Total	43	100%
13) As informações são passadas com calma, clareza e de maneira direta	Discordo totalmente	2	5%
	Discordo	12	28%
	Nem discordo nem concordo	17	39%
	Concordo	11	26%
	Concordo totalmente	1	2%
	Total	43	100%
14) Considerando a organização como um todo, diria que a comunicação interna é adequada	Discordo totalmente	9	21%
	Discordo	10	23%
	Nem discordo nem concordo	16	37%
	Concordo	8	19%
	Concordo totalmente	0	0%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.5 Relacionamento Interpessoal / Empresa x Sindicato

Com base em Luz (1995), a variável “relacionamento interpessoal” avalia a quantidade das relações pessoais entre os funcionários, chefias e a empresa, e a existência e intensidade de conflitos.

Para o gestor do DEMEI, o relacionamento existente entre os servidores e a chefia é adequado.

De acordo com os dados evidenciados através da Tabela 5, a seguir, 60% dos servidores disseram que seus chefes possuem habilidades para solucionar conflitos, 23% nem discordaram nem concordaram e apenas 17% discordaram (questão 15). Em caso de dúvidas, 86% afirmaram que possuem liberdade de solicitar maiores esclarecimentos, 7% nem

discordaram nem concordaram e este mesmo percentual (7%) representa os servidores que discordaram com a afirmação (questão 16). Quanto ao relacionamento interpessoal, também foram avaliados o relacionamento entre os servidores e entre servidores e direção, percebendo-se que existem indícios de intrigas no ambiente de trabalho, visto que, 79% dos servidores que responderam à pesquisa de clima, afirmaram que há intrigas entre os servidores, 12% não discordaram nem concordaram e apenas 9% disseram não haver intrigas entre servidores (questão 17); 72% disseram que também há intrigas entre servidores e direção, 21% nem discordaram nem concordaram e 7% disseram não vêem intrigas entre servidores e direção (questão 18). Quanto à questão 19, também relacionada à variável “relacionamento interpessoal”, investigou-se a percepção dos funcionários quanto ao tratamento recebido por parte do Sindicato. Conforme verificado, constatou-se que 66% dos servidores disseram que o Sindicato dos Eletricitários do Rio Grande do Sul não tem ajudado a melhorar as condições de trabalho, 30% nem discordaram nem concordaram e apenas 4% dos servidores declaram-se satisfeitos com a atuação do Sindicato.

Em relação à percepção dos servidores do DEMEI, quanto à variável relacionamento interpessoal, os mesmos disseram que os chefes de setores possuem habilidades para solucionar conflitos e, no caso de dúvidas sobre o trabalho, os servidores possuem liberdade de solicitar maiores esclarecimentos.

A gestão participativa diz que a liderança, é a principal mobilizadora das pessoas para o processo participativo, além do bom relacionamento da chefia com subordinados. A participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.

As organizações são caracterizadas pela divisão de trabalho e por uma hierarquia, sejam elas de que tipo for. Assim, as pessoas que nela transitam estão quase o tempo todo submetidas à força do grupo e à interferência da gestão. Além disso, a eficiência da organização está diretamente relacionada à capacidade dos dirigentes de coordenar diversos aspectos. Referindo-se ao gerente, Morgan (1996, p. 30) afirma que

[...] deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma habilidade perspicaz de conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral o gerente pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

Em relação à percepção de cada servidor do DEMEI quanto ao relacionamento interpessoal, percebe-se que não existem indícios de entrosamento no ambiente de trabalho, demonstrando haver intrigas entre servidores e entre servidores e direção. Torna-se perceptível a existência de uma sólida união entre os colegas de trabalho, a fim de tornar esse ambiente agradável, no que tange a essa variável. Faz-se necessário buscar as causas dessas intrigas, a fim de amenizar o alto nível de insatisfação mostrado pelos servidores.

O bom relacionamento interpessoal é um dos fatores que influenciam no satisfatório desempenho das produções diárias de um grupo, pois uma equipe que trabalha unida em prol do mesmo objetivo alcança com qualidade e eficiência o que é proposto pelo seu líder. O papel do gestor nesse processo é de grande importância, afinal é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes entre os componentes do “time” e fazer com que o clima seja agradável e sinérgico, onde a união e a cooperação entre os colaboradores prevaleçam.

Os servidores também se demonstraram insatisfeitos com o Sindicato dos Eletricitários do Rio Grande do Sul, sendo que apenas 4% afirmam que o Sindicato é atuante em sua categoria.

Os Sindicatos têm grande importância na vida dos servidores, onde direitos e garantias são negociadas para a categoria, devendo obrigatoriamente defender os interesses individuais e coletivos de sua base, e fazer valer seus direitos. Enfim, um Sindicato onde existe a união da categoria, com certeza trará melhores condições de vida e de trabalho a todos os filiados.

A fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar, foi solicitado aos servidores, que indicassem então, sugestões de melhoria. Para esta variável “relacionamento interpessoal”, os servidores destacaram que é necessário “*oferecer trabalho assistencial e psicológico, tanto individual como para o grupo de trabalho*”.

Tabela 5 - Percepção dos servidores quanto ao relacionamento interpessoal e empresa x sindicato.

Característica	Variável	Amostra	%
15) Meu chefe possui habilidades para solucionar conflitos, evitando julgamentos precipitados	Discordo totalmente	2	5%
	Discordo	5	12%
	Nem discordo nem concordo	10	23%
	Concordo	18	42%
	Concordo totalmente	8	18%
	Total	43	100%
16) Em caso de dúvidas sobre meu trabalho, tenho a liberdade de solicitar maiores esclarecimentos	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	2	5%
	Nem discordo nem concordo	3	7%
	Concordo	26	60%
	Concordo totalmente	11	26%
	Total	43	100%
17) Há intrigas entre os servidores	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	4	9%
	Nem discordo nem concordo	5	12%
	Concordo	18	42%
	Concordo totalmente	16	37%
	Total	43	100%
18) Há intrigas entre servidores e direção	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	3	7%
	Nem discordo nem concordo	9	21%
	Concordo	15	35%
	Concordo totalmente	16	37%
	Total	43	100%
19) O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho de minha categoria	Discordo totalmente	15	36%
	Discordo	13	30%
	Nem discordo nem concordo	13	30%
	Concordo	1	2%
	Concordo totalmente	1	2%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.6 Estabilidade / Progresso Profissional

Sobre a variável “estabilidade”, Luz (1995) afirma que esta permite conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos. Sobre a variável “progresso profissional”, o autor diz que ela aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento profissional, as possibilidades de realização de

trabalhos desafiadores e importantes, avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

Quanto à estabilidade e progresso profissional, o diretor-presidente acredita que os servidores se sentem bastante seguros, pois o plano de carreira implantado no DEMEI é adequado e conhecido por todos.

