

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MARCEL STRACK DE MORAES**

**INFLUÊNCIAS DA POSSIBILIDADE DE DESESTATIZAÇÃO  
SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA AUTARQUIA MUNICIPAL**

**PORTO ALEGRE**

**2023**

**MARCEL STRACK DE MORAES**

**INFLUÊNCIAS DA POSSIBILIDADE DE DESESTATIZAÇÃO  
SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA AUTARQUIA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Claudia Sirangelo Eccel Alvim

**Porto Alegre**

**2023**

**MARCEL STRACK DE MORAES**

**INFLUÊNCIAS DA POSSIBILIDADE DE DESESTATIZAÇÃO  
SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA AUTARQUIA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Conceito Final:

Aprovado em ...../...../.....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Cláudia Sirangelo Eccel Alvim - UFRGS

---

Prof. Dr. Christine da Silva Schröder - UFRGS

---

Prof. Dr. Camila Furlan da Costa Panizzon - UFRGS

*Dedico à minha mãe e ao meu pai, que vieram a falecer em meio à realização deste trabalho.*

## Resumo

Com o movimento acentuado das privatizações a partir do novo marco legal do saneamento, o presente estudo visou analisar como a possibilidade de desestatização de uma autarquia municipal influencia o clima organizacional na percepção dos servidores. Para isso, foi empreendida uma revisão teórica sobre o tema clima organizacional através de autores clássicos e estudos contemporâneos diversos sobre o assunto. Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se por realizar o estudo de caso de caráter exploratório, utilizando-se de análise documental, de entrevistas semiestruturadas e de observação sistemática. O resultado do estudo apontou que, no ponto de vista dos servidores, a possibilidade de desestatização da autarquia afetou negativamente o clima da organização, sendo identificadas 5 dimensões com interferência direta da possibilidade de desestatização, o que se concluiu tanto por meio da análise das dimensões mais afetadas, quanto no dia a dia de trabalho, expressas em uma atmosfera vivida pelos servidores de insegurança financeira e profissional diante de um futuro incerto na organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Privatização. Servidores Públicos. Organizações Públicas.

## ***Abstract***

The result of the study pointed out that, from the point of view of the servers, the possibility of privatization of the autarchy negatively affected the climate of the organization, being identified 5 dimensions with direct interference of the possibility of privatization, which was concluded both through the analysis of the most affected dimensions, as well as in the day-to-day work, expressed in an atmosphere experienced by the servants of financial and professional insecurity in the face of an uncertain future in the organization.

With the accentuated movement of privatizations from the new legal framework of sanitation, the present study aimed to analyze how the possibility of privatization of a municipal autarchy influences the organizational climate in the perception of the servers. For this, a theoretical review on the topic of organizational climate was undertaken through classical authors and several contemporary studies on the subject. As for the methodological procedures, it was decided to conduct an exploratory case study, using documental analysis, semi-structured interviews, and systematic observation.

**Keywords:** Organizational Climate. Motivation. Privatization. Public Servants. Public Organizations.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	13
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.3 ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>25</b>
<b>4 CONTEXTO DO CASO</b> .....	<b>30</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>34</b>
5.1 COMPARAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
5.1.1 Dimensão Liderança e Gestão de Pessoas .....	36
5.1.2 Dimensão gestão de talentos .....	39
5.1.3 Dimensão Gestão do Conhecimento .....	41
5.1.4 Dimensão Gestão do Desempenho e Carreira .....	45
5.1.5 Dimensão gestão da remuneração .....	50
5.1.6 Dimensão Gestão das Relações e Bem-estar .....	53
5.1.7 Dimensão Gestão das Condições de Trabalho .....	56
5.1.8 Dimensão Gestão da Identidade .....	62
5.1.9 Discussão dos resultados da análise comparativa .....	67
5.2 DINÂMICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	69
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>82</b>
<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da implementação do modelo gerencial na administração pública brasileira proposto por Bresser Pereira e Fernando Henrique Cardoso no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em 1995 se intensificaram as políticas de privatização no Brasil. Em uma análise das reformas Bresser Pereira (1988) descreve quatro componentes básicos da reforma do Estado dos anos 1990, entre eles a delimitação das funções do Estado, reduzindo seu tamanho por meio de programas de privatização, de terceirização e de “publicização”, mostrando a clara intenção de privatizações no país.

O Plano de Reforma do Aparelho do Estado trouxe uma proposta de setorização das atividades, no qual foram identificados quatro grupos. O núcleo estratégico que seriam os poderes legislativo, judiciário e a cúpula do executivo; as atividades exclusivas, que seriam regulamentação, fiscalização, fomento, segurança pública e seguridade social básica; os serviços não exclusivos, sendo universidades, hospitais, centro de pesquisas e museus; e a produção para o mercado que são as empresas estatais. O Estado ficaria responsável apenas pelas duas primeiras as demais deveriam ser privatizadas ou entregues para organizações do terceiro setor (BRASIL, 1995).

No setor do saneamento básico, mais especificamente no tratamento e distribuição de água e esgoto, inicialmente a reforma não teve grandes impactos nas empresas públicas ou autarquias. Entre os estados a exceção ficou no Tocantins, o qual foi primeiro estado brasileiro a privatizar sua companhia de água e esgoto, a Saneatins, ainda na década de 1990. Dentre as capitais brasileiras apenas Manaus realizou a concessão dos serviços no ano de 2000. E há também outros exemplos em cidades do interior como Itu - SP, privatizada em 2007 e reestatizada em 2017, Uruguaiana - RS, privatizada em 2011 e outras.

Porém a situação mudou recentemente. Popularmente conhecida como Novo Marco Regulatório do Saneamento Básico, a Lei 14.026, de 15 de julho de 2020, além de estabelecer metas para o saneamento no Brasil, a lei facilita a entrada da iniciativa privada no setor, obrigando a abertura de licitação quando estados e municípios contratam tais serviços, podendo haver concorrências entre empresas públicas e privadas (BRASIL, 2020). Antes da aprovação da lei os gestores estaduais e municipais podiam utilizar um contrato de programa, os quais são contratos em que

um ente federativo transfere a outro a execução do serviço sem a necessidade de licitação, fazendo com que as empresas de saneamento públicas estaduais, que já realizavam o serviço nas cidades e possuem grande investimento no local, seguissem atuando na região utilizando o princípio da continuidade do serviço. Após a aprovação da Lei percebeu-se uma movimentação para privatização do setor, os exemplos vêm do Rio de Janeiro e Alagoas, que tiveram a distribuição de água e esgoto concedida no ano de 2021. Outro exemplo é estado do Rio Grande do Sul que através do leilão realizado em 2022 tornou sua empresa de saneamento totalmente privada, se diferenciando dos outros casos por não manter o tratamento da água pelo poder público. Além dos casos citados os governadores dos estados como Minas Gerais e São Paulo já manifestaram interesse na concessão dos serviços. Em uma análise do Novo Marco Regulatório do Saneamento Básico Soares *et al.* (2022). mostram que o resultado poderá ser realmente de enfraquecimento das companhias públicas e o caminho inevitável a desestatização ou privatização.

A partir do Novo Marco Legal do Saneamento Básico, muitos gestores estaduais e municipais passaram a planejar a privatização das companhias de água e esgoto, alguns exemplos são a SABESP no Estado de São Paulo, a CEDAE no Rio de Janeiro e a CORSAN no Rio Grande do Sul que estão nesse processo. A Constituição Federal de 1988 indica o Saneamento Básico como uma competência dos municípios, seja realizando diretamente o serviço ou através de delegação (BRASIL, 1988), e algumas cidades brasileiras como Porto Alegre, Caxias do Sul, São Leopoldo e Itu optaram por constituir suas próprias companhias de saneamento, sejam elas empresas públicas, autarquias ou sociedades de economia mista, onde a tendência de privatização não é diferente.

Em nenhum momento o Plano de Reforma de Aparelho do Estado indicou algum planejamento para os servidores das estatais a serem privatizadas, porém pode se perceber que a intenção é de diminuir os gastos com pessoal e previdência a partir do diagnóstico do mercado de trabalho no setor público, o qual indica uma tendência de insolubilidade futura (BRASIL, 1995).

Instabilidade, demissões, remuneração diferente se reaproveitados, trocas de ambiente de trabalho, mudança de função são apenas alguns exemplos das dúvidas que possam ter os funcionários a partir de que se inicia o processo no local onde trabalham.

O Experimento de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo em 1927, foi o primeiro que comprovou empiricamente que as percepções de alterações físicas e sociais no ambiente de trabalho provocam mudanças significativas nos trabalhadores, Homans (1975) faz um relato detalhado deste trabalho comprovando que tais fatores geram impactos na produção e no ambiente de trabalho. Para Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000, apud GOMES e MENEZES, 2010, p. 160) as premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas em tal experimento. Porém o constructo sobre o tema evoluiu bastante, sendo identificados fatores e dimensões para medir o clima organizacional (GOMES e MENEZES, 2010) e estabelecendo uma definição de que o clima organizacional é a atmosfera percebida pelos trabalhadores (FERREIRA, 2013, LACOMBE, 2009).

Sendo identificada a tendência de privatizações no setor de saneamento básico no Brasil a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado e do Novo Marco Legal do Saneamento Básico e que o clima organizacional está ligado à percepção dos servidores quanto aos acontecimentos na organização, este estudo tem por finalidade responder a seguinte questão: **Como a possibilidade de desestatização de uma autarquia municipal influencia o clima organizacional na percepção dos servidores?** O estudo foi realizado em um setor de uma autarquia do âmbito municipal com 1184 funcionários responsável pelo abastecimento e coleta de água e esgoto de uma capital de um estado brasileiro.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo tem como objetivo geral analisar como a possibilidade de desestatização de uma autarquia municipal influencia no clima organizacional na percepção dos servidores que nesta atuam.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com intuito de atingir o objetivo geral proposto foram estabelecidos três objetivos específicos:

- a. Comparar e analisar os resultados das duas últimas pesquisas de clima organizacional realizadas em 2014 e 2022.

- b. Identificar e analisar quais as dimensões que compõe a pesquisa de clima organizacional realizada em 2022 estariam sendo afetadas pela possibilidade de desestatização.
- c. Analisar como a atual possibilidade de desestatização e suas consequências é percebida pelos servidores.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Na literatura, nas teorias de administração e em artigos científicos há uma vasta produção sobre clima organizacional que dão embasamento para realização deste trabalho. No mês de junho de 2023 em uma pesquisa com a expressão clima organizacional, sem distinção de data da realização do estudo no portal dos periódicos Capes foram disponibilizados 1092 artigos revisados por pares, onde sua maioria trata de análises de clima organizacional de diversos tipos de organizações, sendo públicas, privadas, do terceiro setor e outras, mostrando que o assunto já é bastante difundido e trabalhado.

Quanto a análise do período específico de um processo de desestatização e como isso afeta o clima organizacional, realizando uma busca com o cruzamento das palavras clima organizacional e privatização, não foi possível localizar nenhum artigo nesse sentido, sendo o mais próximo uma monografia relatando os impactos causados pela privatização no ambiente de trabalho, relações interpessoais e perfil profissional na empresa EMBRATEL. Devido aos dados expostos, este estudo está em um campo pouco explorado pela literatura e tende a render conhecimento para o campo da administração pública e para novos trabalhos e artigos nesse sentido.

Quanto à atividade da organização estudada, conforme relatado na introdução existe uma tendência de desestatização do setor de saneamento básico. Considerando que o Novo Marco Legal do Saneamento Básico foi aprovado em 2020, a situação deve se repetir em outras organizações do mesmo setor em outros municípios e/ou estados. Este trabalho se propõe, além de uma análise de como a desestatização afeta o clima organizacional na visão dos servidores, sugerir, a partir dos dados encontrados, melhorias no processo de comunicação ao longo do processo. O conhecimento aqui descrito poderá subsidiar práticas de gestão em situações de desestatização ou outras alterações que afetem os servidores, a fim de acompanhar sua percepção acerca do clima organizacional.

Como autor deste trabalho estou inserido neste contexto como servidor da autarquia aqui pesquisada, além de exercer um cargo de liderança de uma equipe com 8 funcionários, na qual podem ser percebidos efeitos da percepção dos servidores sobre o contexto de trabalho. Tenho interesse pessoal no campo da pesquisa pois, inserido nesse meio, percebo que em cada evolução no processo de desestatização aumenta a insegurança dos trabalhadores, que, embora diretamente afetados pelas mudanças, são excluídos das informações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está subdividido em três etapas. No primeiro momento será apresentado o movimento das relações humanas e as teorias motivacionais, as quais foram as primeiras a demonstrar que as organizações não poderiam basear seus resultados apenas na forma de produção, que este também está relacionado com o que sente o ser humano e quais suas necessidades para que o propósito aconteça. Em um segundo lugar, será apresentada a construção histórica da definição de clima organizacional, passando pelos principais autores sobre o tema, além da construção de indicadores ou dimensões que o compõe. Por fim, são descritos alguns estudos atuais sobre o tema, não se limitando a pesquisas de clima, pois a construção teórica é bastante rica em vários aspectos.

### 2.1 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E TEORIAS MOTIVACIONAIS

A Escola ou Movimento das Relações Humanas se trata de um conjunto de teorias administrativas que teve como objetivo favorecer a humanização das relações de trabalho, em oposição ao movimento clássico da Administração Científica de Taylor. Os pressupostos desse pensamento são: o comportamento do homem não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanismos; o homem é condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização (MOTTA, 2006), colocando o homem com parte central de uma organização.

A origem da Escola de Relações Humanas a partir do Experimento de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo no ano de 1927 na fábrica *Wester Electric Company*, situada no bairro de Hawthorne, em Chicago. O experimento tinha como seu objetivo inicial fazer uma análise de relação de produtividade com a iluminação no ambiente de trabalho, sendo medida a produção a cada vez que se alterava a intensidade de luz do ambiente. O resultado não foi o esperado por não ser possível isolar de outras variáveis, como o psicológico dos operários (HOMANS, 1975), pois o simples fato de estarem sendo observados mudava seu comportamento (MOTTA, 2006).

Após a impossibilidade de desassociar os fatores psicológicos dos trabalhadores na fábrica com a iluminação, iniciou-se uma segunda fase do

experimento, onde foram selecionadas seis funcionárias que trabalharam em uma sala separada, tentando minimizar o efeito psicológico esperando ainda um resultado devido as condições físicas do trabalho. Uma das mudanças propostas nesta sala foi autorizar que conversassem entre si e com um pesquisador que fazia a supervisão do trabalho. Novamente os resultados não foram os esperados e a conclusão foi de que a possibilidade de interação mudava o resultado da produção (MOTTA 2006).

A terceira fase focou na dinâmica de pequenos grupos, na qual foram selecionados quatorze homens encarregados de montar componentes eletrônicos com menor interação com os pesquisadores. Nessa fase o grupo se organizou informalmente defendendo seus interesses comuns, os trabalhadores limitavam o ritmo de trabalho e a produtividade fazendo com que os resultados da produção acabassem diminuindo (MOTTA, 2006).

O experimento fracassaria em relacionar as condições físicas do trabalho com a produtividade, porém chegou em outros resultados interessantes, que seriam segundo MOTTA (2006, p. 45).

A produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho. Os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem de sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização. Quando existe conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a velocidade.

Mesmo sofrendo críticas da psicologia de que muitos psicólogos já haviam chegado às conclusões de Mayo (MOTTA, 2006), não se pode negar a importância de um estudo empírico em uma organização. Ao fazer uma análise dos resultados obtidos pelo Estudo de Hawthorne Homans (1975) e Motta (2006) identificaram que existem fatores motivacionais que vão além das condições físicas e da forma de realizar o trabalho e que os indivíduos são motivados ou desmotivados por relacionamentos e pelo fator psicológico, segundo Ashkanasy, Wilderon e Peterson (2000) as premissas do estudo sobre clima organizacional podem ser encontradas no experimento (apud Gomes e Menezes, 2010).

O experimento de Hawthorne foi o estudo que deu origem à Escola de Relações Humanas, e a partir dele, foram realizados outros estudos e teorias que embasam o foco nas relações. Roethlisberger e Dickson escreveram a obra "*Management and the worker*" em 1939. Através de observações de trabalhadores, chegaram a propor que

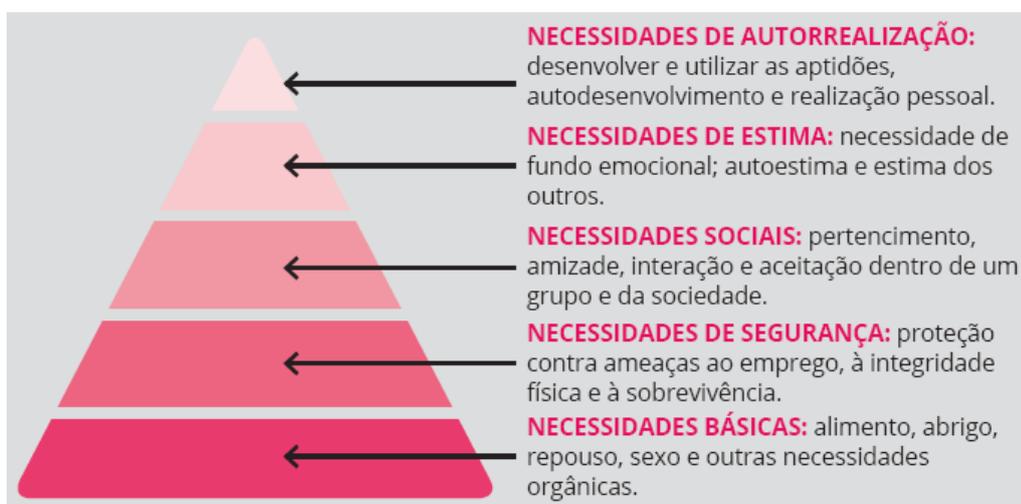
a organização dedicasse à busca de equilíbrio interno entre as necessidades dos indivíduos e as necessidades da organização (MOTTA, 2006).

Ainda estudando o comportamento humano nas organizações, como um braço da Escola das Relações Humanas, porém divergindo no controle do ser humano, surge as teorias motivacionais, onde o ser humano passa a ser estudado como um ser complexo, indo além do *homo socialis* e do *homo economicus*, e sua motivação estaria ligada a autorrealização, a qual seria diferente em cada ser humano (MOTTA, 2006).

O estudo fundamental para as teorias motivacionais foi a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, o qual Motta e Vasconcelos (2006) explicam que o estudo não foi direcionado para a eficiência organizacional, voltando-se para o desenvolvimento humano. Em seu estudo, Abraham Maslow criou uma pirâmide de níveis de necessidades hierarquizados, na base estariam as necessidades fisiológicas, seguidas por segurança, sociais, estima e autorrealização (AFFONSO, 2018). De acordo com Motta (2006), mesmo as necessidades sendo hierarquizadas, não significa que a satisfação seja linear, porque as necessidades podem variar e se alternar durante a vida do indivíduo (MOTTA 2006).

Segundo Gil (2016) as necessidades fisiológicas constituem as mais básicas do ser humano, como alimentação, sono e repouso, abrigo, sexo e outros essenciais para sobrevivência do ser humano. As necessidades de segurança são estabilidade e proteção contra privações e ameaças, as quais podem ser doenças, incertezas, dívidas, instabilidade econômica e desemprego. As de amor e de pertencimento ou necessidades sociais para Affonso (2018), são as necessidades de participação, aceitação, amizade e família. As de estima seriam a autoconfiança, reputação, reconhecimento, prestígio e atenção. E por último as necessidades de autorrealização que implicam o desejo que a pessoa tem de se realizar naquilo para qual tem potencial. A figura mostra ilustração da pirâmide das necessidades de Maslow segundo Maximiano (2017)

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2017, p. 249)

No entanto a teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow sofre críticas principalmente por sua simplificação e por considerar as pessoas são iguais e se motivam pelo mesmo fator e que o ser humano seria manipulável. Nesse sentido, Bergamini (1990) mostra que existem dois entendimentos sobre motivação: no primeiro a motivação viria de estímulos externos, alheios à sua vontade, quando, ao eu ver, os fatores externos geram uma recompensa e não necessariamente sejam um aspecto motivacional, pois podem levar a um comportamento mesmo se a pessoa possa não se sentir motivada para tal. No segundo, os fatores motivacionais teriam origem da própria pessoa e dependeriam de suas particularidades estando ligados a suas emoções. Para Bergamini (1990), o foco das organizações deveria estar em não desmotivar um funcionário que chega motivado ao trabalho e não em como motivá-lo, pois seria impossível conhecer o que motiva cada um.

Como se pode perceber a Escola de Relações Humanas e as Teorias Motivacionais passaram a estudar o comportamento do ser humano nas organizações, centralizando para este a atenção, e que as relações interpessoais e a motivação podem ser tão importantes quanto os processos de produção e a forma de organização da Escola Clássica de Administração.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir do experimento de Hawthorne, da Escola das Relações Humanas e das Teorias Motivacionais, começa a construção de estudos de ambientes sociais nas

organizações, Gomes e Menezes (2010) identificaram três momentos históricos em uma revisão histórica do construto de clima organizacional, o qual em um primeiro momento, que estaria entre as décadas de 1930 e 1960, a ênfase estava no modelo organizacional e na identificação de dimensões do clima organizacional e a grande questão estaria se o clima organizacional seria um atributo do indivíduo ou da organização.

