



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS NO  
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES**

**ROCHELLE BRITO PEREIRA**  
**2038718/3**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

**Brasília, Maio de 2007.**

**ROCHELLE BRITO PEREIRA**

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS NO  
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

**Brasília, Maio de 2007.**

**ROCHELLE BRITO PEREIRA**

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS NO  
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

**Brasília, de                      de 2007.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que conhece meu coração e que sem Ele nada seria possível.

Ao meu avô "Otacílio" que é meu exemplo de vida e que me proporcionou este momento.

Ao meu pai "Sérgio" que partiu para outra vida e muita saudade deixou. Foi meu maior professor.

A minha mãe "Vilma" e minha avó "Estefânia" que são meu exemplo de mulher.

Ao meu irmão, meu melhor amigo.

Ao meu noivo, o meu anjo da guarda, cauteloso a toda hora, a todo dia. Que me deu força e coragem para superar todos os obstáculos e alcançar o meu sonho. Dedico ao "Pedro" esta grande vitória com a mais profunda gratidão, carinho e respeito.

A minha professora e orientadora Mariângela Abrão pelo seu olhar crítico e construtivo e que me ajudou a superar os desafios desta monografia. Serei eternamente grata.

Agradeço a Deus pelo Dom da vida.

A minha família por terem me apoiado e incentivado durante todos estes anos, permanecendo ao meu lado durante todos os momentos de minha vida.

Amor da minha vida obrigada por estar sempre ao meu lado, me apoiando nos momentos de alegria e tristeza. Sendo amigo, companheiro, um excelente homem.

A minha querida orientadora pela sua confiança e credibilidade em minha pessoa, durante todo o trabalho e também pela continuidade de sua amizade, mesmo após a conclusão do meu curso. Pelo grande aprendizado de vida durante nossa convivência.

Todos que ouviram os meus desabafos, que presenciaram e respeitaram o meu silêncio, que me acompanharam, choraram, sorriram, sentiram e me aconselharam.

## RESUMO

As organizações visam sempre a produtividade de seus funcionários, com isso, uma forma de avaliar e mensurar o grau de satisfação e motivação que afeta positivamente ou negativamente na execução do trabalho, é a observação dos fatores que incidem sobre seus colaboradores, para isso, foi realizada uma pesquisa de Cultura e Clima Organizacionais na instituição. Um trabalhador satisfeito e motivado rende e produz mais, ou seja, o lucro da organização aumenta. A pesquisa de Cultura e Clima Organizacionais foi aplicada no Ministério das Comunicações - MC. O trabalho é composto de uma pesquisa que visa observar e mensurar a satisfação dos empregados e o que isto pode afetar no atendimento ao público dado na Coordenação de Radiodifusão Comunitária - CORAC. Ele foi dividido em um embasamento teórico, um questionário aplicado no local onde foi identificado o problema e nos resultados obtidos. A necessidade de um estudo sobre Cultura e Clima Organizacionais, voltados para as motivações dos funcionários e o que afeta no atendimento surgiu das constantes reclamações dos clientes nos serviços de atendimento e informações quanto à tramitação de processo de concessão e na falta de motivação percebida entre os funcionários. A análise dos resultados da pesquisa teve grande relevância no trabalho, pois identificou as prováveis causas do problema, com a intenção de mudança e aplicação de ações direcionadas à melhoria no atendimento ao público e mobilização da motivação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Satisfação, Motivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES .....	25
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA.....	25
FIGURA 3 – ESCOLARIDADE.....	28
FIGURA 4 – HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA.....	28
FIGURA 5 – AVALIE AS CONDIÇÕES DE USO DOS EQUIPAMENTOS QUE DISPÕE PARA REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO.....	29
FIGURA 6 – CONSIDERE A AFIRMAÇÃO: “A ORGANIZAÇÃO DISPONIBILIZA RECURSOS E MEIOS NECESSÁRIOS À REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO.....	29
FIGURA 7 – O SEU LOCAL DE TRABALHO APRESENTA BOAS CONDIÇÕES DE LIMPEZA E HIGIENE.....	29
FIGURA 8 – O TRABALHO QUE REALIZA LHE TRAZ SATISFAÇÃO.....	30
FIGURA 9 – A ORGANIZAÇÃO OFERECE TREINAMENTO A NOVOS SERVIDORES, DE MODO A PREPARÁ-LOS PARA REALIZAR BEM SEU TRABALHO.....	30
FIGURA 10 – NESTA EMPRESA AS PESSOAS TÊM UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE SI NO LOCAL DE TRABALHO.....	31
FIGURA 11 – BOM RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR IMEDIATO.....	31
FIGURA 12 – RECEBO DO MEU SUPERIOR APOIO E INFORMAÇÕES NECESSÁRIOS À REALIZAÇÃO DO MEU TRABALHO.....	32
FIGURA 13 – SUPERIOR DEMONSTRA RESPEITO PELOS SEUS SUBORDINADOS.....	32
FIGURA 14 – SUPERIOR ESTÁ ABERTO A CRÍTICAS E SUGESTÕES FEITAS PELOS SEUS SUBORDINADOS.....	32
FIGURA 15 – SUPERIOR EXPÕE CLARAMENTE O QUE ESPERA DO MEU TRABALHO.....	33
FIGURA 16 – SUPERIOR DELEGA AUTORIDADE.....	33
FIGURA 17 – SUPERIOR CONHECE BEM O TRABALHO REALIZADO.....	33
FIGURA 18 – SUPERIOR PEDE OPINIÃO QUANDO DECIDE ALGO RELACIONADO COM O SEU TRABALHO.....	34