Com os resultados observados, através da Tabela 6, torna-se perceptível o sentimento de satisfação dos servidores, confirmado por 95% dos entrevistados que disseram considerar o trabalho que desenvolvem importante, pois contribui para a sociedade; apenas 5% nem discordaram nem concordaram (questão 21). Sobre a estabilidade e segurança em relação ao trabalho, 56% expuseram estar seguros, 16% nem discordaram nem concordaram e 28% não se encontravam seguros em relação ao seu emprego (questão 20). Um total de 46% dos servidores, ou seja, grande maioria, disse que no DEMEI há oportunidades para os servidores desenvolverem novas aprendizagens, através de cursos, treinamentos, capacitações, etc., 30% nem discordaram nem concordaram e 24% disseram não haver tais oportunidades (questão 22).

Quanto ao “progresso profissional” investigado no DEMEI, observa-se a satisfação dos servidores em contribuir com a sociedade com o trabalho que realizam. Quanto à satisfação no trabalho, na visão de Robbins (2009), as pessoas preferem empregos mentalmente desafiantes, que lhes proporcione oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho. Um trabalho pouco desafiador pode tornar-se entediante, já o excesso de desafios pode levar à frustração e ao sentimento de derrota. De acordo com Dutra (2002), o indivíduo tem na realização do seu trabalho, a possibilidade de crescimento pessoal, reconhecimento e valorização.

No mundo globalizado em que se está inserido, a qualificação e motivação das pessoas são vitais para a sobrevivência da empresa. O que se tem visto em algumas organizações são investimentos em equipamentos, na qualidade dos produtos e serviços, deixando muitas vezes treinamentos e a qualificação dos seus colaboradores de lado. Cabe ao gestor, verificar a eficácia dos treinamentos recebidos pelos servidores, levando em consideração a organização como um todo, pois há uma parcela de servidores que não estão tendo oportunidades de desenvolverem novas aprendizagens, o que pode ser melhorado, pois influencia no desempenho das atividades e nos resultados.

Sabe-se que as transformações estão ocorrendo velozmente e as informações são constantemente atualizadas, em um mercado cada vez mais competitivo o diferencial para

garantir um lugar de destaque está nas pessoas que compõe a organização. Um bom projeto de capacitação visa aperfeiçoar e inovar, o treinamento é uma ferramenta efetiva e eficaz que auxilia significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados. Com o avanço tecnológico e a contínua evolução tecnológica, observa-se que para as organizações manterem-se atualizadas, exige-se constante aprimoramento em cursos ou treinamentos aliados com a realidade da organização.

A estabilidade é um direito assegurado ao servidor público. Tal fato pode ser comprovado, quando a maioria dos servidores do DEMEI se mostra segura em relação aos seus empregos, e que as demissões são praticamente inexistentes, mas podem ocorrer na forma de exoneração, demissão, readaptação, recondução, aposentadoria e falecimento. Percebe-se que uma parte significativa não quis opinar sobre essa questão, e outra que encontra-se insatisfeita com a estabilidade.

Foi solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar, nesta variável os servidores destacaram que é necessário “*Oferecer mais cursos de aperfeiçoamento*”.

Tabela 6 - Percepção dos servidores quanto à estabilidade e ao progresso profissional.

Característica	Variável	Amostra	%
20) Trabalho no Departamento pela estabilidade e segurança em relação ao meu emprego	Discordo totalmente	3	7%
	Discordo	9	21%
	Nem discordo nem concordo	7	16%
	Concordo	17	40%
	Concordo totalmente	7	16%
	Total	43	100%
21) Considero meu trabalho importante, pois contribui para a sociedade	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	0	0%
	Nem discordo nem concordo	2	5%
	Concordo	17	39%
	Concordo totalmente	24	56%
	Total	43	100%
22) Tenho oportunidade de desenvolver novas aprendizagens no meu trabalho (treinamentos, cursos)	Discordo totalmente	5	12%
	Discordo	5	12%
	Nem discordo nem concordo	13	30%
	Concordo	11	25%
	Concordo totalmente	9	21%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.7 Processo Decisório

Na concepção de Luz (1995), a variável “processo decisório” avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.

Quanto ao processo decisório, o diretor disse que há pouca autonomia para o servidor, pois a maioria das regras já vem determinada por outros órgãos, não cabendo maiores discussões.

Analisando a Tabela 7, os resultados encontrados mostram que 98% dos respondentes declararam assumir o erro quando fazem algo errado, e apenas um servidor declarou não assumir o erro (questão 23). Além disso, no que se refere aos problemas existentes, metade dos servidores, ou seja, 49% dos que responderam a pesquisa, disse que os problemas internos existentes no cotidiano do DEMEI são de conhecimento da equipe diretiva, uma parcela significativa, 35% nem discordaram nem concordaram e 16% disseram que a direção não tem conhecimento dos problemas existentes (questão 24).

Ressalta-se que por tratar-se de uma organização pública, no DEMEI as regras de trabalho já estão determinadas, não cabendo maiores discussões e autonomias ao servidor. A Constituição Federal de 1988 regulamenta no Título III, um capítulo específico para a organização da administração pública, pormenorizando-a enquanto estrutura governamental e enquanto função. A administração pública, de acordo com Moraes (2006, p. 295): “pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”. O art. 37 da Constituição Federal determina que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedeça, além de diversos preceitos expressos, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19.

O princípio da legalidade, previsto no art. 5º, II, da Constituição Federal, aplica-se na Administração Pública, de forma mais rigorosa e especial, pois o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, portanto, incidência de sua vontade subjetiva. Pois na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo que a lei não proíba.

Meirelles (1993) afirma que enquanto para o particular a lei significa “pode fazer assim”, para o administrador público significa “deve fazer assim”, ou seja, na Administração Pública não há liberdade, nem vontade pessoal.

Tabela 7 - Percepção dos servidores quanto ao processo decisório.

Característica	Variável	Amostra	%
23) Quando faço algo errado, assumo o erro	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	1	2%
	Nem discordo nem concordo	0	0%
	Concordo	13	30%
	Concordo totalmente	29	68%
	Total	43	100%
24) Os problemas internos da organização são de conhecimento da direção	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	6	14%
	Nem discordo nem concordo	15	35%
	Concordo	13	30%
	Concordo totalmente	8	19%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.8 Condições Físicas de Trabalho / Segurança

Para Luz (1995), a variável “condições físicas de trabalho” visa verificar a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: local de trabalho, horário de trabalho, vestiários, etc. Quanto à variável “segurança”, o autor diz que esta avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.