Uma das definições que chamam atenção para o período é de Forehand e Gilmer (1964 apud Gomes e Menezes, 2010, p. 162), a qual numeraram três características de clima organizacional, sendo: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização.

Pode-se perceber que a primeira afirmação considera que o clima organizacional é particular de cada organização. Já a segunda aproxima conceitos de clima organizacional e cultura organizacional, onde o clima se diferencia, por ser uma percepção momentânea e de mais fácil mudança do que a cultura, que está ligada a valores e regras de empresa. A terceira afirmação chama a atenção de que já no primeiro momento histórico se considera que o comportamento dos trabalhadores pode mudar conforme o clima organizacional e a percepção dos trabalhadores, podendo influenciar no rendimento, como mostrou o Estudo de Hawthorne.

No mesmo sentido de Forehand e Gilmer, Tagiuri (1968 apud Gomes e Menezes, 2010, p. 163) identificam o clima organizacional como uma característica duradoura na organização, que: (a) é experimentada pelos seus membros; (b) influencia seu comportamento; (c) pode ser descrita em termos de avaliação de um conjunto de características particulares de organização.

Nesta fase, ganhou destaque uma pesquisa realizada por Litwing e Stringer (1968 apud Gomes e Menezes, 2010, p. 163), o qual foi realizada em três organizações norte-americanas com objetivo de identificar os fatores comuns e diferentes em cada organização. Como resultado surgiu o “modelo Litwing e Stringer”, sendo considerado o primeiro instrumento de investigação de clima organizacional.

Tal modelo utiliza questionário(s) baseado(s) em nove indicadores que permitem acessar a percepção dos funcionários sobre: estrutura (normas, regras, regulamentos, procedimentos), responsabilidade (autonomia na tomada de decisões), desafio (riscos na tomada de decisões e desempenho das funções), relacionamento (amizade e ajuda mútua), recompensa (incentivos positivos, remuneração e justiça na

política de promoção), cooperação (colaboração dos gestores e subordinados), identidade (sentimento de pertencer a organização como um elemento valioso do grupo de trabalho) e padrões (grau em que a organização enfatiza normas e procedimentos) (BISPO, 2006).

Gomes e Meneses (2010) destacam que nesse primeiro momento histórico houve duas perspectivas adicionais à abordagem de múltiplos atributos. A primeira, a abordagem dos atributos perceptuais de medidas organizacionais, que considera o clima uma variável situacional e que atributos específicos da organização guiam o comportamento dos trabalhadores, os quais seriam fatores que influenciam o comportamento e o desempenho do trabalhador. A segunda, a abordagem dos atributos perceptuais, estaria baseada nos estudos de Schneider (Schneider, 1972, 1973; Schneider e Bartlett, 1968, 1970; Schneider e Hall, 1972 apud GOMES e MENEZES, 2010, p. 165), a qual passa a considerar dentre variantes do clima não somente as características organizacionais, mas também pessoais do trabalhador.

Como podemos perceber o primeiro momento histórico se preocupou em desenvolver um construto de dimensões que influenciam o clima organizacional, valorizando a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente, onde se cria uma “atmosfera” percebida por estes que podem influenciar suas ações e, em consequência, o rendimento geral da organização.

Segundo Gomes e Menezes (2010), o segundo momento histórico estaria compreendido entre as décadas de 1970 e 1980 e seu objetivo seria de construir um arcabouço sobre as definições de cultura organizacional e clima organizacional e como e se estariam relacionados.

Podemos destacar três perspectivas mais comuns de relação entre clima organizacional e cultura organizacional: (1) clima e cultura vistos como similares e indissociáveis (SCHNEIDER e REICHERS, 1983 apud GOMES e MENEZES, 2010, p. 166); (2) cultura e clima se sobrepõem, no qual os significados e símbolos da organização compartilhados com os membros abrangeriam as diferentes dimensões do clima organizacional (DENISON, 1996 apud GOMES e MENEZES, 2010, p. 166); (3). Clima e cultura organizacional como coisas distintas (SCHEIN, 1990 apud GOMES e MENEZES, 2010, p. 166). Mesmo considerando que a cultura organizacional e clima se relacionam, o pensamento de Schein se destaca por hoje ser praticamente consensual de serem definições distintas.

Para Oliveira *et al.* (2018), a cultura organizacional é um código de conduta (normas, valores, crenças) que orienta funcionários acerca de seu modo de agir, fazendo com que se sintam parte daquela organização. Já clima organizacional é o resultado de como os funcionários absorvem as práticas, as políticas, a estrutura, os processos e sistemas da empresa e sua reação diante de todas essas condições, ou seja, é o que os funcionários sentem de uma empresa.

Ferreira (2013) segue a mesma linha, onde a cultura organizacional seria o conjunto de normas, regras, valores e atitudes de uma organização, sendo passadas aos novos membros como a forma correta de fazer as coisas, enquanto clima organizacional seria a forma como se percebe a atmosfera da organização. Não muito diferente que Ferreira (2013) e Oliveira *et al.* (2018), Lacombe (2009) cita três definições de cultura organizacional, sempre ligado a crenças, costumes, valores e padrões da organização, enquanto clima organizacional seria o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e externo e estaria ligado a motivação, lealdade e identificação com a organização.

Como se pode perceber, a definição de Schein (SCHEIN, 1990 apud GOMES e MENEZES, 2010, p. 166) de que clima e cultura organizacional seriam coisas distintas é a mais aceita entre os escritores de teorias organizacionais.

Segundo Gomes e Menezes (2010), o terceiro momento começa na década de 1990 e estaria marcado pela busca de clarificar o conceito de clima organizacional e de situá-lo como uma variável antecedente ou consequente, além de novos métodos de análise. Ao ser considerado como uma variável antecedente funcionaria como uma causa, enfatizando o modo como os trabalhadores percebem o clima e que pode influenciar sua satisfação e desempenho no trabalho (Souza, 1977), já, quando consideramos como uma variável consequente, as características pessoais dos trabalhadores potencializariam a percepção dos membros sobre o clima organizacional (Toulson e Smith, 1994 apud Gomes e Menezes, 2010 p. 166). Para Souza (1983) os estudos de clima como variável consequente não trazem resultados conclusivos.

Como podemos perceber, a construção de uma definição de clima organizacional e suas dimensões passou por uma construção que se inicia nos anos 1930 e segue sendo bastante pesquisado, principalmente no aspecto de validação de suas dimensões, como veremos nos estudos atuais sobre o tema.

Para Vergara (2000 apud Ferreira 2023), a motivação seria um atributo intrínseco, o qual ninguém motiva ninguém, a motivação depende da própria pessoa, porém ela pode ser estimulada, sendo o resultado da interação da pessoa com a situação. Segundo Ferreira (2023), a motivação estaria altamente ligada ao clima organizacional, pois seria a “qualidade” do ambiente organizacional, fazendo com que o rendimento do trabalhador possa ser melhor ou pior, dependendo de como está o clima da organização. Ferreira (2023) ainda destaca que pessoas felizes em pertencer à organização aumentam sua eficiência e caberia a organização conhecer seus empregados e quais os estímulos mais prováveis que podem desencadear a motivação, porém as pessoas seriam diferentes e as necessidades podem variar em cada indivíduo.

Sabendo que a motivação dos funcionários pode melhorar o rendimento da organização e que ela está fortemente ligada ao clima organizacional, as organizações passaram a utilizar a pesquisa de clima para identificar possíveis problemas que desmotivem os funcionários e implementar melhorias no ambiente de trabalho. Porém, segundo Ferreira (2023), é importante que a organização realmente implemente as melhorias indicadas na pesquisa, senão o efeito pode ser inverso do que se propõe. Ferreira (2023) mostra também que a gestão de pessoas tem como missão alcançar a satisfação e a motivação dos funcionários e por isso a identificação do clima organizacional é de suma importância.

Segundo Lima e Stano (2004), o desenvolvimento de uma pesquisa de clima deve essencialmente contemplar algumas etapas: a) definição dos objetivos da pesquisa (o que ela se propõe?). b) definir metodologia e técnica de coleta de informações (questionários, entrevistas e análise de documentos); c) tabulação e análise estatística de dados (quantitativa e qualitativa); d) apuração e análise de resultados; e) elaboração de relatório final e f) feedback aos envolvidos.

Lima e Stano (2004) também mostram que os instrumentos de pesquisas a serem desenvolvidos devem ser específicos, considerando as características de cada organização. Porém, contemplando itens mínimos para conhecimento da qualidade de vida no trabalho, tais como: comunicação, condições físicas do ambiente de trabalho, conhecimento da organização, qualidade, relações internas, motivação, oportunidades de desenvolvimento profissional, treinamento, remuneração, relacionamentos e imagem institucional.

Luz (2003, apud Ferreira 2023, p. 73) segue etapas parecidas com Lima e Stano (2004), porém um pouco mais ligado ao papel gerencial, sendo elas: a) obtenção da aprovação e do apoio da organização; b) planejamento da pesquisa; c) definição das variáveis a serem pesquisadas; d) montagem e validação dos questionários de pesquisa; e) parametrização para tabulação das opções de respostas; f) divulgação/comunicação sobre a pesquisa; g) aplicação da pesquisa; h) tabulação e emissão dos resultados e i) definição dos planos de ação.

Segundo Ferreira (2023), existem três técnicas mais comuns de aplicação de pesquisas de clima: (1) questionário, indicado para aplicação maciça, possui baixo custo, mantém o anonimato e seria indicado para grandes organizações; (2) entrevista, normalmente aplicada por amostra, é um método mais caro e demorado e exige pessoas habilitadas para condução das entrevistas; (3) painel de debates, onde se utiliza um entrevistador e vários entrevistados, mais econômico que a entrevista, permite a discussão dos assuntos, aplicado normalmente em uma amostra.

As variáveis ou dimensões a serem pesquisadas são uma escolha da organização, considerando os objetivos específicos da pesquisa (Ferreira, 2023). Algumas variáveis citadas por Luz (2003) podem ter forte relacionamento com a possibilidade de privatização da autarquia estudada, entre elas a estabilidade no emprego, o relacionamento da empresa com os funcionários, carreira, progresso e realização profissional e a segurança no trabalho, fazendo que o clima organizacional e consequentemente a motivação e o rendimento dos trabalhadores possam ser afetados pela possível privatização da autarquia estudada.

### **2.3 ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Atualmente há uma vasta produção sobre o tema de clima organizacional, principalmente sobre pesquisa de clima em ambientes e organizações diversas, tanto públicas como privadas. Neste sentido, Paschoalino e Oliveira (2021) buscaram realizar uma pesquisa de clima em uma instituição de ensino superior com uma metodologia de abordagem qualitativa. Carneiro e Julieta (2021) realizaram sua pesquisa de clima em uma seção de alimentação da Prefeitura do Campus da Universidade da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto, utilizando o método quantitativo com uma escala de Likert.

Estudos de clima organizacional como os realizados por Paschoalino e Oliveira (2021) e Carneiro e Julieta (2021) tem como finalidade criar uma base para criar ações de correção e implementação de melhorias. A realização de pesquisas de clima organizacional auxilia na identificação da situação atual das organizações, dos seus problemas e as suas causas (Ferreira, 2013; Bispo 2006).

Todavia a produção atual não se reduz em realizações de pesquisas de clima e chama a atenção a elaboração de um instrumento de avaliação. Santos *et al.* (2019) criaram uma escala de avaliação a partir de seis dimensões: (1) liderança; (2) comunicação; (3) estratégias; (4) planos; (5) melhoria contínua; e (6) aprendizagem. Para chegar nesse resultado foram realizadas pesquisas empíricas na instituição e validação com psicólogos especialistas no assunto.

No sentido de validar dimensões para mensuração do clima organizacional, contudo, de forma ampla, sem direcionar para uma organização específica, Coda *et al.* (2009) desenvolveram um modelo para avaliar o grau de satisfação dos profissionais no trabalho. Para isso foi realizada uma pesquisa teórica sobre dimensões que compõe o clima organizacional, sendo depois testada cada dimensão empiricamente através de considerações de 518 trabalhadores do setor público e privado. Como resultado do estudo chegaram a 16 dimensões, as quais foram agrupadas em 5 dimensões mais abrangentes que ficaram distribuídas na seguinte forma: motivação (reconhecimento, comprometimento e progresso funcional); liderança (estilo gerencial, trabalho em equipe e competição no trabalho); filosofia e gestão (clareza organizacional, comunicação e estrutura, regras e conformidade); gestão de pessoas (política salarial, salário, imagem da área de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e perspectivas de carreira) e natureza do trabalho (conteúdo do trabalho e volume de trabalho).

A discussão entre a relação de motivação, desempenho e clima organizacional também está presente na atualidade, incluindo-se o setor público. Silva, Viana e Feitosa (2018) discutem se o comportamento das pessoas e seu desempenho estão associados ao clima organizacional, e consideram que as pessoas são o principal ativo da organização e por isso se torna necessário que as organizações públicas se tornem mais atentas a seus funcionários. Para os autores, técnicas como *endomarketing* (conjunto de estratégias e ações de *marketing* institucional voltadas para o público interno com intuito de melhorar a moral e a motivação dos colaboradores) resultaria em uma liderança mais democrática, passando a dividir mais

responsabilidades, delegando poderes e, envolvendo-se com o desempenho e desenvolvimento da equipe, o que resultaria em melhor desempenho da equipe. Além do *endomarketing*, Silva, Viana e Feitosa (2018) consideram que a realização de *feedback* positivo como uma via de mão dupla pode ser um fator de motivação para o funcionário, já o negativo deve ser realizado com muita sensibilidade para não desmotivar. Silva, Viana e Feitosa (2018) acreditam que as ferramentas citadas seriam uma forma de gestão do clima organizacional que poderiam motivar servidor de organizações públicas e gerar uma tendência de clima organizacional mais eficaz.

Bergue (2019) dedica um capítulo de seu livro para uma reflexão de que mesmo a motivação sendo um fator intrínseco existem estímulos (fatores extrínsecos) que podem gerar motivação, usando como exemplo a sensação de reconhecimento que pode ser gerada a partir de um elogio. Para Bergue (2019), muitos dos estímulos no serviço público estão ligados à administração, como remuneração, infraestrutura e possibilidade de crescimento na carreira. Porém cabe à liderança compreender os processos de ativação dos estímulos sendo possível despertar a motivação.

Santos, Neiva e Andrade (2023) fazem uma relação entre clima organizacional e a percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. Concluem que existe uma relação direta do clima organizacional com a satisfação do cliente devido aos reflexos na qualidade do atendimento prestado. A pesquisa foi realizada em 170 unidades de uma organização pública prestadora de serviços.

Ferreira *et al.* (2010) escrevem sobre os impactos que a privatização causa na cultura das empresas e no comportamento dos funcionários, destacando que as mudanças ocorrem antes mesmo do processo de desestatização se concretizar e que os efeitos seriam de deterioração do clima organizacional com aumento de conflitos e estresse. A situação poderia causar depressão, ansiedade e perda de motivação, moral abatido e aversão ao risco (BORDIA, 2004 apud FERREIRA *et al.* 2010, p. 473).

Neste sentido, Abraão *et al.* (2010) mostram que o principal motivo que influencia a busca de técnicos em enfermagem por um emprego em hospital universitário é a estabilidade no emprego. Nesse sentido estabilidade do serviço público é entendida pelos técnicos de enfermagem como um fator motivacional e a possibilidade de perdê-la pode se enquadrar um fator que desmotiva o funcionário.

Zarife (2019) se propôs a estudar a relação do clima organizacional com o estresse organizacional, identificou correlação em todas as dimensões identificadas no estudo com estresse organizacional.

Lima, Duarte e Araujo (2014) escrevem sobre o impacto de eventos (celebrações) no clima organizacional, considerando os eventos como um aspecto motivacional, concluindo que eventos projetados com foco na satisfação do funcionário despertam no indivíduo um sentimento de reconhecimento e integração.

Como podemos perceber, os estudos atuais envolvendo o clima organizacional são variados, os quais podem ser desde a construção teórica sobre dimensões do clima organizacional até pesquisas realizadas em setores e organizações específicas. Embora antigo, o tema segue mostrando-se relevante para a área de gestão de pessoas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo analisou como, na percepção dos servidores, a possibilidade de desestatização da autarquia onde trabalham influencia o clima organizacional, para isso, foi realizado o uso do método de estudo de caso de caráter exploratório.

Segundo Yin (2023), o método de estudo de caso é relevante quando as questões querem explicar alguma circunstância ou fenômeno social presente, além de casos que exijam uma descrição ampla de um fenômeno social. Yin (2023) ainda cita que o estudo de caso é preferido quando o comportamento ou o evento não podem ser manipulados, quando não há controle sobre o evento.

Gil (2022) considera o estudo de caso não tem propósito de proporcionar um conhecimento preciso de uma característica de uma população, mas de proporcionar uma visão global de um problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados. Segundo Gil (2002) o estudo de caso tem os seguintes propósitos:

*Explora situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preserva o caráter unitário do objeto estudado; descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formula hipóteses ou desenvolve teorias; e explica variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas (GIL, 2002. p. 54)*

Yin (2023) considera que a formulação de uma hipótese, argumento ou reivindicação é um ponto de partida para estudos de pesquisa que devem ser embasados em métodos científicos. Para Gil (2022) a hipótese pode ser entendida como uma suposição ou explicação provisória do problema e que deve ser submetida a testes, estas podem ser construídas por suposições ou palpites que conduzem a verificações empíricas. Segundo Gil (2002), as hipóteses podem estabelecer uma relação de causa e efeito, a qual uma variável interfere na outra.

A hipótese verificada nesse estudo foi de que a possibilidade de desestatização de uma autarquia municipal influencia negativamente no clima organizacional segundo a percepção dos servidores. Essa suspeita surgiu através de observações realizadas no convívio diário com os servidores, em reuniões e outros, nos quais se percebeu um aumento dos problemas de relacionamento, desestímulo e do sentimento de insegurança financeira e futuro profissional dentro da organização.

Segundo Gil (2022), as pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, considerando aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Nesse sentido o estudo objetivou conhecer os problemas que estão sendo gerados pela possível desestatização da autarquia em relação a percepção dos servidores.

A intenção deste estudo não foi de empreender uma pesquisa de clima organizacional, mas, sim, verificar a percepção dos servidores quanto à possível desestatização de uma autarquia municipal e suas consequências sobre o clima organizacional. Por ser considerado que a percepção dos servidores não pode ser medida apenas por números ou dados estatísticos se optou pela pesquisa qualitativa como a forma mais apropriada para realização do estudo, tendo uma aproximação maior com os servidores.

Segundo Gil (2021), a pesquisa qualitativa pode ser usada para descrever a experiência vivida por um grupo de pessoas, além de estudar casos em profundidade, enfatizando qualidades de entidades ou processos que não podem ser quantificados. Para Yin (2016) a pesquisa qualitativa é utilizada para estudar um ambiente da vida real, capturando a riqueza das vidas das pessoas podendo capturar seus desafios do cotidiano, suas interações e outros, tendo grande variedades de tópicos em que pode ser utilizada.

Para realizar o estudo foram elencados três objetivos específicos. O primeiro se propôs a realizar uma comparação dos resultados das duas últimas pesquisas de clima organizacional realizadas, sendo a primeira em 2014, antes do novo marco do saneamento básico e do início dos estudos e intenção de privatização realizadas pela administração, e a segunda realizada em 2022, após iniciar o processo. Para cumprir esse propósito a forma de coleta de dados foi a análise documental dos dados dos relatórios das pesquisas de 2014 e 2022, disponibilizado pela organização. Sobre o material foi realizada uma análise comparativa verificando quais dimensões do clima organizacional foram sendo afetadas pelo fenômeno estudado, além de observação na reunião de entrega do resultado da pesquisa de clima organizacional realizada em 2022 e análise de ata aprovada pelos participantes. Segundo Gil (2021), o processo de análise documental combinada com observação ou entrevistas frequentemente é utilizado em pesquisas qualitativas.

O segundo objetivo específico foi de identificar e analisar quais as dimensões que compõe a pesquisa de clima organizacional realizada em 2022 estariam sendo

afetadas pela possibilidade de desestatização. Por meio das entrevistas semiestruturadas e de observações, verificou-se como os servidores avaliaram o resultado perante a realidade vivida na organização e se foram afetadas pela possibilidade de desestatização. Segundo Yin (2016), nas entrevistas semiestruturadas o pesquisador tem um roteiro com as perguntas do estudo, porém estas podem ser adaptadas o contexto e as respostas de cada participante.