FIGURA 19 – O MEU TRABALHO OFERECE OPORTUNIDADES DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL.....	34
FIGURA 20 – CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	35
FIGURA 21 – RECEBO REMUNERAÇÃO ADEQUADA AO TRABLHO QUE REALIZO.....	35
FIGURA 22 – NA SUA OPINIÃO A DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS FEITA NA SUA EMPRESA É JUSTA.....	35
FIGURA 23 – PROMOÇÕES SÃO DADAS A QUEM MERECE.....	36
FIGURA 24 – CONSIDERO QUE ELOGIOS E HOMENAGENS, INDEPENDENTEMENTE DA REMUNERAÇÃO, SEJAM FATORES DE ESTÍMULO A TODOS OS SERVIDORES.....	36
FIGURA 25 – CONSIDERA EXAGERADA A QUANTIDADE DE TRABALHO EXIGIDA DIARIAMENTE E SEMANALMENTE PELA EMPRESA.....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AM – AMPLITUDE MODULADA

ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES

CGEO – COORDENAÇÃO GERAL DE ENGENHARIA DE OUTORGAS

CGLO – COORDENAÇÃO GERAL DE REGIME LEGAL

CONTEL – CONSELHO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES

CORAC – COORDENAÇÃO DE RADIODIFUSÃO COMUNITÁRIA

DENTEL – DEPARTAMENTO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES

EMBRATEL – EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES

FM – FREQUÊNCIA MODULADA

MC – MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES

OC – ONDAS CURTAS

OM – ONDAS MÉDIAS

OT – ONDAS TROPICAIS

RADCOM – RÁDIO COMUNITÁRIA

RPTV – REPETIÇÃO DE TELEVISÃO

RTV – RETRANSMISSÃO DE TELEVISÃO

SSCE – SECRETARIA DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

TV – TELEVISÃO

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Conceito de cultura organizacional .....	13
2.2 Conceitos relativos a clima organizacional .....	14
2.3 Entendendo clima organizacional .....	16
2.4 Contrapondo: clima organizacional x cultura organizacional .....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	20
<b>4 O ESTUDO DE CASO</b> .....	21
4.1 Caracterização da organização .....	21
4.2 Histórico .....	21
4.3 Informações relevantes .....	23
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	28
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	43

# 1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta a relação entre cultura e clima organizacionais, fazendo uma avaliação do clima organizacional existente no Ministério das Comunicações – MC, mais especificamente na Secretaria de Serviços de Comunicação Eletrônica – SSCE, órgão responsável pela formulação das políticas e diretrizes relativos aos serviços de radiodifusão sonora, radiodifusão de sons e imagens e ancilares.