Indagado sobre as condições físicas e segurança no trabalho, o diretor garantiu que são oferecidas boas instalações e condições para os servidores desenvolverem suas atividades. Relatou também que como as atividades fins do DEMEI envolvem riscos, há preocupação e providências a fim de garantir a integridade física da força de trabalho.

Na Tabela 8, foi abordada a satisfação dos servidores sobre as condições físicas e segurança no trabalho, destacando-se que 58% dos servidores consideram satisfatórias as condições físicas de trabalho, tais como higiene, limpeza, mobiliário, etc., 21% nem discordaram nem concordaram e este mesmo percentual (21%) não se declaram satisfeitos

(questão 25). Sobre a produtividade e qualidade do trabalho, 37% dos servidores disseram que procuram melhorar a produtividade, através da realização de um trabalho de qualidade, 30% nem discordaram nem concordaram, mas existe uma parcela de 33% que demonstrou não se preocupar com a qualidade do trabalho (questão 26). No que se refere à segurança no trabalho, a maioria dos servidores, ou seja, 51% destacaram que o DEMEI zela pela segurança de sua força de trabalho, 23% nem discordaram nem concordaram em percentual significativo de servidores, 26% asseguraram que não há preocupação do DEMEI quanto à segurança no trabalho (questão 27).

O resultado requer um exame por parte da gestão da organização, a fim de verificar as condições físicas de segurança, no sentido de adequação dos ambientes e tarefas, para melhorar o índice negativo encontrado. Conforme ilustra Gráfico 6, uma parcela de 40% dos servidores desenvolvem atividades técnicas, e algumas estão ligadas à rede de distribuição de energia elétrica. Assim, é de vital importância a segurança destes profissionais.

Quanto às instalações físicas de trabalho e recursos disponibilizados para os mesmos executarem seus trabalhos foram encontrados os seguintes resultados: dos servidores que responderam essa questão, 58% declararam suficientes os recursos e as instalações, 16% nem discordaram nem concordaram, mas ainda existe uma parcela que precisa ser abrangida, para que esse quesito possa ser satisfatório para todos, como é o caso dos 26% que discordaram (questão 28).

Relativo a esta variável, o resultado obtido apontou que a grande maioria dos servidores está satisfeita com as instalações físicas do ambiente, com a segurança no trabalho zelada pelo Departamento além das condições e recursos disponíveis suficientes para a realização das atividades. Importante destacar ainda, que os servidores demonstraram estar sempre melhorando a qualidade e produtividade do trabalho.

Observa-se nessa variável, que é possível o atingimento de 100% de satisfação com a tomada de pequenas medidas, visto que nesse quesito é preciso apenas adequar o ambiente de forma que todos os servidores estejam satisfeitos, ou seja, para essa melhoria, não se depende de comportamento dos servidores, mas sim do fator adequação do ambiente por parte da organização. Sem dúvida, um dos principais fatores motivacionais do indivíduo na organização é o ambiente de trabalho, que é o local onde ele passa grande parte do seu dia. É no trabalho que os indivíduos desenvolvem relações com os colegas e se envolvem emocionalmente de acordo com o ambiente. Para que estes se sintam motivados e comprometidos, é necessário criar um ambiente positivo e acolhedor que torne a rotina mais agradável e menos sacrificante.

Ainda, sobre esta variável, verifica-se que anualmente é realizada no DEMEI a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – SIPAT, que busca conscientizar os servidores, não apenas nas questões de prevenção de acidentes de trabalho, mas também, fazer um resgate dos valores esquecidos pela correria do cotidiano, ou seja, unir segurança e qualidade de vida, uma vez que tanto a segurança como o bem estar, são resultados das escolhas das pessoas. O evento tem a presença dos colaboradores e direção do DEMEI e conta com palestras de prevenção, orientação, integração e confraternização, abordando temas como stress, prática de exercícios físicos, ergonomia e vida saudável são abordados de maneira descontraída e objetiva. Importante manter esta ação dentro do Departamento.

Foi solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar. No que se refere a esta variável, os servidores enfatizaram: “*Maior segurança nos setores*” e “*Melhores ferramentas de trabalho*”.

Tabela 8 - Percepção dos servidores quanto às condições físicas de trabalho e segurança.

Característica	Variável	Amostra	%
25) As condições físicas de trabalho são satisfatórias (higiene, limpeza, mobiliário, etc)	Discordo totalmente	3	7%
	Discordo	6	14%
	Nem discordo nem concordo	9	21%
	Concordo	22	51%
	Concordo totalmente	3	7%
	Total	43	100%
26) Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho	Discordo totalmente	5	12%
	Discordo	9	21%
	Nem discordo nem concordo	13	30%
	Concordo	15	35%
	Concordo totalmente	1	2%
	Total	43	100%
27) A organização zela pela segurança no trabalho	Discordo totalmente	2	5%
	Discordo	9	21%
	Nem discordo nem concordo	10	23%
	Concordo	18	42%
	Concordo totalmente	4	9%
	Total	43	100%
28) As instalações físicas e os recursos disponíveis são suficientes e seguros para realizar as minhas tarefas	Discordo totalmente	3	7%
	Discordo	8	19%
	Nem discordo nem concordo	7	16%
	Concordo	20	46%
	Concordo totalmente	5	12%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.9 Disciplina

Sobre a variável “disciplina”, Luz (1995) assevera que a mesma avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.

Quanto à disciplina, o gestor identificou a necessidade de melhorar a gestão administrativa do Departamento, ampliando a participação e responsabilidades dos servidores.

Conforme a Tabela 9 foi possível constatar, por meio do questionamento relacionado à percepção dos servidores quanto aos critérios de disciplina, os seguintes resultados: verificou-se que apenas 29% dos entrevistados afirmam que as regras são repassadas com clareza, a grande maioria, ou seja, 44% nem discordaram nem concordaram e uma parcela significativa de 27% disseram não haver clareza na interposição das regras, demonstrando a necessidade de medidas para melhoria dessa variável (questão 29). Os servidores, num

percentual de 46%, asseguram que quando a direção toma uma decisão não há esforço de todos para colocá-la em prática, 33% nem discordaram nem concordaram e apenas uma amostra de 21% disse se esforçar para tal (questão 31). Porém, é importante destacar que os servidores se mostraram solidários uns com os outros, quando 58% dos entrevistados disseram que quando um colega é punido injustamente, reagem em defesa do inocente, já 40% nem discordaram nem concordaram e apenas 2% não se mostrou solidário (questão 30).