O roteiro de entrevista aplicado com os servidores foi elaborado a partir do resultado da pesquisa de clima organizacional aplicada em novembro de 2022, em novas impressões dos servidores pudessem vir a ter após a aplicação da pesquisa, nas observações realizadas durante o estudo e nas consequências que os funcionários possam sentir com a desestatização dos serviços prestados pela autarquia. Para a entrevista com os gestores foi elaborado um roteiro diferente, utilizando também os relatos dos servidores para esclarecimento de alguns fatos mencionados.

As entrevistas alcançaram um público de 14 servidores em um universo de 17, sendo que 1 entrevista foi descartada devido ao áudio estar incompreensível em consequência de ruídos externos e 2 não foram realizadas devido ao período de férias dos servidores. Foram preservadas as entrevistas com os 2 gestores da Coordenação.

No apêndice A, pode ser conferido o roteiro de entrevistas aplicado com os servidores, no apêndice B o roteiro de entrevistas aplicado com os gestores, e no apêndice C, o modelo do termo de consentimento livre e esclarecido de participante.

Sendo realizadas entre os meses de junho e julho de 2023, as entrevistas tiveram duração entre 20 e 50 minutos, dependendo de informações relevantes que foram relatadas ou pela forma direta que o funcionário respondeu as questões que, por vezes, percebeu-se que se tratava de um assunto delicado para o servidor e que este não gostaria de continuar o diálogo. Após foram feitas transcrições na íntegra de forma a possibilitar a análise de coleta de dados.

O terceiro objetivo específico do estudo foi de analisar como a possibilidade de privatização e suas consequências é percebido pelos servidores, para isso também foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas, além de observações em reuniões, na apresentação da pesquisa de clima organizacional e no dia a dia dos servidores. Para Yin (2016) o resultado da observação é diferente das entrevistas, pois durante as entrevistas as respostas são as solicitadas pelo entrevistador. Segundo Gil (2021,

p, 83) “a observação se torna fonte de conhecimento científico à medida que serve a um objetivo de pesquisa, é planejada, registrada e analisada criteriosamente”. Gil (2021) mostra que a observação deverá ser realizada a partir de situações da vida real, o que permite um contexto aos fatos que estão sendo pesquisados e ainda reduz o efeito do pesquisador quando comparado a entrevistas. A etapa de observação se iniciou em 14 de fevereiro de 2023, encerrando-se junto ao término do estudo, sendo realizado um diário de informações pertinentes captadas no dia a dia dos servidores, de modo direto (o observador fisicamente no local), pouco estruturada (há apenas definidos aspectos relevantes para solução do problema) e participante (o pesquisador participa das atividades), como aconselha Gil (2021).

De forma diferente da pesquisa quantitativa, Gil (2021) considera que a análise dos dados em uma pesquisa qualitativa não se trata de um processo bem definido e que esta deve ser inicializada junto ao processo de coleta de dados, porém os processos não se encerram junto, sendo necessárias outras atividades para que se possa constituir essa última etapa da pesquisa. Gil (2021) considera três estratégias para a análise de dados em estudos de caso: descritiva, teórico-analítica e indutivo-analítica.

Para estudos de caso único, que foi o formato proposto para este estudo, Gil (2021) mostra que a estratégia de análise mais utilizada é a análise descritiva, a qual consiste em descrever o caso, sendo que não existe um modelo rígido. Todavia, há uma indicação de etapas a serem seguidas que seriam a criação e organização de arquivos e dados, definição de uma estrutura básica de análise, seleção de dados significativos, organização do material, triangulação do material, exibição dos dados e atribuição dos significados. Para este estudo a estratégia descritiva foi utilizada para os três objetivos propostos.

Para o primeiro objetivo, o qual foi de comparar e analisar os resultados das duas últimas pesquisas de clima organizacional realizadas em 2014 e 2022, partiu-se de uma análise documental, além da estratégia descritiva de análise de dados, foi utilizado a estratégia categórico analítico, pois consiste no contraste de dados que foram obtidos empiricamente com os padrões de um arcabouço teórico (GIL, 2021) e isso foi necessário para “validar” as dimensões encontradas nas pesquisas aplicadas na autarquia conforme os dados da literatura. Gil (2021) enumera 6 passos para uma análise de dados com estratégia categórico analítico, os quais são: (1) criação e organização de arquivos de dados; (2) determinação de variáveis e suas categorias;

(3) associação dos dados às respectivas variáveis e categorias; (4) triangulação dos dados; (5) exibição dos dados; e (6) atribuição de significados. O quadro 1 mostra como ficou definido os procedimentos metodológicos para coleta de dados e análise de dados aplicados neste estudo.

**Quadro 1 – Estratégias para coleta e análise de dados**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Análise de dados</b>
Comparar e analisar os resultados das duas últimas pesquisas de clima organizacional realizadas em 2013 e 2022.	Análise documental	Estratégia categórico-analítica e Estratégia descritiva.
Identificar e analisar quais as dimensões que compõe a pesquisa de clima organizacional realizada em 2022 estariam sendo afetadas pela possibilidade de desestatização.	Entrevistas semiestruturadas e observações	Estratégia descritiva.
Analisar como a possibilidade de desestatização e suas consequências é percebido pelos servidores	Entrevistas semiestruturadas e observações	Estratégia descritiva.

Fonte: criado pelo autor

#### 4 CONTEXTO DO CASO

A autarquia estudada foi criada pela Lei Municipal 2312, de 15 de dezembro de 1961 pelo então prefeito Manoel Braga Gastal, sendo responsável pela coleta, tratamento e distribuição de água e esgoto da cidade de Porto Alegre - RS, e sua natureza jurídica foi uma exigência do Banco Interamericano de Desenvolvimento para realizar o empréstimo de US\$ 3,15 milhões para investimento em saneamento básico, desse modo teria autonomia jurídica e administrativa (PORTO ALEGRE).

Atualmente o departamento possui previsão de 2486 cargos em regime estatutário divididos em 49 classes, os quais estavam 1.146 vagas na realização do estudo, além de 16 funcionários em regime CLT. O quadro 2 mostra como estão divididos os cargos e vagas dos funcionários (PORTO ALEGRE, 2023). Além do quadro abaixo o departamento ainda possui 16 funcionários em regime CLT, sendo 10 operários, 4 motoristas e 2 agentes de serviços externos.

**Quadro 2 – Cargos e vagas**

<b>Padrão</b>	<b>Cargos</b>	<b>Criados</b>	<b>Vagos</b>
NS	ADMINISTRADOR	17	0
4	AGENTE DE SANEAMENTO	50	8
4	AGENTE DE SERVICOS EXTERNOS	215	143
NS	ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	3	0
NS	ARQUITETO	3	2
NS	ARQUIVISTA	6	4
6	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	400	284
NS	ASSISTENTE SOCIAL	4	1
6	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	3	3
2	AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	85	68
6	AUXILIAR DE SERVICOS TECNICOS	82	56
5	AUXILIAR ELETROMECANICO	59	41
NS	BIBLIOTECARIO	1	1
NS	BIOLOGO	10	6
4	CARPINTEIRO	10	10
NS	CIRURGIAO-DENTISTA	3	2

3	CONTINUO	70	67
NS	ECONOMISTA	7	3
NS	ENGENHEIRO	79	4
NS	FARMACEUTICO	6	6
4	FERREIRO	5	5
6	FRESADOR	10	6
6	GUARDA MUNICIPAL	170	112
4	INSTALADOR HIDROSSANITARIO	450	323
NS	MEDICO CLINICO GERAL	7	6
6	MESTRE-DE-OBRAS	25	23
6	MONTADOR ELETROMECANICO	30	8
4	MOTORISTA	80	70
5	OPERADOR DE ARTES GRAFICAS	8	5
6	OPERADOR DE ESTACAO DE TRATAMENTO	125	80
5	OPERADOR DE MAQUINAS ESPECIAIS	40	10
4	OPERADOR DE SUBESTACAO	260	127
2	OPERARIO	302	283
2	OPERARIO ESPECIALIZADO	707	609
4	PEDREIRO	30	30
4	PINTOR	10	9
NS	PSICOLOGO	4	0
NS	QUIMICO	14	3
3	SERVENTE DE LABORATORIO	20	16
5	SOLDADOR INDUSTRIAL	10	6
7	TECNICO EM SANEAMENTO	50	3
7	TECNICO DE SEGURANCA DO TRABALHO	17	10
NS	TECNICO EM COMUNICACAO SOCIAL	7	4
7	TECNICO EM HIGIENE DENTAL	1	0
7	TECNICO EM TRATAMENTO DE AGUA E ESGOTOS	95	2
NS	TECNICO EM TREINAMENTO E SELECAO	2	1
7	TECNICO INDUSTRIAL	20	7
4	TELEFONISTA	20	19
<b>TOTAL</b>		<b>3.632</b>	<b>2.486</b>

Fonte: Porto Alegre (2023), adaptado pelo autor.

A fim de viabilizar a realização deste estudo optou-se por delimitar-se, na organização, aos sujeitos de apenas uma coordenação do departamento, a qual será chamada de Coordenação de Registro Comercial. Assim o universo é de 17 servidores, os quais um é Operário CLT, oito são Agentes de Serviços Externos, sendo três com FG de líder de equipe, quatro Assistentes Administrativos, um com FG de coordenador e um com CC de Gerência, três Auxiliares de Serviços Técnicos e um Engenheiro.

Quanto às remunerações o quadro 4 mostra a remuneração dos cinco cargos dos funcionários que compõem a Coordenação de Registro Comercial, sendo o valor referente ao funcionário em início de carreira, sem considerar avanços por tempo de serviço ou merecimento.

**Quadro 4 – Remuneração de Funcionários**

Cargo	Padrão	Salário (R\$)	Gratificações					Total (R\$)
			Insalubridade (R\$)	RTI (R\$)	GIA (R\$)	GAN (R\$)	GDAE	
Operário	2	1.058,40	423,36	529,20	não contempla	não contempla	1.164,24	3.175,20
Agente de Serviços Externos	4	1.058,40	423,36	529,20	1.095,27	não contempla	1.164,24	4.270,47
Assistente Administrativo	6	1.479,93	não contempla	739,97	1.095,27	não contempla	1.627,92	4.943,09
Auxiliar de Serviços Técnicos	6	1.479,93	581,97	739,97	1.095,27	não contempla	1.627,92	5.525,06
Engenheiro	NS	2.484,80	993,92	1.242,40	1.095,27	4.969,60	não contempla	10.785,99

Fonte: Criado pelo autor com dados do Portal de Transparência (PORTO ALEGRE, 2023)

Fazendo uma análise do quadro 4, podemos perceber que a composição da remuneração dos funcionários do departamento tem sua maior parte em gratificações e por isso é importante compreender com funciona cada uma delas.

A insalubridade concedida aos servidores da Coordenação de Registro Comercial é de grau máximo, acrescendo 40% do salário básico em sua remuneração, o RTI (Regime de Tempo Integral) é pago para os funcionários que optam em trabalhar 40 horas semanais quando solicitado pela prefeitura, pois os cargos analisados têm por padrão carga de trabalho de 30 horas e o valor é de 50% do salário básico, a GIA (Gratificação de Incentivo a Arrecadação) se trata de uma gratificação de valor fixo por realizar atividades arrecadatórias, a GAM (Gratificação Alcance Metas Serviços de Engenharia e Arquitetura) é uma gratificação concedida somente aos engenheiros e arquitetos, paga 32% fixo do valor do salário básico e

mais 68% por metas a serem cumpridas acrescentado ainda de 100% do salário básico para o servidor que trabalha 40h semanais com dedicação exclusiva; por fim a GDAE (Gratificação de Desempenho de Atividade Essencial) que é constituída de uma parte fixa de 42% do salário básico e uma parte variável de 68% que depende da arrecadação anual do departamento e cumprimento de metas específicas de cada setor. Os valores das gratificações do quadro 4 foram desenvolvidos com os dados de maio do ano de 2023.

Dentre as gratificações citadas apenas o RTI e a GAM são garantidos em outros departamentos da prefeitura, então se concretizando a desestatização do departamento os funcionários que forem transferidos para outros órgãos não têm garantia de continuarem com a mesma remuneração.

O processo de desestatização da autarquia se deu início ainda no governo do Prefeito anterior, o qual, em 11 de dezembro de 2019 assinou contrato com o Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES para a realização de um estudo para definir a modelagem para prestação do serviço do saneamento básico de Porto Alegre. Segundo o então Prefeito, a Prefeitura não tinha condições de fazer os investimentos necessários no setor e nem o setor público de acompanhar as inovações da iniciativa privada, além de que o papel do funcionário público deveria estar focado na fiscalização e estudo, e não mais na operacionalização. O valor do contrato para tal estudo foi de R\$ 3,67 milhões (PORTO ALEGRE, 2023).

O estudo realizado pelo BNDES foi apresentado para prefeitura e corpo técnico do departamento em 19 de fevereiro de 2021, indicando modelos de concessão para área do saneamento (PORTO ALEGRE, 2021), sendo contestado por órgãos como o TCE-RS e MPC-RS devido a ocorrer em meio a precarização dos serviços prestados (LISBOA; ORTIZ, 2021). Mesmo com tais considerações, se deu continuidade ao processo e o atual prefeito escolheu o modelo de concessão parcial do departamento, que seguiria existindo para coleta e tratamento da água e realizaria a concessão à iniciativa privada dos serviços de esgoto, distribuição de água e a gestão comercial, o qual chama o modelo de “parceirização”. (SUL 21, 2023).

Para os servidores existe a promessa de que não serão demitidos, mas não constam projetos ou informações que tratem de eventuais perdas de remuneração ou mesmo continuidade de prestação de serviços na área de saneamento, à qual os servidores dedicaram boa parte de sua carreira.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise de dados do estudo foi organizada em dois momentos, em um primeiro momento foi realizado a comparação dos resultados das pesquisas de clima organizacional nos anos de 2014 e 2022 e de como percebem os servidores quanto cada dimensão. Em um segundo momento, a partir das observações realizadas, foram descritos e analisados eventos do dia a dia dos servidores da Coordenação de Registro Comercial que se mostraram relevantes para compreensão de como o clima organizacional é vivido pelos servidores.

### **5.1 COMPARAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

De forma a cumprir os objetivos deste estudo e com intuito de verificar possíveis diferenças no clima organizacional na Coordenação de Registro Comercial da autarquia foi realizada uma comparação entre as duas últimas pesquisas de clima organizacional, sendo segregados apenas os resultados da Coordenação de Registro Comercial: a primeira aplicada no ano de 2014, antes de se começar os estudos de desestatização, e a segunda, no ano de 2022, quatro anos após a assinatura com o BNDES para a realização do estudo sobre a desestatização.

Ao ser analisado as duas pesquisas aplicadas, por meio de uma prestadora de serviços, pôde-se perceber que não houve mudanças nas dimensões a serem avaliadas pelos servidores, o que facilitou a comparação entre elas. Nas duas pesquisas são identificadas oito dimensões, denominadas de fatores de qualidade de vida no trabalho: (1) liderança e gestão de pessoas; (2) gestão de talentos; (3) gestão do conhecimento; (4) gestão do desempenho e carreira; (5) gestão da remuneração; (6) gestão das relações e bem-estar; (7) gestão das condições de trabalho; (8) gestão da identidade, imagem e adesão.

A aplicação das pesquisas se deu na forma de um questionário com escala Likert, sendo realizadas afirmações que o servidor poderia marcar de 1 a 5, sendo a resposta (1) é discordo totalmente; (2) é discordo mais que concordo, (3) é nem concordo nem discordo, (4) é concordo mais que discordo, e (5) é concordo totalmente.

Após foram aplicadas pontuações para cada uma das respostas, sendo 0 para a resposta nº 1; 25 para a resposta nº 2; 50 para a resposta nº 3; 75 para a resposta

nº 4; e 100 para a resposta nº 5. Foi realizado uma média como as respostas dos servidores, sendo considerado o resultado entre 0 e 50, insatisfação; entre 51 e 75, satisfação parcial e entre 76 e 100, satisfação.

Um dos principais fatos relatados nas entrevistas realizadas foi de que grande parte dos servidores consideram que o resultado da pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2022 não condiz com a realidade que se vive dentro do departamento, considerando que o clima estaria pior, 2 relataram surpresa, pois acreditavam que o resultado seria diferente e apenas 1 servidor acredita que a pesquisa está dentro da realidade.

Entre os 11 funcionários que relataram que a pesquisa não condiz com a realidade, pelo menos 6 justificam diretamente que a possibilidade de desestatização da autarquia faz com que o clima organizacional esteja pior que o relatado e todos os 11 acreditam que se a pesquisa fosse realizada no dia da entrevista, o resultado seria diferente justificando que a possibilidade de desestatização da autarquia está mais presente e próxima de uma realidade e que isso traz desmotivação, ansiedade, e o que chamam de sucateamento dos serviços prestados.

O Entrevistado nº 13 e o Entrevistado nº 14 foram os que relataram surpresa com o resultado, justificando que esperavam um resultado pior devido a ameaça de desestatização da autarquia e acreditam que o resultado seria diferente se a pesquisa fosse realizada no dia da entrevista devido ao assunto estar mais presente no dia a dia dos funcionários e se tornando uma realidade. Para o entrevistado nº 14, esse resultado poderia vir de novos servidores que não viveram outras épocas em anos anteriores no departamento para que se possa realizar uma comparação, justificativa que surgiu também entre os funcionários que consideram que o resultado não condiz com a realidade, inclusive citando o ingresso dos servidores do DEP (Departamento e Esgotos Pluviais) que foram cedidos para a autarquia quando realizado o contrato para que se os serviços pluviais ficassem a cargo desta, segundo o entrevistado nº 9 o DEP possuía condições de serviços precárias e com remunerações menores.

Abaixo segue como responderam o Entrevistado nº 13 e Entrevistado nº 14.

Eu achei que ia ser menos, até me admirei, pois achava que o pessoal ia estar bem descontente por causa do processo de concessão, mas por um lado é bom, porque mostra que o servidor está comprometido e gosta do que faz. ... (se a pesquisa fosse realizada hoje) O [Prefeito] está falando bastante (sobre a concessão) e estamos ouvindo coisas, mas eu acho que talvez fosse mudar um pouco sim (Entrevistado nº 13).

...fiquei surpresa com a pesquisa, porque achei que o índice seria menor de que os outros anos, aí teria que verificar e analisar, porque o pessoal mais antigo que ainda está hoje ativo, eu noto uma maior desmotivação, eu acredito que tenham muitos funcionários que ingressaram de 2012 para cá, ... então eles não tem um comparativo com o passado, então fiquei surpresa porque achei que a nota ia ficar mais baixa por causa da ameaça de privatização, concessão, concessão parcial ou “parceirização”, enfim de desmotivar os funcionários (Entrevistado nº 14).

O Entrevistado nº 8 que considera que os resultados traduzem a realidade vivida pelos servidores do departamento acredita que o departamento não é um lugar ruim de trabalhar, que se a pesquisa fosse realizada no dia da entrevista o resultado não seria diferente e que a insegurança vivida em novembro de 2022 é a mesma que sente agora, apesar de iniciativas da direção do departamento em tentar tranquilizar os servidores.

A seguir são analisadas cada uma das 8 dimensões que compuseram as pesquisas de clima citadas:

### 5.1.1 Dimensão Liderança e Gestão de Pessoas

Para a dimensão liderança e gestão de pessoas foram englobados os fatores estilo de gestão e liderança, planejamento e organização do trabalho, competência técnica, competência interpessoal, orientação (coaching) e feedback, reconhecimento, equipes, participação e comunicação, sendo realizadas 18 afirmações muito parecidas nas duas pesquisas. A única alteração foi a utilização do termo coordenador em 2014 e chefe em 2022 sem mudar seu sentido. O quadro 5 mostra as perguntas realizadas e média das notas dos servidores da Coordenação de Registro Comercial em 2014 e 2022.

**Quadro 5 – Dimensão liderança e gestão de pessoas**

Fatores de Qualidade de Vida	2014	2022
<b>Índice geral dimensão liderança e gestão de pessoas</b>	60,47	71,80
11 Sei o que o meu Coordenador espera de mim em termos de responsabilidades e metas de trabalho.	75,00	88,50
12 A forma como as tarefas e responsabilidades estão definidas e divididas facilitam o fluxo de informações e a qualidade do trabalho.	48,75	65,40
13 Meu chefe (2022)/coordenador(2014) informa detalhadamente as mudanças em planos ou procedimentos da área/setor que envolvem meu trabalho.	58,75	71,20

14 Meu chefe informa aos funcionários os resultados, as dificuldades e os avanços no alcance das metas da área/setor.	71,43	73,10
15 Tenho admiração e respeito pela competência profissional do meu chefe (2022)/coordenador (2014) para conduzir (2014)/tocar (2022) o serviço.	60,00	67,30
16 Meu Coordenador conhece bem a área de atuação da [autarquia] (2014). Meu chefe conhece bem o negócio - os produtos e serviços, os processos e os mercados/regiões onde a [autarquia] atua (2022).	70,00	73,10
17 Meu Coordenador faz bom uso de sua autoridade	67,50	61,50
18 Considero que meu Coordenador (2014)/chefe (2022) age de acordo com o que fala, sendo um bom exemplo aos funcionários.	61,25	64,40
19 Meu Coordenador (2014)/chefia(2022) cumpre o que promete.	66,25	79,20
20 Percebo que meu coordenador (2014)/chefe (2022) sabe liderar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	56,25	58,30
21 O meu Coordenador (2014)/chefe (2022) resolve adequadamente os problemas dos servidores na equipe de trabalho	60,00	64,60
22 Percebo no meu Coordenador (2014)/chefe (2022) uma postura acessível, de fácil diálogo e aproximação.	75,00	75,00
23 No grupo, o meu Coordenador chama agressivamente a atenção das pessoas que cometem erros (2014). Raramente o meu chefe repreende agressivamente as pessoas do grupo que cometem erros (2022).	23,81	79,20
24 Meu Coordenador (2014)/chefe (2022) acompanha o meu desempenho e os resultados do meu trabalho, orientando-me e corrigindo-me quando necessário.	57,50	82,70
25 Meu Coordenador (2014)/chefe (2022) elogia as pessoas quando fazem um trabalho bem feito.	63,16	73,10
26 Meu Coordenador (2014)/chefe(2022) me encoraja a falar se eu acho que tenho uma boa ideia.	58,82	75,00
27 Meu Coordenador (2014)/chefe(2022) divide a tomada de decisões com os demais membros da equipe; resolvemos nossos problemas de trabalho em conjunto.	57,50	71,20
28 Meu coordenador (2014)/chefe (2022) estimula um ambiente de cooperação e trabalho em equipe.	57,50	68,20

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

A dimensão Liderança e Gestão de Pessoas, que é citada nos estudos de Santos *et al.* (2019) e foi validada no estudo realizado por Coda *et al.* (2009), traz afirmações pertinentes sobre os conhecimentos das responsabilidades do servidor, a forma de tratamento da liderança, a divisão de tarefas, conhecimento de informações e o uso da autoridade das lideranças e coordenadores, fazendo com que o servidor reflita sobre se está de acordo com a forma em que ocorre a relação entre chefias e subordinados e se ocorre cooperação nos locais de trabalho.

Através dos dados das pesquisas de clima organizacional pode-se perceber que houve uma evolução bastante considerável na dimensão de liderança e gestão de pessoas; a qual o índice geral foi de 61,47 em 2014 para 71,80 em 2022, sendo classificada como satisfação parcial nas duas pesquisas. Na afirmação nº 13, houve uma inversão na forma da pergunta, pois em 2014 a afirmação era de que o coordenador chamava agressivamente a atenção das pessoas que cometem erros, o

que baixava a nota neste quesito e a média da dimensão; enquanto em 2022 antecede a expressão raramente, trocando seu sentido.

Ao comparar os resultados da dimensão liderança e gestão de pessoas dos anos de 2014 e 2022, não se pode observar interferências relacionados a possibilidade de desestatização da autarquia, tampouco suspeitar de alguma afirmação que possa sofrer tal influência, pois os líderes e gestores da Coordenação de Registro Comercial são funcionários estatutários e passam pela mesma situação que os demais servidores.

Sobre Liderança e Gestão de Pessoas, foram poucas as respostas relatadas pelos servidores durante as entrevistas que pudessem ser consideradas como uma insatisfação nesta dimensão, sendo apenas 6 relatos.

Para o Entrevistado nº 12 e o Entrevistado nº 5, as opiniões divergentes não são consideradas pelas lideranças, sendo que o Entrevistado nº 5 relata perseguição por parte das chefias imediatas aos que não concordam com a forma em que gerenciam as equipes e a coordenação.

O Entrevistado nº 12 e o Entrevistado nº 6 acreditam que há pouca justificativa por parte das lideranças nos pedidos de prioridade, apenas que foi solicitação do Prefeito ou da Direção Geral, sendo que, para o Entrevistado nº 6, as urgências são infundadas e, por vezes, ultrapassam o limite da legalidade, sugerindo que os gestores podem estar trabalhando para que se tenha uma vantagem futura após a concessão do departamento. O Entrevistado nº 11 acredita que a falta de estrutura está relacionada a falta de competência das lideranças, que estes deveriam uma atuação mais incisiva para que dificuldades de falta de material de trabalho fossem sanadas.

O Entrevistado nº 9 acredita que falta para as lideranças movimentos que motivem suas equipes, além de ocuparem o cargo por muito tempo fazendo com que isso desestime que os servidores tentem crescer em suas carreiras dentro do departamento. O mesmo relata o Entrevistado nº 1 que também acredita ser um problema a “perpetuação” nos cargos de liderança e que isso gera certa acomodação dos líderes.

Durante as entrevistas e observações não foi possível verificar disparidade entre o resultado da pesquisa e o que relatam os funcionários. Sendo o único relato que tem associação com a possibilidade de desestatização a percepção do Entrevistado nº 6 de que os gestores trabalham pensando em alguma vantagem

futura, não podendo se considerar que a dimensão liderança e gestão de pessoas sofra maiores impactos quanto a possibilidade de desestatização da autarquia.

### 5.1.2 Dimensão gestão de talentos

A dimensão gestão de talentos engloba os fatores oportunidade imediata de uso e desenvolvimento da capacidade humana, realização e reconhecimento, sendo composta por 6 afirmações tanto na pesquisa de clima organizacional de 2014 como na do ano de 2022, as quais não sofreram qualquer alteração nos dois anos de aplicação das pesquisas. O quadro 6 mostra as afirmações e as pontuações atribuídas nos anos de 2014 e 2022.

**Quadro 6 – Dimensão gestão de talentos**

Fatores de Qualidade de Vida	2014	2022
Índice geral gestão de talentos	67,77	77,60
29 Sinto-me realizado com o meu trabalho na [autarquia]; gosto muito do que faço.	59,52	100,00
30 Na minha função, tenho oportunidades para realizar tarefas novas e estimulantes.	59,52	59,60
31 No meu trabalho faço uso pleno e adequado das minhas principais habilidades e conhecimentos pessoais.	69,50	61,50
32 Compreendo claramente a parcela de contribuição do meu trabalho para o alcance das metas da minha área/setor.	85,71	88,50
33 Sinto-me plenamente capacitado(a) para realizar meu trabalho e apresentar os resultados esperados para minha função.	69,50	88,50
34 Sou elogiado quando faço um bom trabalho.	63,75	67,30

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da Autarquia.

A segunda dimensão estudada nas pesquisas de clima organizacional aplicadas pelo departamento foi nomeada de Gestão de Talentos e as afirmações estão voltadas para as realizações das tarefas no trabalho e sua realização pessoal, além da capacitação de cada servidor para realizar sua atividade e suas habilidades. Nesse sentido podemos relacionar com as dimensões Natureza do trabalho, a qual foi validada no estudo realizado por Coda *et al.* (2009), Desafio de Litwing e Stringer (1968) e Aprendizagem por Santos *et al.* (2019).

Pode se perceber que, em comparação com o ano de 2014, o resultado da dimensão de gestão de talentos da pesquisa de clima organizacional de 2022 teve evolução, sendo que o índice geral passou de 67,77 para 77,60, alcançando o padrão de satisfação estipulado pela pesquisa. O destaque positivo nesta dimensão fica para

a afirmação 29, “sinto-me realizado com o meu trabalho na [autarquia], gosto muito do que faço”, a qual em 2014 teve pontuação 59,52 e em 2022 pontuação 100, o que pode ter relação com a possibilidade de deixar de praticar a atividade no futuro. O destaque negativo fica para a afirmação 30, “no meu trabalho faço uso pleno e adequado das minhas principais habilidades e conhecimentos pessoais”, que baixou a nota de 69,50 em 2014 para 61,50 em 2022. A situação foi relatada durante a entrega dos resultados da pesquisa de clima, sendo explicado pelas lideranças que na maioria dos casos o nível de escolaridade dos servidores é superior ao que o cargo exige, fazendo com que pensem que suas habilidades não estão sendo aproveitadas pelo departamento. Foi possível confirmar essa situação em 15 servidores da Coordenação de Registro Comercial.

Durante a entrevista foi perguntado aos funcionários sobre a afirmação 29, a qual alcançou pontuação de 100 e se tratava da seguinte afirmação: “sinto-me realizado com o meu trabalho na [autarquia]; gosto muito do que faço”, as respostas obtidas estão no sentido de que realmente os servidores se sentem realizados com o serviço que exercem na Coordenação de Registro Comercial, as quais em nenhum momento houve qualquer insatisfação quanto a isso. Abaixo seguem algumas respostas dos servidores.

Eu adoro meu trabalho, eu acho que na verdade é um lazer o meu trabalho, venho feliz, esse sistema novo está dificultando o trabalho e a gente não sabe o que fazer porque perde muito tempo e tá aumentando a quantidade de serviço (Entrevistado nº 6).

É que, eu por exemplo, gosto de trabalhar na [autarquia], gosto de realizar meu serviço, acho que a [autarquia] não é útil só para mim como funcionário, mas para toda população por causa que presta um serviço com preço justo e até subsidiado dependendo da localização em que mora ou da condição financeira (Entrevistado nº 4).

... vejo que os funcionários da [autarquia] gostam do seu trabalho, eu gosto do meu trabalho, tenho uma experiência da [autarquia] pelo meu pai que trabalhava aqui e se aposentou na [autarquia], então ouvi durante minha infância que é bom trabalhar na [autarquia]... (Entrevistado nº 2).

... eu gosto tanto (do trabalho) que ainda nem pedi a aposentadoria, gosto e estou trabalhando porque acho que ainda consigo fazer a diferença... (Entrevistado nº 15).

Eu gosto muito do que faço aqui dentro, eu gosto do meu trabalho, apesar de toda situação de (pausa para pensar), o que eu faço, o meu trabalho é uma das coisas que trazem satisfação de estar na [autarquia], eu acho que esse resultado realmente traduz qual é o sentimento das pessoas no trabalho (Entrevistado nº 8).

Mesmo relatando que há dificuldades em pontos específicos, se pode perceber que os funcionários estão satisfeitos em desempenhar suas funções, além de ter orgulho do trabalho que realizam e de estarem prestando serviços no departamento.

Por vezes percebe-se que o departamento está enraizado na vida dos servidores, inclusive em sua vida pessoal, existindo um relacionamento familiar, sendo que dos 14 entrevistados 2 relataram que possuem parentes que trabalham ou trabalharam no departamento e um, mesmo não relatando durante a entrevista, mas através das observações realizadas, se tem conhecimento da mesma situação.

Apenas dois servidores relatam que gostam do serviço que prestam, mas não se sentem realizados.

Por fim, não se pode perceber, através das entrevistas e observações, resultado divergente na dimensão gestão de talentos com a pesquisa realizada em 2022, tão pouco alguma relação com a possibilidade de desestatização do departamento.

### 5.1.3 Dimensão Gestão do Conhecimento

Para dimensão de gestão do conhecimento foram englobados os fatores aprendizagem e comunicação interna, capacidade e desenvolvimento, estrutura e comunicação e informações na organização/área. Há 10 afirmações tanto na pesquisa de clima organizacional do ano de 2014 como de 2022, sendo elas muito parecidas nas duas pesquisas, a mudança fica nos termos coordenador e gerente em 2014 para meu chefe e chefe do meu chefe em 2022. O quadro 7 mostra as afirmações realizadas e as pontuações para cada uma delas nas pesquisas de clima organizacional realizadas nos anos de 2014 e 2022.

**Quadro 7- Dimensão gestão do conhecimento**

<b>Fatores de Qualidade de Vida</b>	<b>2014</b>	<b>2022</b>
Índice geral gestão do conhecimento	53,30	64,50
35 Estou satisfeito com o treinamento que tenho recebido para o meu atual trabalho.	57,14	77,10
36 Tenho oportunidade de aplicar, no meu trabalho, os conhecimentos adquiridos através dos eventos de capacitação e desenvolvimento.	55,26	73,10
37 A hierarquia e a divisão em áreas/setores não nos impedem de trocar informações e experiências de trabalho com pessoas de outras áreas.	50,00	60,20
38 Percebo que trabalho em equipe e troca de informações são práticas nos níveis superiores (Diretorias e Gerências) da [autarquia].	54,41	54,20

39 Tenho informações suficientes de todas as áreas/setores da organização e sei quais são suas atividades e projetos principais.	35,00	40,40
40 Penso que as informações que recebo oficialmente da [autarquia] são confiáveis; a comunicação é transparente.	52,38	71,20
41 A [autarquia] informa aos funcionários sobre os resultados, dificuldades e avanços no atingimento dos objetivos e metas da organização.	57,14	69,20
42 Quando necessito, tenho oportunidade para expressar minhas ideias ou fazer perguntas ao meu coordenador (2014)/chefe(2022) e meu gerente(2014)/chefe do meu chefe (2022).	75,00	80,80
43 As políticas de Recursos Humanos (de carreira, de benefícios, de remuneração, etc.) são claras e bem divulgadas aos funcionários	39,47	50,00
44 Os meios de comunicação interna (Intranet, jornal interno, [autarquia], comunicados internos, cartazes, etc.) são claros e úteis para manter-me informado.	57,14	59,60

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

A dimensão Gestão do Conhecimento traz afirmações relacionadas com treinamentos, oportunidades de aplicação do conhecimento, qualidade da informação na organização e possibilidade de se expressar, podendo ser relacionado com a Comunicação para Santos *et al.* (2019) e Code *et al.* (2009) e Treinamento por Lima e Stano (2004).

Em uma análise da dimensão gestão do conhecimento, pôde-se perceber que há uma evolução positiva nos resultados da pesquisa de clima organizacional de 2022 em comparação com a de 2014, sendo suas notas gerais respectivamente 53,30 e 64,50, considerado nos dois momentos uma satisfação parcial dos servidores, a qual teve uma aumento mais significativo a afirmação 35, “estou satisfeito com o treinamento que tenho recebido para meu atual trabalho” que passou de 57,14 para 77,10 e a afirmação 36, “tenho oportunidade de aplicar, no meu trabalho, os conhecimentos adquiridos através dos eventos de capacitação e desenvolvimento”, que melhorou sua nota de 55,26 em 2014 para 73,10 em 2022.

O pior resultado tanto em 2014 quanto em 2022 foi na afirmação 39 “tenho informações suficientes de todas as áreas/setores da organização e sei quais são suas atividades e projetos principais”, que ficou com nota 35,00 e 40,40 respectivamente. Durante a apresentação do resultado da pesquisa aos gestores e líderes foi possível observar de que se deixou de realizar planejamentos envolvendo todas as gerências do departamento, diminuindo a utilização de ferramentas administrativas como planos de ações e matriz SWOT, fazendo com que cada gerência atue de forma individualizada sem que as demais tenham conhecimento de suas ações, trazendo dificuldades na comunicação.

Analisando apenas as afirmações e suas notas das pesquisas de 2014 e 2022 não se pode afirmar que a dimensão gestão do conhecimento esteja sofrendo interferências da possibilidade de desestatização da autarquia.

Porém durante as observações se percebeu bastante angústia dos servidores quanto a falta de informações sobre o processo de desestatização dos serviços de saneamento que ocorre no departamento, em muitas ocasiões se cobrou mais transparência no processo.

Mas ao ser analisado o resultado de pesquisa realizada em 2022 não se percebe essa insatisfação, inclusive, a afirmação 40, “Penso que as informações que recebo oficialmente da [autarquia] são confiáveis”, conquistou pontuação de 71,2 e está dentro do que foi considerado satisfação.

Devido essa diferença foi relacionado duas perguntas para os servidores a serem aplicadas na entrevista, sendo a primeira sobre o conhecimento que possuem sobre o processo de desestatização e por qual meio chegam as informações e a segunda de como a alta administração tem tratado a questão com os funcionários.

As entrevistas confirmaram o que se foi observado, sendo que há unanimidade entre os servidores de que as informações que chegam da administração da autarquia são insuficientes, sendo que 6 entrevistados disseram que não possuem nenhuma informação por meios oficiais do departamento, inclusive sendo relatado pelo Entrevistado nº 4 que, se dependesse somente da administração, nem saberia o que estava acontecendo.

Já 5 entrevistados relataram ter acesso ao projeto do BNDES para desestatização do departamento, o qual o Entrevistado nº 10 e o Entrevistado nº 14 consideraram ruim devido a ter sido realizado por pessoas despreparadas.

O Entrevistado nº 8, relatou que as informações que vêm da administração são no sentido de tranquilizar os servidores, que não haverá demissões, porém considera insuficiente, dizendo ser uma “bobagem”, pois, devido a serem estatutários, não poderiam ser demitidos e que isso não garante sua futura remuneração.

O evento Café com Gestão, que ocorreu em meio a realização das entrevistas, foi citado pelos Entrevistado nº 1 como uma possibilidade de esclarecimentos quanto ao futuro dos servidores. Porém as entrevistas com o Entrevistado nº 11 e o Entrevistado nº 7 ocorreram após o evento e, segundo a conclusão do Entrevistado nº 11, a direção do departamento estava totalmente desorganizada ou “esconderam

o jogo” durante o evento. Já o Entrevistado nº 7 considerou que tiveram oportunidade de esclarecer alguns fatos, porém não foram verdadeiros.

O Entrevistado nº 13 e o Entrevistado nº 10 informaram que houve um questionamento com 10 perguntas por parte do sindicato quanto a nova estrutura e o aproveitamento dos servidores, porém a Direção Geral não as respondeu, justificando que não teriam tempo para tratar do assunto com o sindicato, o que foi presenciado durante as observações do evento do Café com a Gestão.

O Entrevistado nº 14 diz ter conhecimento de que não há uma organização quanto a futura estrutura do departamento e que o fato é de que a Coordenação de Registro Comercial não deve mais existir e a utilização dos seus funcionários ainda é uma incógnita. Para o Entrevistado nº 11 a falta de informação sobre a estrutura do departamento e qual a função que vai exercer o impossibilita de fazer plano de melhoria de médio e longo prazo, prejudicando a qualidade dos serviços.

Devido à falta de informações por parte da administração da autarquia, os servidores relataram que suas informações que possuem sobre o processo de desestatização chegam pela mídia, sindicato, colegas e por redes sociais. O Entrevistado nº 9 informou a existência de um grupo de WhatsApp de servidores do DMAE, o qual chama de grupo de resistência, e que ali eram relatadas as informações, que na sua percepção, a administração tenta esconder.

Além das informações vindas por colegas, sindicato, mídia e redes sociais o Entrevistado nº 5 e o Entrevistado nº 7 relataram que percebem o movimento de desestatização da autarquia através do aumento de serviços e contratos terceirizados, o que os leva a ter dificuldades na realização das suas atribuições, e dessa forma vão percebendo o que está acontecendo.

Quando perguntados sobre como percebiam a maneira que a alta administração tem tratado o assunto com os servidores, as respostas dos servidores vieram no sentido de que há falta de transparência da Direção do departamento, e que as informações que chegam não são confiáveis. Abaixo segue os relatos de alguns servidores:

Falta diálogo, clareza e até honestidade, são mais de 1500 pessoas, não somente pessoas, são famílias, acho que poderiam tratar de forma mais honesta, mais direto, mesmo que ninguém vá gostar, precisa ser dito para que as pessoas possam ver na sua vida o que vai acontecer. Eu tenho certa idade, mas tem colegas que tem mais idade e vão ter dificuldades para se adaptar em algumas coisas, e deixar essas pessoas desamparadas eu acho errado, totalmente errado (Entrevistado nº 2).

Olha, a forma que está sendo tratada é a forma do sigilo, por baixo dos panos, mas alguém sabe o que está acontecendo, alguém está controlando o tabuleiro, mas nós somos somente as peças nas mãos deles, nos parece sigiloso e nada transparente (Entrevistado nº 3).

Ah... eu acho que estão mascarando muita coisa, já sabem no que vai dar, o que vai acontecer e muitos estão apoiando porque algum benefício vai ter e não querem falar para os funcionários. Não tem transparência no processo (Entrevistado nº 12).

Sombria, nebulosa, sem transparência e quando tiveram a chance de explicar certinho, que foi no café com o Diretor, eu acredito que não foram verdadeiros, falam mentiras (Entrevistado nº 7).

É uma relação mentirosa e canalha, me falta adjetivos para falar, são pessoas despreparadas... (Entrevistado nº 9).

É possível perceber que a dimensão gestão do conhecimento está sendo afetada diretamente pela de falta de informações dos servidores quanto ao processo de desestatização do departamento. Na realização da pesquisa de clima organizacional de novembro de 2022, os funcionários consideraram que as informações que recebiam do departamento eram confiáveis, mas a partir do acentuamento do processo da concessão se perde essa característica, e os servidores não consideram mais uma informação verdadeira, utilizando adjetivos como nebulosa, vaga, mascarada e até mesmo desonesta.

Outro ponto interessante de analisarmos foi o relato do Entrevistado nº 11 quanto a impossibilidade de realizar projetos devido à falta de informações que tens quanto a concessão e não saber qual função irá desempenhar.