Pelo resultado da pesquisa, em termos gerais, os servidores não estão satisfeitos com o repasse das regras dentro do DEMEI, destacando ainda que quando a direção toma uma decisão não há um esforço de todos para colocá-la em prática. Sobre esse aspecto, é importante para o gestor do DEMEI, alinhar esforços no sentido de integrar os servidores, visando atingir as metas presentes no planejamento estratégico.

Apesar da flexibilidade permitida pelo mercado atual, a palavra “disciplina” ainda pode existir com ênfase no mundo empresarial. No DEMEI, cabe ao gestor engajar-se a si e a equipe, através de um projeto disciplinar que contempla todos os processos e setores. Os servidores, não podem simplesmente receber ordens, precisam ser monitorados de perto. Assim, a partir dos resultados, melhorias podem ser feitas por meio de reorganização para que falhas sejam subtraídas.

Quando solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar, nesta variável “disciplina”, os servidores destacaram: *“Direção com mais atitude de cobrança aos chefes de setores, para que estes cobrem responsabilidades de seus subordinados”*; *“Direção tratar todos os servidores com igualdade, tanto para os benefícios quanto para as cobranças”*; *“Direção aplicar com mais rigor as leis”*.

Tabela 9 - Percepção dos servidores quanto à disciplina.

Característica	Variável	Amostra	%
29) As regras da organização são repassadas com clareza	Discordo totalmente	2	5%
	Discordo	10	22%
	Nem discordo nem concordo	20	44%
	Concordo	11	24%
	Concordo totalmente	2	5%
	Total	43	100%
30) Quando vejo alguém sendo punido injustamente, reajo em defesa do inocente	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	0	0%
	Nem discordo nem concordo	17	40%
	Concordo	20	46%
	Concordo totalmente	5	12%
	Total	43	100%
31) Quando a organização toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática	Discordo totalmente	3	7%
	Discordo	17	39%
	Nem discordo nem concordo	14	33%
	Concordo	7	16%
	Concordo totalmente	2	5%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.10 Participação

No que se refere a variável “participação”, Luz (1995) diz que esta avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa e sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho.

Quanto à participação, o gestor do DEMEI, vê a necessidade de ampliar a participação dos servidores, no que se refere à gestão administrativa do Departamento.

Com base nos dados expostos na Tabela 10, 79% dos servidores disseram que suas atitudes são vinculadas ao que é esperado pelo Departamento, 16% não discordaram nem concordaram e apenas 5% mostraram-se contrários (questão 32). Soma-se a esta questão, o orgulho que os servidores sentem em trabalhar no DEMEI, quando o mesmo percentual, ou seja, 79%, afirmaram estar orgulhosos com a autarquia, 16% nem discordaram nem concordaram e apenas 2% negam tal sentimento (questão 33). 70% dos servidores também disseram fazer esforço extra para beneficiar a organização, 19% nem discordaram nem concordaram e 11% disseram fazer somente aquilo que é solicitado (questão 35). Indagados

se a organização abre espaço para críticas e questionamentos (questão 34), 39% dos servidores disseram que sim, 33% nem discordaram nem concordaram e 28% discordaram.

Analisando a variável “participação”, os servidores mostraram que suas atitudes são vinculadas ao que é esperado pelo Departamento, além de fazerem esforço extra para beneficiar a organização, pois sentem orgulho em trabalhar na única concessionária do serviço público, para distribuição de energia elétrica no Brasil.

Sendo assim, considera-se que o DEMAI tem uma boa imagem e credibilidade entre os servidores, essa credibilidade pode ter sido adquirida também, através da satisfação que os servidores afirmaram sentir com as atividades que desenvolvem. Cabe a organização manter seus conceitos perante os servidores, pois essa valorização gera melhor desempenho e maior comprometimento por parte dos servidores. De acordo com Basso & Antoni (2009), o vínculo predominante nas organizações públicas é o comprometimento afetivo, em oposição à imagem negativa do servidor público difundida socialmente.

Ao mesmo tempo em que trazem satisfação, alguns elementos podem aumentar o comprometimento, fazendo com que o trabalhador permaneça na organização por associar sua saída a perdas. Basso & Antoni (2009) destacam a permanência do trabalhador em algumas organizações públicas por não encontrarem outra que lhes ofereça mais vantagens e benefícios tanto financeiros quanto sociais.

Quanto aos aspectos negativos relacionados às organizações públicas, os autores apontam a falta de infraestrutura, equipamentos, estrutura física e o excessivo aparato burocrático que impedem ou dificultam ações voltadas ao seu propósito maior (Basso & Antoni, 2009).

Então, tanto aspectos negativos quanto positivos interferem nos vínculos que o indivíduo estabelece com a organização. É nesse cenário de paradoxos e conflitos que o servidor público se localiza e baliza suas ações. As organizações públicas, diante das peculiaridades apresentadas, mostram elementos que tornam os estudos e pesquisas complexos, para que se formulem políticas de gestão de pessoas mais adequadas a sua realidade.

Sugere-se ao gestor, buscar sempre a participação de sua força de trabalho no cotidiano da autarquia, para que esta siga de acordo com os padrões e políticas da empresa, uma vez que os servidores mostraram atitudes positivas, vinculadas ao que é esperado pelo Departamento. Este fator pode ser determinante para melhorar ou aumentar a eficiência dos servidores e para que se sintam mais envolvidos e reconhecidos com a organização da qual fazem parte.

Também foi solicitado aos servidores, que indicassem sugestões, a fim de tornar o Departamento Municipal de Energia de Ijuí, um lugar melhor para se trabalhar. Dentre os apontamentos nesta variável “participação”, os servidores destacaram ser necessária a *“Definição de metas para que todos participem individualmente e coletivamente para alcançá-las”*.

Nota-se que é de suma importância, a organização abrir maior espaço para críticas e questionamentos, fim de aprimorar os processos e andamento dos trabalhos, as quais merecem monitoramento por parte do gestor, para suprir esta necessidade, apresentando resultados pouco satisfatórios nas respostas que os servidores atribuíram na média geral.

Tabela 10 - Percepção dos servidores quanto à participação.