Por fim se conclui que a dimensão gestão do conhecimento sofre grande desgaste devido ao processo de desestatização que ocorre na autarquia, principalmente pelo relacionamento entre a alta administração e os servidores, os quais passaram a não confiar nas informações oficiais que recebem, e que isso impossibilita de realizarem projetos de médio e longo prazo, pois não sabem qual a função exercerão no departamento e, nem mesmo, se continuarão realizando funções no departamento, devido à falta da falta de apresentação de um projeto estrutural após a realização da concessão da autarquia.

#### **5.1.4 Dimensão Gestão do Desempenho e Carreira**

Para a dimensão gestão do desempenho e carreira foram englobados os fatores oportunidades para crescimento contínuo e segurança, avaliação de desempenho, oportunidade de carreira e segurança e estabilidade na empresa, sendo escolhidas 6 afirmações, as quais todas foram iguais em 2014 e 2022. A afirmação 4 foi excluída por não haver uma política de relotação de servidores.

O quadro 8 demonstra os resultados das pesquisas de clima organizacional realizadas em 2014 e 2022 junto com as notas atribuídas para cada afirmação.

### Quadro 8 – Dimensão Gestão do Desempenho e Carreira

Fatores de Qualidade de Vida	2014	2022
Índice geral gestão do desempenho e carreira	36,02	54,20
45 Recebo com frequência informações sobre como estou realizando o meu trabalho que ajudam a melhorar meu desempenho.	43,75	53,50
46 Conheço e compreendo bem a estrutura de cargos e salários da [autarquia].	35,53	72,20
47 De modo geral, considero que as pessoas com maior potencial e reconhecidamente mais capacitadas são aquelas que recebem promoção.	18,75	36,50
48 Existem critérios claros e definidos para movimentação interna (relotação) dos servidores no Departamento.	27,63	excluído
49 Acredito que posso crescer profissionalmente e desenvolver minha carreira aqui na [autarquia].	42,86	38,50
50 A [autarquia] oferece aos funcionários oportunidades frequentes para o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.	47,62	61,50

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

As afirmações estão relacionadas com ao desempenho pessoal de cada servidor, promoções e crescimento profissional. A dimensão foi citada como oportunidades de desenvolvimento profissional por Lima e Stano (2004), validada como Progresso Funcional por Coda *et al.* (2009).

Realizando uma análise da dimensão gestão do desempenho pode ser verificado que houve evolução no índice geral da Coordenação de Registro Comercial, que passou de 36,02 em 2014 para 54,20 em 2022, porém ainda possui notas bem abaixo de outras dimensões, percebendo-se que os servidores não reconhecem as capacidades dos funcionários que recebem as promoções, como mostra a afirmação 47.

Durante a análise e comparação dos resultados das pesquisas de clima organizacional foi levantado a hipótese de que o funcionário poderia não perceber possibilidades de crescimento profissional no departamento e desenvolver carreira na empresa devido ao processo de desestatização que ocorre no departamento, a

afirmação 49 que tratava do tema teve pontuação de 38,5, sendo considerada uma insatisfação dos servidores, por isso foi relacionada na entrevista uma pergunta sobre o que estaria levando a este resultado, com a intenção de esclarecer se havia relação com a possibilidade de desestatização.

As respostas para o questionamento foram diversas, o Entrevistado nº 11, Entrevistado nº 3 e o Entrevistado nº 1 consideraram que a falta de um plano de carreira desestimula os servidores, e que devido ao fato não existir a possibilidade de crescimento de cargo ou financeiro não há estímulos para que o servidor se aperfeiçoe na função.

No mesmo sentido o Entrevistado nº 7 relata que desconhece o plano de carreira do departamento, além de que as descrições analíticas do cargo são muito claras e que as funções que pode exercer são apenas as descritas. Para o servidor crescimento se daria apenas ao assumir uma função gratificada que pode não ser uma característica do funcionário exercer função de liderança ou gestão.

Para o Entrevistado nº 8 e o Entrevistado nº 12 há pessoas já escolhidas para desempenharem funções de gestão, dando a entender que não existe uma relação de merecimento e por isso não percebem possibilidade de crescimento profissional. No mesmo sentido o Entrevistado nº 10 relata que não se adotam critérios de técnicos ou de desempenho e que estes são mais relacionados ao lado pessoal, o que explica a percepção dos servidores de insatisfação dos servidores na escolha das promoções.

O Entrevistado nº 2 e o Entrevistado nº 4 foram os únicos que citaram a possibilidade de desestatização como um impedimento para seu crescimento profissional, sendo que o Entrevistado nº 4 diz não ter maiores perspectivas e nem ambições já que está quase se aposentando e o Entrevistado nº 6 deixa essa resposta em segundo plano, primeiro citou que não se tinha uma carreira estabelecida querendo dizer que não há um plano de carreira no departamento.

Outras justificativas foram relatadas por um único entrevistado, como falta de aproveitamento das ações do plano de desenvolvimento individual, funcionários exercendo há muito tempo funções gratificadas, não utilização de funcionários com pensamento divergente a administração atual.

A dimensão gestão do desempenho e carreira também se propunha a buscar a percepção dos servidores sobre segurança e estabilidade na organização, porém não se percebe nenhuma afirmação nesse sentido, e os relatos dos servidores durante as entrevistas é de muita insatisfação e insegurança, sendo que todos

disseram não saber quanto suas funções futuras no departamento e, até mesmo, se continuam prestando serviços para a autarquia.

A maior preocupação quanto a estabilidade no departamento relatada pelos servidores durante as entrevistas foi o receio de que, com a concessão do departamento, ficassem sem função.

Essa situação foi descrita por 5 entrevistados, sendo que o Entrevistado nº 3 disse ter conhecimento de outros departamentos que passaram pelo mesmo processo e que existem locais da Prefeitura que funcionam como depósitos de servidores, acreditando que com ele possa ocorrer o mesmo. Segundo o servidor, os funcionários vão ao local de trabalho somente para passar o dia, sem nenhuma função a se realizar, acreditando que isso leva a problemas como alcoolismo, drogas e depressão.

Por experiência de outras secretarias, tem cargos específicos que só tem na [autarquia], assim como outras secretarias. Existem locais na Prefeitura que são depósitos de servidores, vão lá somente para passar o dia, sem função, e isso ocasiona até mesmo problemas com álcool, drogas e depressão (Entrevistado nº 3).

Para evitar a situação o servidor relata que está em processo de acelerar sua aposentadoria e que se houvessem outras condições não o faria. Da mesma forma que o Entrevistado nº 3, o Entrevistado nº 1 acredita que os servidores que ficarem no departamento ficarão “jogados em um canto da Prefeitura” contando os dias para a aposentadoria, que ele está próximo disso, mas não gostaria que o final da sua carreira na Prefeitura fosse dessa forma.

A vontade de aposentadoria foi citada por mais dois entrevistados, sendo que o Entrevistado nº 14 disse já estar apto para isso, não o fez porque ainda se considera útil ao departamento, porém aguarda a definição de suas perdas de remuneração para considerar o adiantamento de sua aposentadoria.

Nem todos os servidores da Coordenação de Registro Comercial estão próximos de se aposentarem, mas a vontade de sair do departamento está presente também entre os mais jovens, sendo que dois servidores dizem estar estudando para realizar novos concursos devido a inseguranças com a desestatização do departamento, sendo que, entre eles, o Entrevistado nº 10 acredita que pode ser desonerado devido a Lei de Responsabilidade Fiscal, pois no projeto apresentado a arrecadação com as tarifas de água e esgoto ficariam com a concessionária.

Segundo o Entrevistado nº 5, o departamento age de forma que o funcionário venha a pensar em sair do departamento para que se tenha menos pessoal para realocar depois da concessão, o que estaria funcionando, porque já procura novas fontes de renda e pensa em pedir redução de carga horária e no futuro licença interesse. Demonstrando bastante irritação o Entrevistado nº 5 relata sua insegurança em ser colocado à disposição em outra secretaria respondendo da seguinte forma:

Ameaças, insegurança, falta de informação, tudo isso gera temor no pessoal, a gente vive sem saber o dia de amanhã. Não sabe se vai ser realocado para alguma secretaria, não sabe se nosso cargo vai ser reestruturado para ser readaptado em outra secretaria, não sabe se vai ser “socado” em algum canto, então tem vários cenários que geram insegurança e trancam de saber se vamos ter uma boa condição de trabalho (Entrevistado nº5).

O Entrevistado nº 9 acredita que com o projeto de concessão que se apresenta, em que o departamento ficará responsável apenas pelo tratamento de água e o esgoto pluvial, não se tem necessidade de manter todos funcionários que trabalham no departamento, então diz ter certeza de que vai “sair muita gente”, e o resultado disso seria distribuir o pessoal em outros órgãos, e que isso já ocorreu em outras situações, não sendo positivo para sua carreira, pois se qualificou para trabalhar na área do saneamento e tinha intenção de, pela idade que tens, parar de trocar de área de atuação.

Os servidores demonstram que os motivos de não perceberem possibilidade de crescimento profissional é bastante diverso e não ter um plano de carreira se mostra como principal para os servidores não perceberem possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira.

Quanto à possibilidade de desestatização, esta foi citada apenas por dois servidores como uma insatisfação para a questão, podendo se concluir que, a forma que se apresentou a pesquisa de clima organizacional, a dimensão gestão de desempenho e carreira sofre apenas uma pequena influência devido a situação que se apresenta e que não é uma percepção geral dos trabalhadores.

Porém a pesquisa de clima aplicada em 2022 se propôs a verificar como os servidores percebem sua segurança e estabilidade na organização, mas não trouxe afirmações nesse sentido, não sendo possível utilizá-la como base para esse conhecimento.

As entrevistas mostram que os servidores perderam a impressão de segurança e estabilidade que tinham antes de se iniciar o processo para desestatização da autarquia, relatando insegurança sobre remuneração, atividade de trabalho, organização que irão trabalhar e até mesmo de exonerações e por esse motivo a dimensão gestão de desempenho e carreira está sofrendo bastante interferência da possibilidade de desestatização do departamento, trazendo para a realidade dos servidores a sensação de que não possuem estabilidade quanto ao seu futuro na autarquia.

### 5.1.5 Dimensão gestão da remuneração

A dimensão gestão da remuneração engloba os fatores remuneração justa e adequada e remuneração e recompensas, sendo composta por 3 afirmações sobre os valores recebidos pelos servidores, não havendo alterações nos anos de 2014 e 2022. O quadro 9 mostra os resultados obtidos em 2014 e 2022.

**Quadro 9 – Dimensão gestão da remuneração**

Fatores de Qualidade de Vida	2014	2022
Índice geral gestão da remuneração	34,39	65,10
66 Na [autarquia] as pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	26,32	51,90
67 Comparado ao de outras empresas e em funções semelhantes, meu salário está adequado.	40,00	62,50
68 Minha remuneração é compatível com a de outras pessoas que, na [autarquia], desenvolvem atividades similares às minhas.	36,84	63,50

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

Remuneração está presente na maioria dos estudos sobre clima organizacional seja como recompensa (LITWING e STRINGER, 1968), remuneração (LIMA E STANO, 2004) ou salário (CODA, 2009). Trata-se de uma dimensão quase unanime entre os autores, tornando uma dimensão válida para a pesquisa de clima organizacional aplicada pela autarquia.

Podemos perceber que em 2022 há um avanço na percepção dos servidores que suas remunerações estão adequadas ao mercado, o que deixa o resultado geral da dimensão gestão do salário como parcialmente satisfeito, o que não era percebido em 2014. Após 5 anos sem receber aumentos e sequer ter suas remunerações reajustadas pelo índice de inflação pela Prefeitura, os servidores da autarquia

receberam em 2022 a reposição da inflação do período dos 12 meses anteriores, elevando sua remuneração, além de um aumento de 26% no auxílio alimentação, que é pago em dinheiro, o que pode explicar a melhora na percepção a dimensão gestão da remuneração.

Durante as observações foram percebidas conversas diárias dos servidores quanto a insegurança na remuneração, algumas vezes em relatos mais sérios de evitar aquisições de bens com maior valor que dependem de um planejamento e pagamento de longo prazo, como imóveis e veículos, em outras ocasiões em forma de piadas e brincadeiras, principalmente nos dias de pagamento, com relatos de “aproveita enquanto ainda temos salário” ou “vai na churrasceria hoje que amanhã não sabemos se vai ter”, deixando claro que a preocupação existia nesse aspecto.

Em observação realizada no evento Café Com a Gestão realizado em 29 de junho de 2023, com participação da Direção Geral do departamento, houve cobranças no sentido de garantia de remuneração e a resposta do departamento foi a garantia de que ninguém será demitido e de que todos terão salário, mas não se garantiu que não haverá perda de remuneração. Devido as observações realizadas e os objetivos deste estudo o questionário trouxe a pergunta de quais as consequências que a desestatização do departamento poderia ter na vida pessoal do servidor.

Durante as entrevistas apenas 2 servidores da Coordenação de Registro Comercial relataram insatisfação com sua remuneração atual, porém todos os 14 entrevistados demonstraram preocupação com uma futura perda de remuneração, sendo que há divergências do quanto seriam os valores.

O Entrevistado nº 1 e o Entrevistado nº 5 acreditam que devem perder cerca de 50% de sua remuneração a partir da desestatização do departamento. O Entrevistado nº 7 falou que sua remuneração deve ficar com apenas 1/3 do que ganha hoje devido a perda de suas gratificações. Os Entrevistados 2, 3, 4 e 12 disseram que podem ficar apenas com seu salário básico, perdendo todas suas gratificações, sem detalharem em valores ou percentuais.

Para que se pudesse entender um pouco quanto as gratificações que recebem, foi perguntado aos servidores de como poderiam perder tamanha remuneração se não podem ser demitidos, o Entrevistado nº 5 explicou da seguinte forma:

Nosso salário básico é de 30 horas semanais, e hoje está abaixo de um salário-mínimo, com o Regime de Tempo Integral acaba ficando acima. Hoje nós temos gratificações que o elevam, dependem da produtividade, que é

inerente ao cargo, essencialidade e uma gratificação por trabalharmos em uma seção de arrecadação comercial, então essas gratificações vão somando a nossa remuneração... (Entrevistado nº 5).

O Entrevistado nº 3 ainda explicou da seguinte forma:

Hoje tua remuneração depende da função que desempenhas, exemplo da insalubridade e gratificação por arrecadação, se não desempenhar essas atividades deixa de ganhar, além das horas extras, sem função, sem horas extras, queira ou não, já está agregada ao teu salário. Nosso salário básico é menor que o mínimo (Entrevistado nº 3).

Além das preocupações futuras, alguns servidores relataram que existem consequências presentes em suas vidas devido a possibilidade de perda de remuneração.

Para o Entrevistado nº 1 a possibilidade causa um estresse em seu âmbito familiar, e que não sabe como vai se adaptar à nova jornada financeira, e que tem receio de que isso o cause depressão, sugerindo que se faça uma pesquisa de clima organizacional na casa de cada um dos servidores.

O Entrevistado nº 3 relata a situação atual da seguinte forma:

..., minha grande preocupação é não saber o dia de amanhã, tu acorda sabendo quais são teus proventos e vai dormir sem saber. Se isso acontecer (desestatização) acarreta dificuldades na minha família com todos os compromissos que já temos. Todos (servidores) devem ter compromissos de no mínimo 2 anos e agora não pode mais assumir compromissos de longo prazo, até mesmo um plano de saúde" (Entrevistado nº 3).

Ainda sobre as consequências financeiras atuais geradas pela possibilidade de desestatização, o Entrevistado nº 12 relatou que não pode fazer planejamento financeiro de médio e longo prazo, sendo um aspecto desmotivador. As consequências em sua vida foram descritas da seguinte forma:

...minha família inteira perde porque hoje meus filhos estudam em colégio particular e vão ter que ir para colégio público, provavelmente vou ter que me mudar para ficar mais perto (do trabalho), para não ter gastos com combustível, porque ônibus com duas crianças não dá para pegar, a qualidade de vida de minha família inteira vai sofrer, nosso padrão de vida também... não vou trocar meu carro porque não sei se vou conseguir pagar, me mudar (agora) também não vou, porque tenho que saber quanto vou receber, nem móveis eu compro porque estou controlando os gastos... estamos vivendo uma insegurança, uma incerteza e estamos nos organizando assim agora. Já faz mais de 4 anos que se fala no assunto, mas agora está mais presente, o Prefeito disse que vai mandar o projeto para a câmara (de vereadores) (Entrevistado nº 12).

A mesma insegurança em fazer investimentos em bens com pagamento em longo prazo foi citada Entrevistado nº 5.

Afeta a segurança de minha remuneração, não posso fazer mais planejamento de longo prazo para compra de um imóvel ou na compra de um bem com valor maior... Evito comprar coisas de valores altos, não tenho essa segurança mais, hoje se faço um investimento imobiliário em 300 meses e do nada sou posto a disposição, perco mais de 50% da minha remuneração e não consigo manter minhas contas (Entrevistado nº 5).

A resposta do Entrevistado nº 8 divergiu um pouco dos seus colegas, informando que possui experiência de trabalho em outras secretarias da Prefeitura de Porto Alegre, e que a remuneração maior no departamento é uma realidade se comparado a outras secretarias, porém não seria tão grande, e que uma grande perda de remuneração se daria no pior cenário possível, o que acaba não o preocupando muito por não considerar provável que aconteça.

Todos os demais entrevistados relataram que acreditam em perdas financeiras, porém, durante as entrevistas, não aprofundaram o assunto e como isso afetaria e afeta sua vida pessoal.

Apesar dos resultados melhores na pesquisa de clima organizacional realizada em 2022, através das entrevistas e observações realizadas podemos perceber que a dimensão gestão da remuneração é fortemente afetada pela possibilidade de desestatização da autarquia. A preocupação dos servidores estaria em uma perda futura de remuneração, os quais demonstram incertezas de quanto irão receber quando concluído o processo, e que isso acarreta consequência já no presente, por evitarem compras de médio e longo prazo devido a não se ter garantias de que poderão sanar com seus compromissos.

A situação relatada pelos servidores ocorre devido à sua remuneração ser, na sua maior parte, baseada em gratificações, as quais não sabem se terão quando realizada a concessão dos serviços de saneamento.

### **5.1.6 Dimensão Gestão das Relações e Bem-estar**

A dimensão gestão das relações e bem-estar é composta por 6 fatores: integração social na organização, igualdade de tratamento, respeito as normas e

direitos, relacionamentos e integração e benefícios. Foram realizadas 16 afirmações, nas quais houve algumas alterações quando comparamos as pesquisas de 2014 e 2022. O quadro abaixo mostra as notas relacionadas com suas afirmações e as diferenças nas perguntas realizadas.

**Quadro 10 – Dimensão Gestão das Relações**

<b>Fatores de Qualidade de Vida</b>	<b>2014</b>	<b>2022</b>
Índice geral gestão das relações	40,05	52,60
54 Percebo ausência de preconceitos no tratamento de todos os funcionários, independente de cor, sexo, religião, etc.	43,75	73,10
55 Penso que, na [autarquia], não há favoritismo; as pessoas são tratadas com igualdade.	17,86	38,50
56 As normas e procedimentos são aplicados igualmente a todos na [autarquia].	28,95	40,40
57 As políticas de Gestão de Pessoas (2014)/Recursos Humanos (2022) da [autarquia] são justas e aplicadas de forma igual para todos na empresa.	30,88	48,10
58 Penso que a distribuição de tarefas aos funcionários é justa.	37,50	61,50
59 Posso expressar livremente minha opinião na [autarquia].	44,05	59,60
60 Consigo conciliar minha vida pessoal (dedicação para família, estudo, saúde, lazer, etc) com meus horários de trabalho.	55,00	65,40
61 Sinto que sou valorizado e importante para a [autarquia].	37,50	51,90
62 A [AUTARQUIA] demonstra uma real e sincera preocupação com o bem-estar de seus funcionários.	30,00	46,20
63 Na minha Coordenação (2014)/unidade ou setor (2022) há um visível esforço para desenvolver a confiança entre as pessoas.	48,68	59,60
64 Sinto que na minha Coordenação (2014)/unidade ou setor (2022) fazemos parte de uma equipe, havendo um clima de abertura e camaradagem no grupo.	47,50	57,70
65 Existe integração e cooperação entre as equipes de diferentes áreas/setores.	31,25	46,20
66 a [autarquia], os eventos especiais (Natal, Ano-Novo, aniversário da [autarquia], Dia do Funcionário Público, etc.) são sempre comemorados.	38,89	68,80
67 Os benefícios oferecidos (bolsa de estudos (somente em 2014), farmácia (somente em 2014), atendimento médico, odontológico, psicológico, social (somente em 2014) e nutricional (somente em 2014), plano de saúde, convênios: internação e exames) são satisfatórios e atendem minhas principais necessidades.	47,37	37,50
68 Em comparação com outras Secretarias/Autarquias do Município, considero adequados os benefícios (bolsa de estudos (somente em 2014), farmácia (somente em 2014), atendimento médico, odontológico, psicológico, social (somente em 2014) e nutricional (somente em 2014), plano de saúde, convênios: internação, atendimento psicológico e exames) oferecidos pela [autarquia].	56,25	47,50
69 A [autarquia] tem se preocupado em aprimorar a qualidade dos benefícios (bolsa de estudos, farmácia, atendimento médico, odontológico, psicológico, social e nutricional, plano de saúde, convênios: internação, atendimento psicológico e exames).	45,31	39,60

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

A dimensão gestão de relações tem suas afirmações voltadas para o relacionamento entre os servidores e a organização, focando principalmente no tratamento voltado a igualdade e ausência de preconceitos e favorecimento, o que Lima e Estano (2004) chamam de Relações Internas. Ainda na Gestão de Relações há afirmações sobre datas comemorativas, que, segundo Lima, Duarte e Araújo (2014) são fatores que impactam no clima organizacional. Por fim estão algumas afirmações sobre benefícios que a autarquia oferece ou oferecia aos servidores, como bolsas de estudo, convênios com farmácia, plano de saúde e outros, que no meu entendimento poderiam estar posicionados junto com a dimensão da remuneração e recompensas.

Em comparação com o ano de 2014 houve um avanço na dimensão Gestão das Relações na pesquisa realizada em 2022, a qual teve sua média geral 52,60, alcançando a satisfação parcial. Porém devemos considerar a redução da pontuação em algumas afirmações, destacando a média nas afirmações 67, 68 e 69, onde o funcionário não considera que a autarquia está realmente preocupada com aprimorar seus benefícios e os existentes não são satisfatórios. Um possível motivador desta percepção foi a eliminação de alguns benefícios como o convênio com as farmácias Panvel, café da manhã, bolsas de estudo e o atendimento por nutricionistas dentro do departamento.

Durante as observações realizadas para o estudo foi possível perceber que os servidores reagem a possibilidade de desestatização de departamento de forma diferente, se percebeu em alguns que a motivação para realização das tarefas diárias estaria sendo prejudicada, por outro lado outros alguns servidores demonstram maior irritação e acabam ocorrendo cobranças exacerbadas aos colegas, resultando na criação de grupos informais de funcionários que se aproximam devido a suas reações convergentes.

Neste sentido um acontecimento importante de ser relatado no estudo foi a troca de Coordenação e Gerência de um funcionário no final do mês de julho de 2023, a decisão ocorreu sem o consentimento do servidor que demonstrou grande insatisfação e tristeza com o ocorrido, dentre os motivos externados para a decisão está o baixo rendimento e o relacionamento com as lideranças, porém a equipe em que o servidor trabalhava está com falta de servidores, e se estivesse completa, talvez não haveria essa compreensão devido ao equilíbrio gerado pelo trabalho de pessoas diferentes que rendem de forma diferente.

Durante as primeiras entrevistas foi realizado alguns estímulos para que o servidor comentasse sobre o relacionamento com os colegas, porém se percebeu que o assunto não deixava o servidor a vontade e era considerado como um tabu, prejudicando o andamento das entrevistas e dificultando que o assunto ganhasse mais proporção, ainda assim duas entrevistas relatam essa situação.

O Entrevistado nº 1 relatou que quando se começou a “sucatear” o departamento as pessoas vão se acomodando e ficando desmotivadas e os que ainda estão motivados se sentem irritados com a situação, pois os desmotivados estariam comprometendo o serviço e afetando diretamente os outros.

O Entrevistado 6 sugere que alguns servidores, inclusive seus colegas dentro da Coordenação de Registro Comercial e da gerência em que faz parte, poderiam estar interessados na desestatização do departamento e que isso estaria prejudicando o relacionamento com os colegas.

Devido à dificuldade de se obter informações com os servidores e embasado apenas nas observações realizadas e duas entrevistas dos funcionários não se pode afirmar categoricamente que a dimensão gestão das relações sendo afetada pela possibilidade de concessão dos serviços realizados pela autarquia.

### 5.1.7 Dimensão Gestão das Condições de Trabalho

Para a dimensão gestão das condições de trabalho foram englobados os fatores condições de trabalho seguras e salutaras, segurança e saúde e condições gerais do trabalho, sendo realizadas 16 afirmações que se repetiram nos anos de 2014 e 2022 sem alterações. O quadro 11 mostra o índice geral da dimensão e as médias em 2014 e 2022 de cada afirmação.

**Quadro 11- Dimensão Gestão das Condições de Trabalho**

<b>Fatores de Qualidade de Vida</b>	<b>2014</b>	<b>2022</b>
Índice geral Gestão das Condições de Trabalho	49,93	58,70
70 As normas de segurança do trabalho são observadas e aplicadas na minha Coordenação.	57,50	72,90
71 As questões de segurança do trabalho na minha Coordenação são resolvidas prontamente.	63,24	64,60
3 A atuação da CSST (Comissão de Saúde e Segurança do Trabalho) é atuante na minha área.	41,67	50,00

72 Quando necessário, recebo adequado treinamento de segurança do trabalho.	43,06	63,60
73 Na [autarquia] as ações de prevenção e tratamento das doenças do trabalho são adequadas.	43,75	37,50
74 Minha área física de trabalho (limpeza, organização, ventilação, iluminação, ruído, etc) contribui para um bom ambiente de trabalho.	67,86	57,70
75 Disponho de todos os materiais, equipamentos, EPIs e EPCs (equipamento de proteção coletiva) que necessito para desenvolver o meu trabalho.	76,39	75,50
76 Os horários de início e término da jornada de trabalho não me trazem problemas.	64,29	78,80
77 A realização de horas-extras não tem sido necessária para a realização eficiente do meu trabalho.	38,29	44,20
78 As responsabilidades e o tamanho das equipes são compatíveis com as necessidades da minha área.	30,95	32,70
79 Na minha área, as ausências (faltas) de colegas ao trabalho não interferem no desempenho do grupo.	28,75	45,50
80 Na minha área não existe retrabalho.	13,75	53,80
81 Os sistemas e a estrutura de informática da [autarquia] estão adequados às atividades da minha área.	57,14	65,40
82 Considero que os serviços gerados pela minha área apresentam a qualidade esperada pelos nossos clientes internos e externos.	66,67	76,90
83 A minha área me fornece os recursos e as condições necessárias para que eu possa trabalhar com qualidade e produtividade.	59,52	65,40
84 Os processos (maneiras de fazer o trabalho) da [autarquia] estão de acordo com as exigências de qualidade e produtividade.	45,00	55,80

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

Condições Físicas no ambiente de trabalho está entre os itens mínimos para uma pesquisa de clima organizacional considerados por Lima e Estano (2004) e percebe-se que também foi preocupação na pesquisa aplicada pela autarquia. As afirmações focaram na prevenção de acidentes de trabalho e no quantitativo de pessoal para realização das atividades.

A dimensão Gestão das Condições de Trabalho também alcançou o índice para satisfação parcial na pesquisa de 2022, o que não acontecia em 2014. Na maioria de suas afirmações houve aumento na média de suas notas, os pontos que houve uma diminuição foi nas afirmações 74, 75 e 76, que estão relacionadas ao ambiente de trabalho e a segurança no trabalho, podemos relatar que esta percepção dos servidores pode estar relacionada ao fato de que o representante da Comissão de Saúde e Segurança do Trabalho que representa a gerência em que a Coordenação de Registro Comercial está inserida, trabalha em outra coordenação e não mantém um bom relacionamento com alguns os servidores da Coordenação de Registro Comercial.

Mesmo que melhores que na pesquisa de clima organizacional de 2014, há notas baixas nas afirmações 78, 79 e 80, as quais estão relacionadas a falta de servidores na Coordenação de Registro Comercial, pode ter uma relação direta com a possibilidade de desestatização da autarquia devida à opção da administração de desestatizar os serviços de distribuição e tratamento de água e esgoto.

Durante todo o período de observações se percebeu que duas das três equipes que compõe a Coordenação de Registro Comercial trabalhavam com um déficit grande de servidores, ocasionando atrasos nos serviços demandados, além disso nenhum movimento de suprir essa necessidade foi percebido, tendo em vista que o nenhum servidor foi anexado as estas equipes sem que houvesse trocas.

Já nos meses abril, maio e junho de 2023 se percebeu insatisfações recorrentes quanto as condições de trabalho, os relatos principais se deram devido à falta de materiais específicos como hidrômetros, impressoras, uniformes, veículos para serviço externo, EPI (equipamentos de proteção individual) e na troca do sistema comercial da autarquia.

Devido a estas observações e com objetivo de esclarecer se essa insatisfação teria relação com a possibilidade de desestatização, a entrevista realizada com os funcionários procurou esclarecer como percebiam as condições de trabalho atuais e, se após a data de aplicação da pesquisa, alguma coisa tinha mudado, pois não foi percebido em seu resultado uma insatisfação quanto aos materiais de trabalho e estrutura fornecida pela autarquia.

Quanto a falta de funcionários há unanimidade entre os servidores que o quadro não é suficiente para se prestar o serviço com qualidade e agilidade necessária e que duas das três equipes da Coordenação de Registro Comercial sofrem com a situação. Quando perguntados por qual motivo acreditam que não se resolve essa situação os relatos são no sentido de que se fez uma opção de gestão de desestatizar os serviços realizados pela autarquia, sendo que alguns ainda pensam que é um movimento planejado para que o serviço não tenha excelência tornando mais fácil desestatizar o serviço devido a piora da opinião pública.

Segundo o Entrevistado nº 6 há um déficit muito grande de funcionários na equipe que trabalha, fazendo com que não se tenha mais capacidade de realizar o serviço, para o servidor o motivo para não reporem o quadro estaria na ideia de “desmontar o que funcionava” devido a uma escolha de gestão. Durante a entrevista realizada com o servidor foi possível observar muita tristeza, o qual ficou com olhos

lacrimejados por diversas vezes, além de responder que não procura se informar sobre a desestatização do departamento e nas consequências em sua vida pessoal e profissional por sentir muita tristeza e relatar que “o meu psicológico não aguenta”.

O Entrevistado nº 8 considera que não se tem capacidades de para realizar o trabalho de forma satisfatória devido à falta de pessoal a as consequências seriam uma sobrecarga nos funcionários que estão trabalhando. Quando foi perguntada o motivo que estaria levando a esse problema o servidor respondeu da seguinte forma:

O que vou dizer é uma opinião pessoal, eu acho que é uma política de sucateamento da instituição, decisões políticas que levam a não contratar o pessoal, de vender o departamento ou fazer concessão de serviço, então não se repõem o pessoal e os servidores vão se aposentando, leva toda essa situação de incerteza que vem passando (Entrevistado nº 8).

O Entrevistado nº 9 considera que a autarquia está à beira de um colapso por falta de pessoal, que muitas equipes, as quais chama de “equipe”, estão trabalhando com déficit muito grande de funcionários e que a falta de pessoal se justifica em um desmonte proposital dos últimos prefeitos. O servidor faz uma ressalva de que a tecnologia e a forma de trabalhar mudou bastante, sendo que não há mais a necessidade de 3500 funcionários como se tinha antigamente, mas que não se tem como manter o serviço com 1100 funcionários que acredita ter hoje trabalhando no departamento.

Sobre a falta de pessoal o Entrevistado nº 1 relatou da seguinte forma:

Ao longo do tempo, o sucateamento do departamento tá gerando o retorno agora, o retorno é uma catástrofe, tu passa em via pública e tem cavalete dormindo há mais de dois meses com um buraco aberto que não foi tapado e não foi consertado, nós não temos mais funcionários para que se atenda essas demandas (Entrevistado nº 1).

Para o Entrevistado nº 14 o problema estaria realmente na falta de reposição de pessoal que, segundo sua percepção, foi feito um planejamento ruim para se realizar a concessão dos serviços e o que se apresenta hoje é um quadro de colapso e isso estaria gerando novos contratos terceirizados e contratação dos temporários, o que é um fato novo no departamento. Sobre a falta de servidores o Entrevistado nº 14 respondeu da seguinte forma:

...por que se vai autorizar o ingresso de funcionários se depois vão ter que mandar embora para outras áreas se minha intenção é de parcerização?

Então é uma coisa que vem de anos, não é de agora... então eu não vou investir em um carro que vou vender, a [autarquia] é a mesma coisa, vale a pena investir na [autarquia] se vai vender a [autarquia]? Só que houve um cálculo errado, tinha que pensar nisso em paralelo, se não acontecer a concessão o que vai acontecer (Entrevistado n° 14)?

Durante os meses abril, maio e junho de 2023 se percebeu insatisfações recorrentes quanto as condições de trabalho, os relatos principais se deram devido à falta de materiais específicos como hidrômetros, impressoras, uniformes, veículos para serviço externo, EPI (equipamentos de proteção individual).

Durante as entrevistas identificou-se que a falta de Hidrômetros e o e a falta de impressora ocorreu em uma das três equipes da Coordenação de Registro Comercial, afetando diretamente os serviços realizados. O problema da falta de hidrômetros persistiu por quase duas semanas, fazendo com que os serviços ficassem atrasados e depois gerou sobrecarga aos servidores devido ao serviço acumulado

O Entrevistado n° 2 relatou o problema de condições de trabalho da seguinte forma:

Pioraram pelo nosso dia a dia, pela falta de materiais em si, a falta de hidrômetros dificulta nosso trabalho e acaba tendo uma cobrança e uma resposta negativa da população, sendo uma perda, um dificultador, na minha opinião, para se realizar o trabalho.... gosto de ser elogiado pelo usuário, meu trabalho e meu cargo me deixam em contato direto com o usuário e acabo ouvindo do usuário problemas que vem acontecendo em todos os setores do DMAE... (Entrevistado n° 2).

Foi perguntado ao servidor o que resultava a falta de hidrômetros para o departamento, e a resposta foi a seguinte:

Puxa vida, arrecadação é o que move o departamento e possibilita que se dê continuidade ao serviço público, um dos fundamentos do serviço público é que ele deve ter continuidade (Entrevistado n° 2).

Sobre o caso da falta de hidrômetros o Entrevistado n° 1 relatou, com muita indignação, o seguinte:

A gente não tem mais estrutura de trabalho, a gente não tem o carro chefe que o departamento precisa, não tem mais hidrômetros! Hidrômetro em estoque para que se instale nas novas ligações de água... isso tá no sucateamento, lomba abaixo, a gente não consegue o básico do básico no departamento (Entrevistado n° 1).

Sobre o problema dos uniformes o Entrevistado nº 1 explicou que o problema ocorre devido aos uniformes estarem sendo reservados aos funcionários temporários, o qual chamou de terceirizados.

Já o Entrevistado nº 11 considera que tem dificuldades com equipamentos de EPIs e uniformes devido a particularidades de cada servidor, faltando seguidamente material de tamanhos diferentes do padrão.

Para o Entrevistado nº 14 a falta de uniformes é um fato dentro do departamento, explicando que houve falta de planejamento e gestão, tendo em vista que se acelerou o processo de ingresso de funcionários temporários de forma a não colapsar o serviço realizado pelo departamento e o processo de licitação de uniformes não acompanhou na mesma velocidade.

A questão da falta de materiais de trabalho ficou esclarecido que realmente é um evento novo na autarquia, e que até a realização da pesquisa não percebiam nada nesse sentido, suspeitando-se também ser um movimento estudado pela gestão do departamento.

O Entrevistado nº 3 relatou a situação:

... como eu falei antes, esse é um movimento estudado e planejado, não é só ocasião, é um jogo de xadrez e cada movimento das peças está nessa direção. Aqui foi a impressora, hidrômetro e uniforme, em outros lugares são outras coisas e cada problema individual de cada setor, se juntando trona-se um problema coletivo e vem a calhar para pôr em prática o plano de sucateamento, do quanto pior melhor (Entrevistado nº 3).

No mês de maio a autarquia realizou a troca de seu sistema comercial, o fato foi relatado como um problema de estrutura por 5 entrevistados, pois acreditam que a troca dificultou a realização do trabalho. Sendo que o Entrevistado nº 12 considera que o novo sistema gera grande quantidade de retrabalho, deixando-o sobrecarregado, estressado e cansado.

Logo nos primeiros dias de uso do novo sistema comercial os servidores descobriram o sistema se tratava de um software livre e que outras empresas de saneamento já o utilizavam, inclusive empresas privadas, fazendo que os levassem a pensar que foi escolhido por uma facilidade para a empresa que assumisse a concessão dos serviços. O Entrevistado nº 7 relatou a situação da seguinte forma:

... na pratica os avanços das terceirizadas está influenciando nosso serviço, neste caso para pior, porque estão fazendo a troca de um sistema muito bom,

que é o 156 (software utilizado por toda prefeitura) para o sistema GSAN, que achei ruim, aprendemos a trabalhar porque temos que trabalhar, mas acho ele ruim... a gente conhece sistemas, nascemos na era da informática, então sabemos quando um sistema é melhor que o outro. Então o 156, feito por funcionários da [autarquia] era muito bom e a impressão que dá é de que estão desvinculando o que foi feito e utilizando um software livre para que qualquer empresa terceirizada possa usar (Entrevistado nº 7).

De modo geral o Entrevistado nº 4 relatou bem o que sentem os servidores, dizendo que o problema de estrutura do departamento estava na falta de pessoal, a falta de material de trabalho, na dificuldade com o novo sistema e na dificuldade para se receber EPI e uniforme, devido a isso as condições de trabalho pioram bastante e com uma carga de serviço maior, relatando que essas condições gerariam uma pressão maior para a realização dos serviços, o que poderia levar o funcionário a adoecer.

Como se pode perceber pelo relato dos servidores e pelas observações realizadas, a dimensão gestão das condições de trabalho é uma das mais afetadas pela possibilidade de desestatização do departamento, os servidores acreditam que os problemas que ocorrem de falta de pessoal, falta de material de trabalho, uniformes e EPI são um resultado do processo de desestatização que ocorre no departamento, além de suspeitarem de que os movimentos realizados estão no sentido de entregar os serviços de saneamento para a futura concessionária, gerando grande descontentamento.

Outro ponto a se relatar é a possibilidade de os servidores estarem com sintomas de Síndrome de Burnout devido a fatores de exaustão emocional, que ocorre devido ao processo de desestatização, e pressão por grande carga de trabalho devido à falta de estrutura e quadro funcional insuficiente.

#### **5.1.8 Dimensão Gestão da Identidade**

Para a dimensão Gestão da Identidade foram englobados os fatores valor social do trabalho, imagem externa e interna, responsabilidade social, inovação e transformação e adesão/identidade, sendo apresentadas 18 afirmações, dentre as quais houve poucas alterações que não mudam o sentido quando comparamos as pesquisas aplicadas em 2014 e 2022. O quadro 12 apresenta o índice geral da dimensão pesquisada, tais afirmações e as medias das repostas dos funcionários da Coordenação de Registro Comercial.

**Quadro 12 – Dimensão Gestão da Identidade**

<b>Fatores de Qualidade de Vida</b>	<b>2014</b>	<b>2022</b>
Índice geral Gestão da Identidade	41,43	60,20
86 Percebo que a [autarquia] é admirado e respeitado pela comunidade.	51,25	65,40
87 Sinto-me satisfeito e orgulhoso por trabalhar na [autarquia].	58,33	71,20
88 Considero que de modo geral a [autarquia] (2014)/a minha empresa (2022) é bem administrado; é uma organização eficiente e eficaz.	39,29	60,40
89 Os líderes da [autarquia] demonstram um entusiasmo que inspira e contagia toda a organização.	38,10	46,20
90 As Lideranças conhecem a Visão da [autarquia] e sabem o que fazer para chegar lá (2014)/As chefias têm visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá (no futuro) com sucesso (2022).	47,62	51,90
91 A [AUTARQUIA] é considerado pelas pessoas em geral como honesta, correta e responsável pelos produtos e serviços que oferece.	52,50	71,20
92 Considero que a [autarquia] utiliza práticas de preservação do meio ambiente.	54,76	76,90
93 Na [autarquia], as pessoas são conscientizadas e envolvidas em questões relativas à preservação ambiental e desenvolvimento social.	46,43	67,30
94 A [autarquia] tem feito as mudanças necessárias para garantir sua permanência no mercado, sem deixar de ser um órgão público (2014)/empresa pública (2022).	40,48	52,10
95 Acredito que as mudanças que a [autarquia] vem passando nos últimos tempos têm gerado melhorias para a empresa como um todo.	30,56	50,00
96 Acredito que as mudanças que a empresa vem fazendo terão resultados positivos para mim enquanto servidor da [autarquia].	27,63	50,00
97 Na minha opinião, a minha dedicação (vestir a camiseta) para com a [autarquia] tem aumentado porque é uma empresa que vale a pena.	40,48	60,40
98 Sinto que os servidores estão muito comprometidos com o sucesso da [autarquia].	32,14	59,60
99 Sinto um alto grau de energia e motivação para realizar o meu trabalho na [autarquia].	30,00	57,70
100 Acredito que, de modo geral, os servidores sentem-se muito satisfeitos e motivados para trabalhar na [autarquia].	25,00	51,90
101 Pretendo ficar trabalhando por longo tempo na [autarquia], independentemente de alcançar as condições para me aposentar.	38,89	63,60
102 Levando em conta tudo, a [autarquia] é um excelente lugar para trabalhar.	53,38	67,30
103 Acredito que os resultados desta pesquisa serão utilizados positivamente pela [autarquia].	40,00	59,60

Fonte: Criado pelo autor com dados de pesquisa de clima 2014 e 2022 da [autarquia].