Característica	Variável	Amostra	%
32) Minhas atitudes no trabalho estão vinculadas ao que é esperado pelo Departamento	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	2	5%
	Nem discordo nem concordo	7	16%
	Concordo	23	53%
	Concordo totalmente	11	26%
	Total	43	100%
33) Sinto-me orgulhoso em trabalhar no DEMEI	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	2	5%
	Nem discordo nem concordo	7	16%
	Concordo	11	26%
	Concordo totalmente	23	53%
	Total	43	100%
34) A organização abre espaço para críticas e questionamentos	Discordo totalmente	5	12%
	Discordo	7	16%
	Nem discordo nem concordo	14	33%
	Concordo	13	30%
	Concordo totalmente	4	9%
	Total	43	100%
35) Faço esforço extra para beneficiar a organização	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	4	9%
	Nem discordo nem concordo	8	19%
	Concordo	16	37%
	Concordo totalmente	14	33%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

4.3.11 Objetivos / Orientações Organizacionais

Para Luz (1995), a variável “objetivos organizacionais” avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários; enquanto que a variável “orientações”, segundo o autor, avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.

Sobre os objetivos e orientações organizacionais, na percepção do diretor, a cada ano aumentam as exigências legais ao Departamento, sendo necessário qualificar e comprometer os servidores com os resultados.

Conforme a Tabela 11, ao ser abordada a qualidade dos serviços prestados, 44% dos servidores disseram que o DEMEI tem compromisso em oferecer serviços e processos de qualidade, sendo visível tal qualidade nos trabalhos diários desenvolvidos, porém 26% nem discordaram nem concordaram e 30% disseram que não há preocupação do DEMEI em oferecer serviços de qualidade (questão 36). Para o atingimento dos objetivos estratégicos do Departamento, observa-se que 93% dos servidores disseram serem responsáveis pelo sucesso do DEMEI e apenas 7% nem discordaram nem concordaram (questão 37).

Sobre os objetivos e orientações organizacionais, na percepção de 44% dos servidores entrevistados, o DEMEI demonstra compromisso com a qualidade de seus serviços e processos, sendo visível nos trabalhos diários realizados.

A fim de orientar os processos e ações que devem ser executados, desenvolver um apreço maior pelos seus consumidores, e também auxiliar no desenvolvimento e envolvimento dos servidores, a certificação se configura numa forma de organização no Departamento. Conforme pesquisa documental realizada, verificou-se que, atualmente, o DEMEI possui o Certificado nº FS 545694, fornecido pela Certificadora *British Standards Institution (BSI)*, operando um Sistema de Gestão da Qualidade, conforme os requisitos da ISO 9001:2008, para o seguinte escopo: Coletar e apurar dados de indicadores de qualidade do serviço, com foco na satisfação do consumidor através de um processo eficaz e eficiente de tratamento de reclamações. O Sistema de Gestão da Qualidade do Departamento Municipal de Energia de Ijuí, iniciou em 2008 com a implementação da Norma ABNT ISO 9001:2000 e o objetivo foi alcançado em maio de 2009, através da auditoria da Certificadora BSI.

Apura-se também, que se torna importante a busca por maior comprometimento, haja vista que uma parcela bastante elevada de servidores (incluindo os servidores que se mostraram neutros), totalizando 56%, disse que não há comprometimento do DEMEI com a

qualidade dos serviços oferecidos. As causas do pouco comprometimento do DEMEI, com a qualidade de seus serviços, podem estar ligadas aos apontamentos feitos pelos servidores, quando questionados a indicar sugestões de melhoria ao Departamento, os quais são: “*Menos burocratização nos processos internos*”; “*Implantação de planejamento estratégico*”; “*Implementação de planejamento estratégico*”; “*Menos pensamentos políticos e mais para o DEMEI*”; “*Maior controle e comando*”.

Sugere-se ao gestor analisar tais apontamentos, haja vista que expressam a percepção dos seus servidores, no esforço para a consecução dos resultados, sem esquecer, contudo, que é imprescindível orientar as estratégias de acordo com as competências organizacionais existentes.

Percebe-se que o cenário da administração pública está passando por um processo de transição. A burocracia é vista como incompatível com a inovação, flexibilização e desenvolvimento. A estabilidade de emprego contribui para a acomodação do servidor e impõe inúmeros desafios para manter um forte comprometimento afetivo que garanta a qualidade do serviço.

Essa dinamicidade e a necessidade de reformular a estrutura do setor público, têm origem essencialmente nas relações de mercado, inseridas no universo empresarial em que o desenvolvimento da qualidade de serviços e produtos torna o consumidor mais exigente. O aumento do nível de exigência do cidadão também se torna mais visível no setor público, fazendo com que ele venha a ter uma atuação mais voltada para excelência de resultados, zelando pela eficiência, eficácia e efetividade.

Considerando a velocidade das mudanças no mundo do trabalho, não se pode considerar o serviço público atuando num vácuo. Apesar de configurações como estabilidade de emprego, e tendências a manter o *status quo*, é possível perceber a competitividade e, de forma mais lenta que a iniciativa privada, a necessidade de melhoria do trabalho público. Demandado assim, uma participação cada vez maior da população, efetivando a cidadania e exigindo cada vez mais qualidade nos serviços públicos prestados.

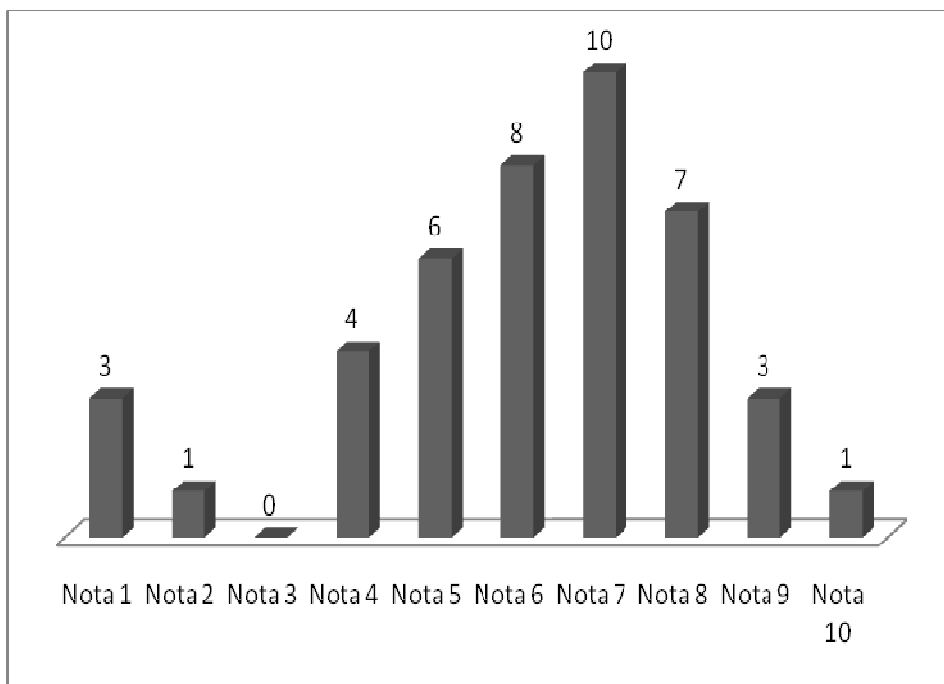
Tabela 11 - Percepção dos servidores quanto aos objetivos e orientações organizacionais.