A dimensão Gestão da Identidade foi a última aplicada na pesquisa de clima organizacional em 2022, suas afirmações buscavam compreender como estava a motivação dos servidores, como percebiam as mudanças que o departamento vem fazendo e quais eram os reflexos disso na sociedade.

A Identidade foi identificada desde os estudos de Litwig e Stringer (1968) como uma dimensão a ser pesquisadas no clima organizacional, já a motivação e a imagem institucional estão entre os itens mínimos de uma pesquisa de clima considerados por

Lima e Stano (2004). Coda *et al.* (2009) validaram a motivação como uma das dimensões a serem pesquisadas e que esta poderia estar ligada ao rendimento da organização. Conforme visto podemos considerar a Gestão da Identidade uma dimensão válida e que deve estar presente em pesquisas de clima realizadas.

Na dimensão Gestão da Identidade houve um aumento do seu índice geral, o que elevou sua classificação para satisfação parcial em 2022, o que não era percebido no ano de 2014. É interessante identificar que o resultado da pesquisa de clima mostrou que mesmo em uma situação que pode gerar estresse como a desestatização ainda há uma boa identificação dos servidores com a autarquia, os quais a consideram admirada pela sociedade e que esta considera a autarquia correta e responsável pelo serviço prestado.

Além de sentirem-se satisfeitos por trabalhar no departamento, o resultado da pesquisa mostra que muitos pretendem se aposentar no departamento e considerarem um excelente lugar para trabalhar.

As afirmações 94, 95 e 96 possuem notas de insatisfação ou bem próximo disto e há uma relação direta com a possibilidade de desestatização do departamento, sendo que os funcionários não consideram que a autarquia tem feito o necessário para se manter pública e que o resultado disso não gera melhorias para população e para o servidor.

Sobre a motivação dos funcionários, as observações realizadas durante o dia a dia dos servidores e os eventos observados mostravam que a desmotivação é uma realidade no departamento, inclusive entrando em discussão no momento da entrega dos resultados da pesquisa para os gestores da Coordenação de Registro Comercial. Durante as entrevistas não foram relacionadas perguntas diretas sobre a motivação, porém foram aproveitados momentos em que o servidor relatava o problema para que se esclarecesse se o sentimento tem relação com a possibilidade de desestatização da autarquia.

Os relatos dos servidores durante as entrevistas foram de que percebem que o departamento trabalha de forma a não se manter público, sendo uma escolha política que já foi realizada, e que a afirmação 94, “a [autarquia] tem feito as mudanças necessárias para garantir sua permanência no mercado, sem deixar de ser uma empresa pública” não faz o menor sentido para os servidores no contexto em que se apresenta.

Quando perguntado, o Entrevistado nº 12 relata a situação da seguinte forma:

Eu acho que a [autarquia] não tem voz para isso, o Prefeito manda e o cargo do diretor é político, então acho que a [autarquia] não tem como ir contra o que o prefeito quer. A [autarquia] não tem feito nada para se manter público, pelo contrário, é uma decisão política do Prefeito, do Diretor, da pasta, essa coisa toda (Entrevistado nº 12).

Quando se refere que o departamento não tem voz para isso, o Entrevistado nº 12 faz uma distinção de quem é o departamento, outros servidores fazem o mesmo, porém deixam claro que percebem uma divergência muito grande de como se comporta a administração e de como se comportam os servidores. O Entrevistado nº 11 esclarece bem a situação:

Depende de quem é [autarquia], porque a [autarquia] funcionários eu concordo que faz a sua parte, agora a [autarquia] quem manda não é bem assim (Entrevistado nº 11).

Quanto as consequências para os servidores, nenhum soube dizer algo positivo que ocorreu devido as mudanças que estão sendo realizadas no departamento, pelo contrário, os relatos são de que levam a desmotivação e piora dos serviços prestados.

O Entrevistado nº 1 relatou como se sentia no momento da realização da entrevista.

Seria muito pior se fizesse uma pesquisa de clima agora, entendeu? Porque todos os funcionários, hoje a grande maioria dos funcionários estão completamente desmotivados, não tem vontade de levantar de manhã cedo para vir trabalhar, porque tá tudo sucateado (Entrevistado1).

Outros entrevistados relataram estarem desmotivados devido a processo de desestatização, sendo que o Entrevistado nº 6 disse que antes deixava de almoçar para realizar seu serviço, porém, após o processo de desestatização, não se sente da mesma forma.

Uma segunda consequência da forma em que age a administração da autarquia relatada pelos entrevistados foi de que tenham vontade de sair do departamento, pois as condições de trabalho não seriam mais satisfatórias como antes. Para o Entrevistado nº 7 qualquer concurso em que for chamado em que não perca remuneração deve deixar a autarquia, pois não se sente seguro com a situação.

O Entrevistado nº 1 relata a seguinte situação que percebe na equipe que trabalha:

... todo dia na equipe de trabalho tem uma desmotivação a mais, porque as pessoas estão descontentes, e os novos funcionários estão descontentes porque não vislumbram nada além de ir embora, e os mais antigos servidores estão contando os dias para se aposentar... (Entrevistado nº 1).

O Entrevistado nº 13 descreve que tenta se manter motivado para o trabalho e tenta motivar os colegas, porém considera que não tem gerência sobre isso e que por vezes se fica triste e percebe desmotivação nos colegas e em si, relata ainda que existe esperança entre os servidores de que não ocorra a desestatização e que isso faz com que todos sigam realizando seu trabalho da melhor forma possível.

Segundo os relatos dos entrevistados as consequências da possibilidade de desestatização extrapolam os problemas dos servidores, sendo que percebem que há consequências diretas para a população, e que isso seria um movimento proposital da administração para que se possa desestatizar a autarquia.

Abaixo segue o relato do Entrevistado nº 3 de como percebe a situação:

... esse método que hoje está sendo aplicado na [autarquia], do quanto pior melhor, sucateamento, esvaziamento e o empoderamento de empresas terceirizadas “parceiras”, isso na comunidade não chega essa informação, ... tu cria uma imagem de uma empresa inoperante, tu está proporcionando um quadro que favorece a privatização, ninguém consegue privatizar uma empresa sadia (Entrevistado nº 3).

Após considerar que a falta de servidores é um movimento proposital da administração o Entrevistado nº 8 falou sobre as consequências da falta de servidores para a população:

Eu acho que o serviço perde qualidade, não se consegue atender as demandas de serviço, o impacto mais imediato é a qualidade do serviço e o tempo para atender as necessidades do usuário (Entrevistado nº 8).

O relato do Entrevistado nº 14 resumiu bem a situação no departamento, sendo ele de que a administração da autarquia não pensa de forma estratégica para se manter o serviço público e com qualidade, e a consequência de quase colapso dos serviços prestados e que a situação só não ocorreu devido a esforços dos gestores do quadro de funcionários, que tentam contornar a situação através de contratos de terceirização, de forma a manter os serviços.

As observações realizadas para o estudo e os relatos dos servidores da Coordenação de Registro Comercial mostra que dimensão gestão da identidade sofre

influência da possibilidade de desestatização do departamento, a qual gera insegurança quanto ao futuro na organização, vontade de deixar de trabalhar no departamento através de aposentadorias e novos concursos, além desmotivação nos servidores.

Outro ponto que está sendo afetado é a identificação que os servidores tem com o departamento, estes demonstram ter bastante afinidade com a organização e gostarem realmente do serviço em que exercem, deixando-os orgulhos em trabalhar na autarquia, porém se percebe que esta relação está sendo abalada devido à falta de convergência entre as ações tomadas pela administração e os ideais dos servidores. Sendo que alguns consideram que a administração trabalha de forma a dificultar o serviço realizado e que esse movimento seria estudado e proposital para viabilizar a desestatização através da piora da opinião pública sobre a autarquia.

#### **5.1.9 Discussão dos resultados da análise comparativa**

Como se pode perceber as dimensões e afirmações utilizadas nas pesquisas de clima organizacional aplicadas na autarquia nos anos de 2014 e 2022 estão de acordo com a construção histórica e acadêmica sobre o tema, podendo ser validada para que se realize uma discussão dos resultados e comparação entre os dois momentos vividos pelos servidores do departamento.

Ao comparar o resultado das pesquisas de clima organizacional aplicadas em 2014 e 2022 percebe-se uma evolução positiva em todas as dimensões, sendo que em nenhuma delas o índice geral ficou com pontuação considerada de insatisfação dos servidores, podendo ser destacado a dimensão Gestão de Talentos como a única que alcançou pontuação suficiente para ser considerado satisfação. Já as dimensões liderança e gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão do desempenho e carreira, gestão da remuneração, gestão das relações e bem-estar, gestão das condições de trabalho ficaram com pontuação de satisfação parcial. Em 2014 a situação se apresentava de forma diferente, sendo que nenhuma das dimensões alcançava o que foi considerado satisfação, sendo apenas as dimensões Liderança, Gestão de Talentos e Gestão do Conhecimento com pontuação para satisfação parcial e as outras alcançaram pontuação de insatisfação.

Porém, alguns pontos devem ser considerados para se realizar uma comparação entre as duas pesquisas aplicadas. Primeiro o intervalo temporal de 8

anos entre a aplicação das duas pesquisas é muito extenso. A autarquia costumava aplicar suas pesquisas a cada 2 anos, porém houve descontinuidade durante o governo anterior por motivos que não foram esclarecidos. Para Ferreira (2013) a realização de pesquisa de clima organizacional deve ser contínua cabendo a cada organização decidir seu espaço de tempo para que seja possível implementar um plano de ação e correção, já Luz (2014) considera a realização da pesquisa deve ser anual ou a cada 2 anos.

O longo período sem realizar pesquisas de clima organizacional permite apenas termos a informação de que o resultado de 2022 é melhor que 2014, mas não que há uma evolução nos últimos anos. Outro ponto a ser considerado é de que a possibilidade de desestatização do departamento é apenas um dos motivos que podem levar a insatisfação dos funcionários e que isso não pôde ser confirmado apenas através da comparação das pesquisas relacionadas, porém outros fatores podem ter influência positiva para o clima organizacional e muita coisa pode ter sido mudada nesse período, como lideranças, profissionalização do trabalho e cuidados com a saúde do trabalhador.

É importante percebermos que são poucas afirmações realizadas na pesquisa de clima organizacional que estão diretamente ligadas a desestatização, estabilidade e segurança profissional do servidor, podendo ser identificadas as afirmações “A [autarquia] tem feito as mudanças necessárias para garantir sua permanência no mercado, sem deixar de ser um órgão público” com pontuação de 52,10 em 2022, quase no limite da satisfação e “Acredito que as mudanças que a empresa vem fazendo terão resultados positivos para mim enquanto funcionário da [autarquia]” que tem nota 50,00 em 2022, dentro do critério de insatisfação.

Algumas afirmações mostram que os servidores da Coordenação de Registro Comercial têm grande afinidade com a organização e com o trabalho que desenvolvem, podendo destacar as afirmações “Sinto-me realizado com o meu trabalho na [autarquia]; gosto muito do que faço” com pontuação 100 em 2022 e “Sinto-me satisfeito e orgulhoso por trabalhar na [autarquia]” com pontuação de 71,20 no ano de 2022.

Somente com a análise e comparação das pesquisas de clima organizacional aplicadas pela [autarquia] em 2014 e 2022, não é possível verificar se, na percepção dos servidores, o clima organizacional é afetado pela possibilidade de desestatização, mas trouxe um conhecimento importante para a realização das entrevistas com os

servidores para que junto com as observações realizadas se possa ter um parecer sobre o caso.

Diferente do resultado da pesquisa, o relatado pelos servidores durante as entrevistas mostra grandes insatisfações no seu local de trabalho, as quais os servidores consideram a possibilidade de desestatização da autarquia como o fato causador. As insatisfações relatadas pelos servidores podem ser diretamente relacionadas com pelo menos 5 das 8 dimensões aplicadas na pesquisa de clima organizacional de 2022, sendo elas; gestão do conhecimento; gestão do desempenho e carreira; gestão da remuneração; gestão das condições de trabalho; e gestão da identidade, o que torna possível concluir que há interferência direta da possibilidade de desestatização da autarquia no clima organizacional conforme foi descrito na análise de cada uma das dimensões.

## **5.2 DINÂMICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

As observações deste estudo foram realizadas dentro do ambiente de trabalho com elaboração de um diário com anotações do autor sobre fatos observáveis, como eventos, reuniões, almoços, intervalos e no convívio diário com os servidores durante a realização de suas tarefas. O início das observações se deu em 14 de fevereiro de 2023, data da apresentação dos resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada em novembro de 2022, para as lideranças da Coordenação de Registro Comercial.

A apresentação mostrou um resultado positivo em comparação com a última pesquisa realizada, porém o consultor da empresa contratada para aplicação explicou que é muito difícil uma comparação devido ao tempo transcorrido da última pesquisa, a qual foi realizada em 2014, devido a descontinuidade da realização das pesquisas, e que poderia ser considerado o início de uma nova parcial de resultados.

Sobre os resultados da pesquisa e a possibilidades de desestatização, foi unânime a opinião de que se esperava um resultado diferente e pior do que o demonstrado e que se não houvesse essa possibilidade o resultado poderia ser muito melhor, além de que dimensões pesquisadas poderiam estar sofrendo consequências pela situação e que certamente isso estaria desmotivando os servidores.

Durante a reunião foi muito discutida a falta de entusiasmo e capacidade de motivação das lideranças, e a grande questão ficou em como motivar os servidores e

a si mesmo perante a realidade de concessão do departamento. O assunto entrou na ata de reunião recebida em 15 de março de 2023, relatado como falta de entusiasmo das lideranças perante a concessão do departamento. Segundo Bergamini (1990) a motivação pode ser um fator intrínseco e a organização deveria se preocupar em não desmotivar os funcionários, e todos os presentes naquela reunião perceberam a desmotivação gerada pela possibilidade de desestatização da autarquia.

Além da entrega dos resultados da pesquisa de clima organizacional, outros três eventos que ocorreram trouxeram importantes observações. O primeiro foi uma reunião realizada em 11 de abril de 2023, na pauta a apresentação realizada pela Direção Geral do processo de “parceirização” (expressão que está sendo chamado o modelo de concessão optado pela administração) aos gestores. Neste evento se pôde observar que todos estavam cabisbaixos e havia pouca comunicação entre os servidores antes de se dar início, revelando a tensão ao que viria.

Antes da reunião alguns funcionários se recusaram a participar devido a insatisfação com o que ocorria, sendo que dentre os 17 funcionários da Coordenação de Registro Comercial, somente 8 participaram. Entre os que não participaram, os comentários eram de que todo dia havia uma tragédia e que se recusavam a participar de um processo em que não podem opinar ou decidir.

No início da reunião foi entoada música de velório por um dos gestores, o qual iria presidir a reunião junto com outros dois que haviam participado da apresentação do projeto, mostrando que o sentimento era geral, inclusive o seu, que estava muito abalado pela possibilidade que se aproxima.

Após a reunião, os servidores concluíram que, aqueles que já eram elegíveis à aposentadoria, deveriam fazê-lo. A promessa de que nenhum funcionário seria demitido não foi suficiente, pois são estatutários e isso não garante que continuem na mesma função e, principalmente, com a mesma remuneração.

O termo parceirização utilizado pela Direção Geral do departamento também não foi bem recebido, gerando indignação geral dos servidores, pois o projeto trata de uma concessão dos serviços que hoje são prestados pela autarquia e deveria ser utilizado o termo correto. Os relatos eram de que o termo tinha sido inventado pelo Prefeito para maior aceitação da população, porém, para os servidores, fazia tornar a situação confusa para a sociedade, pois uma parceria não é o mesmo que uma concessão e o departamento não seria mais o responsável pela realização dos serviços.

O segundo evento ocorreu em decorrência deste, a pedido dos servidores no dia 14 de abril de 2023 se realizou uma reunião com o sindicato para que fossem esclarecidos alguns temas quanto o futuro dos servidores. Somente os mesmos 8 servidores da Coordenação de Registro Comercial participaram, além de 3 representantes do sindicato e servidores de outra coordenação que faz parte da mesma gerência. Os demais servidores da Coordenação de Registro Comercial não participaram devido ao mesmo relatado no evento anterior, justificando que o assunto não lhes faria bem, o que gerou um princípio de conflito entre os grupos formados com cobranças para que todos se envolvam no processo.

Por parte do sindicato não se obteve nenhuma resposta quanto ao futuro dos servidores, pois nada havia sido apresentado pela administração da autarquia, e que inclusive havia sido enviado 10 questionamentos para a direção geral sobre o tema e que não tinham recebido respostas. Percebendo-se que estavam ali com objetivo de tentar motivar os servidores de forma a participarem mais efetivamente da luta contra a desestatização da autarquia, sendo que houve algumas combinações a partir do encontro.

A primeira combinação foi no sentido de não desanimar em relação a realização do serviço, que neste momento os servidores devem manter a maior excelência possível de modo a mostrar a população sua capacidade de trabalho. A segunda de tentar esclarecer a população das consequências da concessão do departamento. Por fim foi combinado um ato em frente ao local de trabalho no horário de almoço com distribuição de panfletos explicativos aos cidadãos.

Dois dias após a reunião com o sindicato ocorreu a realização do ato combinado. No entanto, pôde-se perceber que a reunião não resultou no esperado, sendo que apenas 2 servidores da Coordenação de Registro Comercial participaram e que a tentativa de fazer com que os servidores se tornassem mais participativos em relação a luta contra a desestatização da autarquia não funcionou, gerando frustração aos que participaram e aos mais atuantes e lideranças do sindicato.

Nos meses de maio e junho houve reclamações de estrutura para se realizar os trabalhos. Em maio houve a troca do sistema comercial para um sistema de software livre nomeado GSAN, e com o passar dos dias os servidores ganharam conhecimento de que o sistema se trata de um software livre e que outras empresas de saneamento já o utilizam no Brasil, incluindo empresas privadas, trazendo a suspeita dos servidores de que a troca do sistema foi realizada com intuito de deixar

o GSAN operante na autarquia, facilitando o acesso da empresa que for assumir os serviços após a concessão. O GSAN também foi muito criticado devido aos servidores não sentirem uma melhora no trabalho e por ter substituído um sistema de tramitação de processos criado por funcionários do departamento e que também é utilizado em outras secretarias. Para os servidores isso mostra que o departamento tenta se desvincular da prefeitura devido a desestatização.

Além da troca do sistema comercial, houve outros problemas de estrutura na autarquia, como a falta de materiais necessários para a realização do serviço. A falta de hidrômetros repercutiu negativamente entre os servidores e foi uma dificuldade que nunca havia ocorrido.

No mesmo período houve ingresso de servidores temporários, que somente o fato, demonstrou aos funcionários que a intenção da administração não era de dar continuidade aos serviços, pois após encerramento do contrato perde-se o vínculo. Como consequência dos servidores temporários houve dificuldade para distribuição de uniformes, não atendendo a necessidade dos servidores quanto a troca de seus fardamentos já desgastados.

Outras dificuldades no período foram com a gestão de contrato de impressoras, que gerou problemas em uma equipe da Coordenação de Registro Comercial que ficou sem equipamento para realizar o trabalho, dificuldades com o contrato com a empresa de leitura e dificuldade com gerenciamento de veículos, o que levou alguns servidores a considerarem que havia um sucateamento proposital da administração para que a opinião pública sobre a autarquia piorasse.

O terceiro evento foi o Café com Gestão, o qual participa o Diretor Geral da autarquia e havia expectativas dos servidores. O evento foi confirmado para o dia 29 de junho de 2023 e se percebeu movimentação dos servidores dois dias antes, organizando uma manifestação contrária a concessão da autarquia.

O protesto foi realizado pelos servidores ao utilizarem uma faixa de luto preta amarrada em seus braços e ao se recusarem a compartilhar o café da manhã com a direção da autarquia, explicando que o momento não seria de confraternização, mas sim de esclarecimentos.

Durante o Café com Gestão os servidores realizaram cobranças quanto às condições de trabalho que vem enfrentando, relatando problemas como falta de material de trabalho, a dificuldade de se obter uniformes e EPI's, a falta de veículos para serviço externo e a falta de servidores para se manter o serviço. Além de

cobrarem explicações sobre como ficará a estrutura do departamento e a remuneração dos servidores.

A resposta da Direção Geral foi no sentido de tranquilizar os servidores e que iria trabalhar para que se possa manter o serviço com qualidade, prometendo sanar as dificuldades de material e repondo o quadro de servidores através de concurso público e contratos temporários. Sobre remuneração e estrutura, disseram ainda não saber como vai ficar, mas garantiu que todos os servidores terão salário e que ninguém será demitido, o que não foi suficiente para os servidores, pois não se garantiu que a remuneração ficaria a mesma.