Característica	Variável	Amostra	%
36) O compromisso do Departamento com a qualidade dos produtos, serviços e processos está visível nos trabalhos diários	Discordo totalmente	1	2%
	Discordo	12	28%
	Nem discordo nem concordo	11	26%
	Concordo	16	37%
	Concordo totalmente	3	7%
	Total	43	100%
37) Considero ser de minha responsabilidade contribuir para o sucesso do Departamento	Discordo totalmente	0	0%
	Discordo	0	0%
	Nem discordo nem concordo	3	7%
	Concordo	11	26%
	Concordo totalmente	29	67%
	Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Com o resultado da pesquisa de clima organizacional, pode-se afirmar que esta possibilitou a investigação da satisfação dos servidores, frente às políticas de gestão de pessoas do DEMEI. Além disso, permitiu ainda uma visão da autarquia, possibilitando o desenvolvimento de indicadores gerenciais e a identificação dos pontos fortes e fracos.

A fim de atingir o objetivo específico número três, os colaboradores foram indagados, perante os questionários, a classificar o clima do Departamento Municipal de Energia de Ijuí, em uma escala de 1 a 10. Os resultados obtidos podem ser visualizados no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Percepção dos servidores frente ao clima organizacional

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Segundo Luz (2003) o clima organizacional, pode ser bom, prejudicado ou ruim.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. É quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas.

Para a classificação do clima organizacional foi utilizado como parâmetro médio o atributo sete, a qual representa o maior percentual de incidências. Como prejudicado ou ruim, foram utilizados como parâmetros os conceitos de um a sete e para o clima ser considerado bom, foram utilizados os conceitos de oito a dez.

Então, conforme a Tabela 12 tem-se que o clima organizacional no DEMEI encontra-se prejudicado ou ruim, sendo que 74% dos servidores classificaram o clima em uma escala de um a sete e apenas 26% qualificaram de oito a dez.

Na percepção do gestor, o clima do DEMEI foi conceituado com atributo sete, também caracterizando-o como prejudicado ou ruim.

Tabela 12 – Percepção dos servidores frente ao clima organizacional

Característica	Amostra	%
Bom	11	26%
Prejudicado	32	74%
Total	43	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).

Luz (2003) afirma que o clima organizacional de uma empresa está vinculado ao (querer fazer) das pessoas. O autor acredita que a instituição poderá adotar treinamentos de todas as formas para o colaborador aprender aquilo que esteja sendo passado que é a questão do (saber fazer), oferecer todas as ferramentas para a execução de um ótimo trabalho (poder fazer), porém se os sujeitos tiverem insatisfeitos não terão atitudes positivas em relação à prestação de serviços.

Por mais que o clima organizacional seja abstrato, ele se materializa no dia-a-dia através de alguns “sinais”. Luz (2003, p.2), salienta que

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações.

CONCLUSÃO

Através de todo o estudo ao longo do curso de Administração, percebe-se que administrar não envolve somente os processos e teorias, mas, principalmente, pessoas que possuem seus valores, crenças, personalidade e atitudes próprias, seus sonhos e objetivos que estão diretamente relacionados com sua escolha profissional e a organização na qual trabalham. Portanto, os objetivos da organização e de seus colaboradores devem estar alinhados, ocasionando maior grau de satisfação a eles. Caso isto não aconteça, cria-se uma insatisfação e uma desmotivação, gerando um baixo rendimento dos colaboradores e, conseqüentemente, dificuldade em atingir os objetivos organizacionais. Por esta razão, surgiu a vontade de se realizar um trabalho cujo tema é voltado ao clima organizacional, medindo as variáveis que interferem neste clima.

O presente trabalho procurou identificar os fatores que influenciam o clima organizacional do Departamento Municipal de Energia de Ijuí - DEMEI, através do conjunto de variáveis: trabalho em si; integração funcional; salário/benefícios/pagamento; supervisão/comunicação; relacionamento interpessoal/empresa x sindicato; estabilidade/progresso profissional; processo decisório; condições físicas de trabalho/segurança; disciplina; participação e objetivos e orientações organizacionais.

Os objetivos propostos foram plenamente atingidos, verificando assim a importância de uma pesquisa de clima organizacional no Departamento, para que os servidores obtenham maior satisfação no trabalho e conseqüentemente a organização tenha um melhor desempenho e lucratividade. As informações obtidas nas etapas realizadas na pesquisa permitiram identificar os fatores que estão influenciando no clima do DEMEI, vindo ao encontro das afirmações dos autores que embasaram a pesquisa no que se refere especialmente à percepção do clima organizacional pelos servidores que participaram desse estudo.

Diante do objetivo geral proposto, de diagnosticar se o clima organizacional no DEMEI está propício para a realização de um trabalho de qualidade, confirmou-se que a pesquisa de clima pode ser uma ferramenta eficaz para o gestor do Departamento. Foi possível identificar a eficácia dessa ferramenta, na medida em que através da aplicação da pesquisa de clima, foram identificados os pontos críticos e as deficiências de cada uma das variáveis importantes para que o Departamento.

Desse modo, foi constatado que há vários pontos a serem melhorados. É importante desenvolver planos de ação, buscando melhorar o quadro atual do clima prejudicado no DEMEI, visando alinhar os interesses da equipe de trabalho às estratégias da equipe gestora para o alcance dos resultados desejados. Evidencia-se maior integração entre servidores e direção, clima de cooperação entre os setores, melhoria na comunicação interna, maior empenho dos servidores para a realização dos trabalhos.

É preciso atenção da gestão quanto à comunicação interna e o repasse de informações, pois os servidores evidenciaram que as informações não são passadas de maneira direta, com calma e clareza. Percebe-se que não existem indícios de entrosamento no ambiente de trabalho, demonstrando haver intrigas entre servidores e entre servidores e direção. Torna-se perceptível a existência de uma sólida união entre os colegas de trabalho, a fim de tornar o ambiente agradável. Evidenciou-se também que os servidores não estão satisfeitos com o repasse das regras dentro do DEMEI, destacando ainda que quando a direção toma uma decisão não há um esforço de todos para colocá-la em prática

Pode-se dizer também, que a pesquisa revelou muitos fatores positivos, demonstrando que existem elevados índices de satisfação, em relação às variáveis avaliadas, pois os servidores gostam das atividades que desenvolvem, sentem-se orgulhosos em trabalhar na única concessionária de energia elétrica do Brasil, o que lhes causa um sentimento de realização profissional. Quanto à remuneração recebida, os servidores disseram ser justa para as atividades que desenvolvem, ao mesmo tempo em que os benefícios recebidos os motivam a trabalhar.