Após a reunião se percebeu que os servidores tinham a impressão de dever cumprido, mesmo estes sabendo que provavelmente não possam mudar o destino da autarquia, sentiam-se bem por ter externado todo seu descontentamento.

O dia a dia na Coordenação revela alguns conflitos entre os servidores. Em razão da insegurança do futuro que se aproxima, alguns buscam alternativas profissionais que levam em paralelo ao seu emprego na autarquia ou estudam para a realização de novos concursos. Porém, ao fazê-los, outros colegas interpretam como despreocupação e como se estivessem deixando de atenderem ao que era necessário, o que gera discussões entre os colegas.

A realização das observações se mostrou relevante para a compreensão de como o clima organizacional é vivenciado no dia a dia da coordenação, para além do que revela a pesquisa. Segundo as definições de Ferreira (2013), Oliveira *et al.* (2018) e Lacombe (2009) o clima organizacional é a “atmosfera” da organização ou forma em que os funcionários sentem e absorvem as práticas de uma organização, enquanto a pesquisa de clima organizacional é a ferramenta criada para se medir essa atmosfera. Assim há sentimentos e acontecimentos que ultrapassam as afirmações apresentadas em uma pesquisa de clima.

A possibilidade de desestatização da autarquia está em evidência entre os servidores, sendo um assunto constante de rodas de conversa e reuniões, contagiando o clima organizacional. Percebe-se angústia na maioria dos servidores que não pode ser reduzida às dimensões da pesquisa. Assim, a utilização de observação foi profícua para compreender como, apesar de os dados das pesquisas mostrarem-se satisfatórios como indicadores objetivos, o clima tem se mostrado permeado por tensões, conflitos e angústias dos servidores que compõe o setor pesquisado.

## 6 CONCLUSÃO

Mesmo que a comparação entre as pesquisas de clima organizacionais aplicadas nos anos de 2014 e 2022 não apresente resultados objetivos para evidenciar uma piora dos níveis de satisfação dos servidores da autarquia, contribuiu para uma visão geral acerca das dimensões que a compõe e que veio a ser complementada por outras técnicas de investigação, como a observação e as entrevistas. Como estudo de caso, a utilização de diversas formas de coleta de dados permite ampliar e formar uma compreensão da realidade estudada, o que permitiu o atendimento de seu objetivo geral de analisar como a possibilidade de desestatização de uma autarquia municipal influencia no clima organizacional na percepção dos servidores que nesta atuam.

O objetivo específico de comparar e analisar os resultados das duas últimas pesquisas de clima organizacional realizadas foi realizado por meio de análise de dados secundários. A seguir foi igualmente atendido o objetivo de identificar e analisar quais as dimensões que compõe a pesquisa de clima organizacional realizada em 2022 estariam sendo afetadas pela possibilidade de desestatização, comparando-se as dimensões mais afetadas nas pesquisas e na percepção dos servidores. Foi possível ver que, dentre as 8 dimensões aplicadas na pesquisa de clima organizacional realizada em 2022, 5 sofrem impactos significativos quanto a possibilidade de desestatização da autarquia, sendo elas; gestão do conhecimento; gestão do desempenho e carreira; gestão da remuneração; gestão das condições de trabalho; e gestão da identidade, podendo se concluir que há interferência direta da possibilidade de desestatização da autarquia no clima organizacional.

Quanto ao objetivo de analisar como a atual possibilidade de privatização e suas consequências é percebida pelos servidores. Os relatos durante as entrevistas possibilitam concluir que o maior sentimento dos servidores com a possibilidade de desestatização da autarquia é de insegurança futura, sendo insegurança quanto sua remuneração, insegurança quanto a realização de suas atividades, insegurança quanto seu futuro na organização e insegurança quanto sua carreira no setor de saneamento básico. A situação leva a desestímulos que geram desmotivação em alguns servidores e até mesmo desentendimentos devido a cobrança de outros com estes. Tal objetivo também foi fortemente complementado pela técnica de observação que revelou evidências de que o clima organizacional da autarquia está amplamente

influenciado pela possibilidade de desestatização, fazendo com que outros fatores se tornem secundários, gerando consequências no relacionamento entre os servidores e a organização e até mesmo entre próprios colegas, os quais reagem a insegurança de forma diferente. Considerando-se que, por meio dos objetivos específicos, também foi atingido o objetivo geral proposto. O estudo extrapolou os limites das dimensões de uma pesquisa de clima organizacional, revelando a “atmosfera” sentida pelos servidores da organização e a realidade de como os servidores a percebem e vivenciam, sendo este o maior “achado” do estudo.

O estudo realizado pode contribuir tanto para literatura sobre administração pública e gestão de pessoas devido a ser um tema específico e pouco trabalhado quanto para os gestores públicos, pois o modelo de administração pública gerencial é relativamente novo no Brasil em comparações com outros países do mundo e traz informações importantes de como se sentem os servidores de órgão que estão sendo desestatizados. Os dados aqui relacionados podem, inclusive, ajudar na própria autarquia, tendo em vista que o relacionamento entre a administração e os servidores estar abalado pela possibilidade de desestatização.

Porém há limites a serem considerados: a pesquisa foi realizada em um setor pequeno e com características próprias, de modo que os resultados não podem ser amplamente generalizados na autarquia; o pesquisador autor do estudo está inserido no contexto e é parte interessada, o que influencia suas percepções, ainda que tenha havido cuidado em registrar as observações e na construção do roteiro de entrevistas, a fim de buscar a percepção de outros servidores.

Como o processo de desestatização da autarquia não foi concluído, abre possibilidade de serem realizados novos estudos sobre o tema, podendo ser realizado um estudo após a conclusão do processo de desestatização para verificar como se desenvolverá.

## BIBLIOGRAFIA:

ABRAÃO, Stefany Rezende *et al.* Caracterização, motivação e nível de satisfação dos técnicos de enfermagem de um hospital universitário. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 253-258, abr./jun. 2010.

AFFONSO, Ligia Maria F.; GUAZZELLI, Arianne; RECH, Alceu R.; SANTOS, Andrea Wanowschek dos. **Teoria Geral da Administração I**. São Paulo, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024663/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

ASKANASY, Neal. M.; WILDEROM, Celeste. P.M. & PETERSON, Mark F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Pub. 2000.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38667>. Acesso em: 25 fev. 2023.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Coleção Gestão Pública. Brasília. 2019.

BERNARDINO, K. R.; COSTA, D. de A.; DE OLIVEIRA, V. de P. dos S. O desafio do saneamento em comunidades rurais e a importância do monitoramento da qualidade da água. **Boletim do Observatório Ambiental Alberto Ribeiro Lamego**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 255-273, 2020. Disponível em: <https://essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/boletim/article/view/15422>. Acesso em: 16 fev. 2023.

BISPO, Carlos A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, V. 16, 2006. Disponível em <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt#>. Acesso em: 11 fev. 2023.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 12/08/2023.

BRASIL, **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Lei Nº 14.026, de 15 de julho de 2020**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm).

BRESSER PEREIRA, Luiz C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Cadernos MARE da Reforma do Estado Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado. 1997.

CARNEIRO SCRIDELI, C. M.; JULIETA, J. M. CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO. **Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 107-126, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/49208>. Acesso em: 17 fev. 2023.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. Segunda Edição. Porto Alegre. Editora UFRGS, 2010.

CODA, R., SILVA, J. R. D., GOULART, L. E. T., SILVA, D., & Dias, M. **Nada mais prático do que uma boa teoria!** Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009.

DUTRA, Juliana A. e LANGE, Rafaella S. **Quanto vale cada real investido em saneamento no Brasil?** São Paulo: Editora ABES-SP. 2021.

FERREIRA, Érica C. V., FANDINO, Antônio M., SEGRE, Lídia e NASCIMENTO, Rejane. P. Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e

comportamental. **Cadernos EBAPE**. Rio de Janeiro, v. 8, n° 3, p. 468-491. 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/LXS934pW6SVsdrSHw7rPbFd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 26/02/2023.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Grupo GEN, 2013. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 13 fev. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos.. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro Grupo GEN, 2021. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

GIL, Antonio Carlos.. **Teoria Geral da Administração - Dos Clássicos à Pós-modernidade**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007862/>. Acesso em: 07 mar. 2023.

GIL, Antonio Carlos.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, Grupo GEN, 2022. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 17 mar. 2023.

GOMES, Ana C. P; MENEZES, Igor G. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n.1, p. 158-179. 2010.

HOMANS, George. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte. **O Comportamento Humano na Empresa**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 1975. P. 5-42.

JR., Arlindo P.; JR., Alceu de Castro G. **Gestão do Saneamento Básico: Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário**. Barueri: Editora Manole, 2012. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520444122/>. Acesso em: 16 fev. 2023.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/>. Acesso em: 04 fev. 2023.

LIMA, Wander D; STANO, Rita C. T.M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho**. XI SIMPEP, São Paulo. 2004.

LIMA, M. do C. F.; DUARTE, G.; ARAUJO, A.; PAIVA, M. C. O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 131–145, 2014. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/262>. Acesso em: 19 fev. 2023.

LISBOA, Silvia; ORTIZ, Juan. TCE e MPC pedem o fim do contrato com o BNDES para privatizar a [autarquia]. **Matinal Jornalismo**, Porto Alegre, 10 de fevereiro, 2021. Disponível em <https://www.matinaljornalismo.com.br/matinal/materias/tce-pede-fim-do-contrato-com-bndes/>. Acesso em 28/05/2023.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta e Critérios Para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria**. Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2003. Disponível em <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%20%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em 13/02/2023.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do Clima Organizacional**. Editora Qualymark. Rio de Janeiro. 2014.

MALLMANN, Clarice Schoenardie *et al.* Fatores associados à síndrome de burnout em funcionários públicos municipais. **Psicol. teor. prat.**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 69-82, dez. 2009. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872009000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872009000200006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 10/08/2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 07 mar. 2023.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Luana Y. Miolo de; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea B. W dos. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre. Grupo A, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 25 fev. 2023.

PASCHOALINO, J. B. de Q.; OLIVEIRA, M. A. M. de. Clima organizacional em uma instituição de Ensino Superior. **Educação**, v. 46, n. 1, p. e110/ 1–22, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/43820>. Acesso em: 17 fev. 2023.

PORTO ALEGRE. Lissandra Mendonça e Aline Rimolo. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Prefeitura e BNDES assinam contrato para projeto de saneamento**. 2019. Disponível em: <https://www.prefeitura.poa.br/gp/noticias/prefeitura-e-bndes-assinam-contrato-para-projeto-de-saneamento>. Acesso em: 28 maio 2023.

PORTO ALEGRE. Isabel Lermen. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **BNDES apresenta estudo sobre concessão de saneamento para gestores da [autarquia]**. 2021. Disponível em: [https://prefeitura.poa.br/\[autarquia\]/noticias/bndes-apresenta-estudo-sobre-concessao-de-saneamento-para-gestores-do-\[autarquia\]](https://prefeitura.poa.br/[autarquia]/noticias/bndes-apresenta-estudo-sobre-concessao-de-saneamento-para-gestores-do-[autarquia]). Acesso em: 28 maio 2023.

PORTO ALEGRE, **Histórico Departamento Municipal de Água e Esgoto**. Disponível em [https://www2.portoalegre.rs.gov.br/\[autarquia\]/default.php?p\\_secacao=320](https://www2.portoalegre.rs.gov.br/[autarquia]/default.php?p_secacao=320). Acesso em 27/05/2023.

PORTO ALEGRE, **Portal da Transparência, quadro funcional**, abril de 2023. Disponível em <https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/pessoal/quadro-funcional/totais-cargo>, acesso em 27/05/2023.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 31–39, 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/17587>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS, Thâmara D. C. *et al.* Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 713-719, set. 2019. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572019000300010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000300010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 7 fev. 2023.

SILVA, Telima M.; VIANA, Cintia M. C.; FEITOSA, Leandro de C. O impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas no Setor Público. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, V. 12, N. 42, pp. 213 a 224. 2018. Disponível em <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1307/1923>. Acesso em 18/02/2023.

SILVA, José I. A. O.; FEITOSA, Maria L. P. de A. M. & SOARES Aendria de S. Do C. M. "O Desmonte Da Estatalidade Brasileira No Caso Da Política Pública De Saneamento E a Falácia Da Regionalização Como Vetor De Desenvolvimento Regional." **Revista Brasileira De Estudos Urbanos E Regionais**: Vol.24. 2022.

SOUSA, A. C. A. DE.; GOMES, J. P. Desafios para o investimento público em saneamento no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 43, n. Saúde debate, 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/MNDsn7Dk8DPrtTwwSJBWVRGJ/?lang=pt#>. Acesso em 16/02/2023.

SOUZA, E. L. P. de. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 2, p. 141 a 158, 1977. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6127>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 68-71, 1983. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166978>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SUL 21, **Melo anuncia que projeto de Privatização da [autarquia] será enviado à Câmara**. Porto Alegre, 22 de março de 2023. Disponível em [https://sul21.com.br/noticias/politica/2023/03/melo-anuncia-que-projeto-de-privatizacao-parcial-do-\[autarquia\]-sera-enviado-a-camara/](https://sul21.com.br/noticias/politica/2023/03/melo-anuncia-que-projeto-de-privatizacao-parcial-do-[autarquia]-sera-enviado-a-camara/). Acesso em 28 mar. 2023.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 45, n. 2, p. 303 a 329, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6994>. Acesso em: 17 fev. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 16 mar. 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre. Grupo A, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

ZARIFE, Patrícia de S. **Quando características do ambiente de trabalho afetam negativamente o trabalhador: relacionando lima e estresse organizacional**. Revista Científica Hermes, vol. 23, pp. 122 a 140. 2019.

## APÊNDICE A - Roteiro entrevistas funcionários da Coordenação de Registro Comercial

- 1) Qual teu cargo, tempo de serviço na [autarquia] e na Coordenação de Registro Comercial?
- 2) Respondeu a pesquisa de clima organizacional de 2022? E 2014?
- 3) Como você percebe a realidade atual da [autarquia] frente aos resultados da pesquisa realizada no final de 2022? Se fosse realizada hoje os resultados poderiam ser diferentes?
- 4) No seu ponto de vista, quais são os principais aspectos que seriam mais positivos ou menos positivos neste momento (julho de 2023) em comparação a quando a pesquisa de clima foi realizada? Explique e exemplifique.

Vou citar alguns resultados da pesquisa para conversarmos

- 5) A afirmação 29, “Sinto-me realizado no DMAE e gosto do que faço” que teve pontuação 100 (máxima). Ao que você pode atribuí-lo?
- 6) Sobre a afirmações 49, “Acredito que posso crescer profissionalmente no DMAE e desenvolver minha carreira na empresa” de pontuação 38,5 (insatisfação), comente um pouco sobre isso, quais os motivos, no seu ponto de vista, que podem levar o funcionário a não perceber possibilidades de desenvolver uma carreira no departamento?
- 7) Sobre as afirmações 76 “Disponho de todo equipamento/materiais necessário para desenvolver meu trabalho, a qual teve pontuação alta (75) e 84 “Minha área oferece as condições necessárias para que se possa trabalhar com qualidade e produtividade, de pontuação média (65,4), no seu ponto de vista se a pesquisa fosse realizada como seriam os resultados?
- 8) Sobre a questão 79, “As responsabilidades e o tamanho das equipes são compatíveis com as necessidades da minha área” que teve pontuação baixa (32,7). O que, a seu ver, estaria levando esse resultado?
- 9) Comente um pouco sobre as questões 94 “A [autarquia] vem realizando as mudanças necessárias para garantir sua permanência no mercado sem deixar de ser um órgão público” que teve pontuação baixa (52,1) e 96 “acredito que as mudanças que a [autarquia] vem fazendo terão resultados

positivos para mim como servidor” que teve pontuação de insatisfação (50,0).

O que, na sua percepção, estaria levando esse resultado?

10) Conhece o processo de desestatização que ocorre hoje na [autarquia]?

Procura te manter informado? Como chega essa informação?

11) Quais as consequências percebes que poderão ocorrer na forma de trabalhar, se houver a desestatização da [autarquia]?

12) Quais as consequências que acreditas que podem ter na tua carreira e na tua vida particular a desestatização da [autarquia]L?

13) Como funcionário, qual é a sua percepção sobre as maneiras como a alta administração em tratado este assunto com os empregados (comunicação, transparência...)?

## **APÊNDICE B** - Roteiro de entrevistas gestores da Coordenação de Registro Comercial

1) Qual teu cargo, tempo de serviço na [autarquia] e quanto tempo exerce a função de gerente/coordenadora na Gerência de Arrecadação/Coordenação de Registro Comercial?

2) Como você percebe a realidade atual da [autarquia] frente os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em novembro de 2022? Tu achas que se a pesquisa fosse realizada hoje o resultado seria diferente? Por quê (pontos positivos e pontos negativos)?

3) Um resultado bem interessante na pesquisa foi a nota 100 na Coordenação de Registro Comercial para a afirmação 29, “sinto-me realizado na [autarquia] e gosto muito do que faço, tu percebes isso no dia a dia dos servidores? Tu te enquadras nessa nota?

4) Muitos dos servidores relataram nas entrevistas certa angústia por não saber qual a função que exercerão se for concretizado a concessão do serviço de saneamento, pelo cargo que ocupas tens alguma informação sobre como fica a estrutura da [autarquia]? Sabe se existe algum trabalho nesse sentido? Pessoalmente como te sentes nesse aspecto?

5) Sobre estrutura de equipamentos e materiais de trabalho, a pesquisa de clima organizacional teve duas afirmações nesse sentido, as quais foram a 76, “disponho de todo equipamento/material necessário para desenvolver meu trabalho” que a pontuação de 75 (quase considerado satisfação) e a questão e a questão 84, “minha área oferece as condições necessárias para que se possa trabalhar com qualidade e produtividade, de pontuação 65,4, porém nas entrevistas houveram muitos relatos de falta de material (uniforme, EPI, hidrômetros, impressora e veículos) e que isso teria se intensificado de novembro pra cá, ao seu ver o que estaria levando essa percepção dos servidores?

6) A falta de servidores também foi relatada durante as entrevistas como uma dificuldade do departamento para manter o trabalho com qualidade, a pesquisa já demonstrava essa insatisfação no resultado da afirmação 79, “as responsabilidades e o tamanho das equipes são compatíveis com as necessidades da minha área”, que

teve uma pontuação de insatisfação (32,7). Ao seu ver isso é uma realidade? O que estaria levando a esse resultado?

7) Sobre a afirmação 64, “a [autarquia] vem realizando as mudanças necessárias para garantir sua permanência no mercado sem deixar de ser um órgão público” que teve uma pontuação de 52,1, o que tu achas que estaria levando a esse resultado?

8) Se for concretizado a concessão dos serviços de saneamento em Porto Alegre quais as consequências que isso pode ter na tua carreira? E na tua vida particular?

9) Como funcionária qual a percepção que tu tens sobre a maneira em que a direção está tratando o assunto com os servidores (informação, forma de comunicação, transparência...)?

10) Como tu te sentes com esse processo de desestatização que vem ocorrendo na [autarquia]?

**APÊNDICE C - Termo de consentimento Livre e Esclarecido de Participante****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE PARTICIPANTE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:** Influências da possibilidade de desestatização sobre o clima organizacional: Um estudo de caso em uma autarquia municipal

**AUTOR:** Marcel Strack de Moraes

**ORIENTADORA:** Prof<sup>a</sup> Dra. Cláudia Sirangelo Eccel (UFRGS/EA)

Prezado(a)

Estou desenvolvendo o trabalho de conclusão de curso, de cunho exploratório-descritivo, orientado pela Prof<sup>a</sup> Dra. Cláudia Sirangelo Eccel da Escola de Administração da UFRGS. Você é convidado(a) a participar deste estudo. A seguir, esclarecemos e descrevemos as condições e objetivos do estudo:

Este trabalho tem como objetivo analisar como a possibilidade de desestatização de uma autarquia municipal influencia no clima organizacional na percepção dos servidores.

A sua participação no estudo consiste em uma entrevista, a ser realizada a partir de um roteiro semiestruturado elaborado de acordo com o objetivo proposto, com duração prevista de 20 a 30 minutos, a qual será gravada para posterior transcrição. O encontro ocorrerá nas instalações do DMAE conforme disponibilidade dos servidores que se dispuserem. Você tem a liberdade de desistir de participar em qualquer momento.

As informações que decorrerem deste trabalho poderão se tornar públicas por meio de publicações científicas. No entanto, será rigorosamente preservado o anonimato dos participantes, não havendo divulgação de nomes ou cargos ou qualquer informação que possa identificar as pessoas entrevistadas.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para que participe desta pesquisa. Para tanto, preencha os itens abaixo:

Desde já, agradecemos a atenção e a participação.

**CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
entendi os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto e concordo em participar.

Local e data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do participante)

Eu, \_\_\_\_\_, autor do trabalho de conclusão do curso de Administração Pública e Social, obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento Livre e Esclarecido do sujeito da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do autor)