O resultado obtido apontou que a grande maioria dos servidores está satisfeita com as instalações físicas do ambiente, com a segurança no trabalho zelada pelo Departamento, além das condições e recursos disponíveis serem suficientes para a realização das atividades. Os servidores demonstraram ainda, estarem sempre melhorando a qualidade e produtividade do trabalho e que suas atitudes são vinculadas ao que é esperado pelo Departamento. Disseram também fazer esforço extra para beneficiar a organização, pois sentem orgulho em trabalhar na única concessionária do serviço público, para distribuição de energia elétrica no Brasil e que são os responsáveis pelo sucesso do Departamento.

Com base nas informações obtidas, que devem servir para os gestores da organização analisar como os servidores percebem o clima organizacional, com o objetivo de influenciar a motivação dos mesmos, identificou-se em relação aos critérios avaliados que o clima organizacional DEMEI, de modo coletivo, não está propício à realização de um trabalho de qualidade, pois o mesmo encontra-se prejudicado ou ruim, através da atribuição de um

conceito com nota sete, dentro dos parâmetros utilizados para pesquisa.

Importante salientar, que o clima organizacional observado não pode ser visto como permanente, mas como os servidores estão percebendo no momento, ele é temporário, referindo-se ao momento específico, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em funções de várias variáveis, sendo elas internas e externas à organização. Na avaliação do clima organizacional dentro de um órgão público, como em qualquer outra instituição, seja de ordem privada ou pública, existem fatores que colaboram para que o clima não seja tão favorável, mas em contrapartida, existem diversas variáveis que colaboram positivamente para que o clima seja favorável.

Considerando que o servidor público, em sua maioria, passa anos de sua vida no mesmo órgão, fica aqui um alerta, aos demais órgãos públicos, que prezem pelo seu clima organizacional, realizando mais pesquisas na área de gestão de pessoas. Sugere-se ao gestor do Departamento, uma nova pesquisa de clima organizacional em um período entre um a dois anos, para verificar se mudou a percepção dos servidores, quanto ao clima no DEMEI, e quais as variáveis que se destacaram positivamente e negativamente. Recomenda-se a aplicação de uma pesquisa mais ampla, que contemple todos os servidores do Departamento Municipal de Energia de Ijuí, o que poderia auxiliar imensamente a Gestão de Pessoas na área pública, principalmente em virtude dos serviços prestados por esse Departamento à população de Ijuí.

Concluindo, destaca-se que os líderes devem saber ouvir e reconhecer o papel de cada indivíduo, dentro da organização, além de ter a flexibilidade para interagir com o grupo de pessoas, mesmo que estes não estejam próximos uns dos outros. Ressalta-se ainda que, para a existência de um clima bom, em harmonia, é importante às organizações compreenderem que atender somente seus interesses individuais não é o suficiente para a concretização dos objetivos desejados, mas deve haver um conhecimento dos interesses daqueles que também integram suas equipes e quais são as necessidades que desejam satisfazer. Então, a partir do momento em que as organizações mantêm equilibradas as relações entre seus objetivos e os individuais, conseguem utilizar melhor e de modo preciso os métodos a serem aplicados, conseqüentemente satisfazendo ambas as partes, promovendo assim, a motivação de seus colaboradores e atingindo com eficácia seus processos desejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Basso, K. & Antoni, V.L. **Componente do comprometimento organizacional no setor público**. Revista Pretexto 10(2): 9-26. 2009.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1ª Edição. 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. **Constituição: república federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 04/04/2013.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br>>. Acesso em 26/05/2013.

CABRERA, Luiz Carlos. **Gestão de recursos humanos na administração pública: a perspectiva da gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <<http://www.fundap.sp.gov.br>>. Acesso: 15/04/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de organizações: uma abordagem contingencial**. 3ed São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1994.

_____. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gerenciando pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 53 p, 2004. 634 p

_____. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica de sucesso das organizações. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMEI. Departamento Municipal de Energia de Ijuí. 2013. Disponível em: <<http://www.demei.com.br>>. Acesso em: ago. 2013.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** 2. ed. Campinas, SP, Alínea, 2007.

DREWS, Gustavo A. (Org. ed. 2012). **Trabalho de conclusão de curso:** orientações gerais. Ijuí: Ed UNIJUÍ, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas S.A., 2002

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública.** 2009.

EDELA SOUZA, Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2004.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

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

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

MATTOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública**. RAP. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 1993.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

OLIVEIRA, M. A **pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo, SP: Nobel, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Ed.UNIJUÍ, 2009. 232p. (Coleção Educação a Distância. Série Livro-texto).

VERGARA, Sylvia, Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores

Caro colaborador,

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca do clima organizacional do DEMEI. Faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UNIJUÍ. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos garantindo-se o anonimato e sigilo dos mesmos. Sua colaboração é muito importante para o sucesso desse trabalho.

Simoni R. Heck
Acadêmica do Curso de Administração Unijuí

PARTE 1 – PERFIL DOS PARTICIPANTES

Preencha os seguintes dados de identificação:

1. Faixa Etária:

- até 23 anos
- de 23 a 33 anos
- de 33 a 53 anos
- acima de 53 anos

2. Gênero:

- Feminino
- Masculino

3. Estado civil:

- Solteiro
- Solteiro - União Estável
- Casado
- Divorciado/Separado
- Viúvo

4. Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto – Curso _____
- Ensino Superior Completo – Curso _____
- Especialização – Curso _____
- Mestrado
- Doutorado

5. Tempo de trabalho no DEMEI:

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- acima de 30 anos

6. Cargo/função que ocupa faz parte:

área técnica

área administrativa

7. Tempo de atividade nesse cargo: _____

PARTE 2

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem diversas situações no trabalho. Por favor, avalie o quanto você concorda ou não com estas situações e marque com um **X** no número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem discordo nem concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

	1 DT	2 D	3 N	4 C	5 CT
O TRABALHO EM SI					
1. Gosto das atividades que desenvolvo.					
2. O Departamento está bem preparado tecnologicamente para melhorar a prestação de seus serviços.					
3. O meu trabalho causa um sentimento de realização profissional.					
INTEGRAÇÃO FUNCIONAL					
4. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores do Departamento.					
5. O clima de trabalho da minha equipe é bom.					
6. O clima de trabalho do Departamento é bom.					
7. No meu local de trabalho as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.					
SALÁRIO/BENEFÍCIOS/ PAGAMENTO					
8. A remuneração que recebo pelo meu trabalho é justa para as atividades que desenvolvo.					
9. Os benefícios que recebo, motivam-me a trabalhar.					
10. Tenho conhecimento dos descontos efetuados em relação a minha remuneração.					
SUPERVISÃO/COMUNICAÇÃO					
11. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.					
12. Os servidores são tratados com respeito independente dos seus cargos.					
13. As informações são passadas com calma, clareza e de maneira direta.					
14. Considerando a organização como um todo, diria que a comunicação interna é adequada.					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
15. Meu chefe possui habilidades para solucionar conflitos, evitando julgamentos precipitados.					
16. Em caso de dúvidas sobre meu trabalho, tenho a liberdade de solicitar maiores esclarecimentos.					

17. Há intrigas entre os servidores.					
18. Há intrigas entre servidores e direção.					
19. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho de minha categoria.					
ESTABILIDADE/ PROGRESSO PROFISSIONAL					
20. Trabalho no Departamento pela estabilidade e segurança em relação ao meu emprego					
21. Considero meu trabalho importante, pois contribui para a sociedade.					
22. Tenho oportunidade de desenvolver novas aprendizagens no meu trabalho (treinamentos, cursos).					
PROCESSO DECISÓRIO					
23. Quando faço algo errado, assumo o erro.					
24. Os problemas internos da organização são de conhecimento da direção.					
CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO/SEGURANÇA					
25. As condições físicas de trabalho são satisfatórias (higiene, limpeza, mobiliário, etc).					
26. Meus colegas procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.					
27. A organização zela pela segurança no trabalho.					
28. As instalações físicas e os recursos disponíveis são suficientes e seguros para realizar as minhas tarefas.					
DISCIPLINA					
29. As regras da organização são repassadas com clareza.					
30. Quando vejo alguém sendo punido injustamente, reajo em defesa do inocente.					
31. Quando a organização toma uma decisão, há um esforço de todos em colocá-la em prática.					
PARTICIPAÇÃO					
32. Minhas atitudes no trabalho estão vinculadas ao que é esperado pelo Departamento.					
33. Sinto-me orgulhoso em trabalhar no DEMEI.					
34. A organização abre espaço para críticas e questionamentos.					
35. Faço esforço extra para beneficiar a organização.					
OBJETIVOS/ORIENTAÇÕES ORGANIZACIONAIS					
36. O compromisso do Departamento com a qualidade dos produtos, serviços e processos está visível nos trabalhos diários.					
37. Considero ser de minha responsabilidade contribuir para o sucesso do Departamento.					

38. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o clima do DEMEI? _____

39. Quais sugestões você daria para tornar o DEMEI um lugar melhor para se trabalhar?

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com o gestor

Percepção do gestor frente às variáveis estudadas por Luz (1995):

- 1) O trabalho em si: Percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
- 2) Integração funcional: Grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização.
- 3) Salário: Salários pagos internamente em relação aos praticados em outras organizações;
- 4) Supervisão: Grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores;
- 5) Comunicação: Grau de conhecimento de fatos relevantes da empresa por parte dos funcionários;
- 6) Progresso profissional: Possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa;
- 7) Relacionamento interpessoal: Grau de relacionamento existente entre os funcionários e com a chefia;
- 8) Estabilidade no emprego: Sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
- 9) Processo decisório: Grau de autonomia do funcionário;
- 10) Benefícios: Grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
- 11) Condições físicas de trabalho: Grau de conforto das instalações;
- 12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: Sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários;
- 13) Disciplina: Grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;
- 14) Participação: Grau de participação na gestão administrativa da empresa;
- 15) Pagamento: Grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;
- 16) Segurança: Grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- 17) Objetivos organizacionais: Clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
- 18) Orientação para resultados: Até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.
- 19) Numa escala de 1 a 10, como você classificaria o clima do DEMEI? _____

APÊNDICE C – Quadro sistematizador com resultados do grau de concordância e discordância das variáveis do Clima Organizacional no DEMEI

Variável	Questão	Neutro	Discordo	Concordo	Total
O trabalho em si	1	9%	0	91%	100%
	2	26%	44%	30%	100%
	3	26%	18%	56%	100%
	Média	21%	20%	59%	100%
Integração funcional	4	26%	56%	18%	100%
	5	7%	14%	79%	100%
	6	33%	35%	32%	100%
	7	25%	21%	54%	100%
Média	23%	32%	45%	100%	
Salário/Benefícios/Pagamento	8	16%	30%	54%	100%
	9	23%	37%	40%	100%
	10	7%	2%	91%	100%
	Média	15%	23%	62%	100%
Supervisão/Comunicação	11	35%	39%	26%	100%
	12	30%	32%	38%	100%
	13	39%	33%	28%	100%
	14	37%	44%	19%	100%
	Média	35%	37%	28%	100%
Relacionamento interpessoal/Empresa x sindicato	15	23%	17%	60%	100%
	16	7%	7%	86%	100%
	17	12%	9%	79%	100%
	18	21%	7%	72%	100%
	19	30%	66%	4%	100%
Média	19%	21%	60%	100%	
Estabilidade/Progresso Profissional	20	16%	28%	56%	100%
	21	5%	0	95%	100%
	22	30%	24%	46%	100%
	Média	17%	18%	65%	100%
Processo Decisório	23	0	2%	98%	100%
	24	35%	16%	49%	100%
	Média	18%	9%	73%	100%
Condições físicas de trabalho/Segurança	25	21%	21%	58%	100%
	26	30%	33%	37%	100%
	27	23%	26%	51%	100%
	28	16%	26%	58%	100%
Média	23%	26%	51%	100%	
Disciplina	29	44%	27%	29%	100%
	30	40%	2%	58%	100%
	31	33%	46%	21%	100%
	Média	39%	25%	36%	100%
Participação	32	16%	5%	79%	100%
	33	16%	5%	79%	100%
	34	33%	28%	39%	100%
	35	19%	11%	70%	100%
Média	21%	12%	67%	100%	
Objetivos/Orientações organizacionais	36	26%	30%	44%	100%
	37	7%	0	93%	100%
	Média	16%	15%	69%	100%

Fonte: Pesquisa de campo, autora (2013).