A Secretaria de Comunicação Eletrônica procede a análises dos processos das empresas interessadas em executar o serviço de radiodifusão sonora (rádio) e de sons e imagens (televisão); a análise dos laudos pela equipe de fiscalização quanto aos aspectos técnicos, operacionais, econômicos e financeiros, visando acompanhar e estabelecer as condições exigidas na prestação de serviço.

O objetivo de qualquer órgão público é de prestar serviços de boa qualidade e satisfazer as necessidades do cliente. O problema encontrado e que norteou este trabalho foi o excesso de trabalho que interfere na relação do atendimento ao público, por parte dos funcionários da Coordenação de Radiodifusão Comunitária – CORAC, com o clima e a cultura organizacionais.

A Coordenação de Radiodifusão Comunitária é responsável em promover os atos necessários e licenciamento de entidades que executarão o Serviço de Radiodifusão Sonora de baixa potência e cobertura restrita, com gestão participativa, veiculação de programação plural e de caráter informativo, cultural, educativo e artístico em atendimento a comunidades de todo o país, promovendo a inclusão social e o efetivo exercício da cidadania.

A pesquisa realizada para o desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo geral efetuar uma comparação na pesquisa realizada em setembro de 2006 e outra pesquisa realizada em abril de 2007 para identificação da cultura organizacional existente no Ministério das Comunicações e o clima organizacional na Coordenação, avaliando os fatores que influenciam a motivação, a satisfação e o desempenho do indivíduo no trabalho para um melhor atendimento ao público sobre a tramitação e informação dos processos, e ainda como objetivos específicos:

Expor a relação entre cultura e clima organizacional;

Aprofundar o estudo relacionado ao clima organizacional no âmbito da Coordenação de Radiodifusão Comunitária;

Levantar dados acerca das percepções dos servidores quanto ao seu ambiente de trabalho;

Identificar o perfil dos servidores da Coordenação de Radiodifusão Comunitária;

Fornecer dados e sugestões que possam auxiliar na melhoria do ambiente de trabalho;

Desenvolver estratégias e ações que possibilitem a criação de um ambiente de trabalho favorável às pessoas ao alcance dos objetivos da organização.

O interesse pela realização desse estudo é decorrente do fato de não haver sido feito estudo semelhante na organização em destaque; pelo interesse em fazer um levantamento dos fatores que afetam o ambiente de trabalho da organização e pela crença pessoal profunda de que, mais que benefícios salariais, o que influencia na motivação, na satisfação e no desempenho do trabalhador é o clima favorável ou desfavorável que ele vivencia e percebe no seu ambiente de trabalho utilizando estes dados como base para ações corretivas.

A pesquisa de cultura organizacional é baseada na pesquisa bibliográfica, enquanto o estudo do clima organizacional é aprofundado e materializa-se através da pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A presente monografia encontra-se estruturada da seguinte maneira: sendo esta a primeira parte, a título de introdução, o capítulo 2 apresenta o embasamento teórico; o capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa; no capítulo 4, destaca-se a caracterização da organização, a apresentação e discussão dos resultados encontram-se no capítulo 5; no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Conceito de cultura organizacional

Somente na década de 80, a Cultura Organizacional começou a ser estudada para fins de investigação científica. Vários autores abordam o assunto, entre eles, Srour (1998, p. 174) trata a cultura organizacional como sendo:

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

O autor defende a idéia de que a Cultura já se encontra implícita como parte de seu cotidiano. Cada organização possui seus valores para que as pessoas saibam quais ações são aceitáveis e quais são consideradas inaceitáveis.

Segundo Samuel (2003, p. 385),

Cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças partilhados que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e da existência de sua organização. O tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização pode ser descoberto estudando-se a combinação especial da organização de símbolos de status, tradições, história e ambiente físico. Uma gerência que entenda o significado de todos esses fatores pode usá-los para desenvolver uma cultura organizacional que seja benéfica à empresa.

Entretanto, apresentada essa definição pode-se afirmar que a organização e a cultura nascem, andam e crescem juntas.

Para Chiavenato (2004, p. 117),

Sob um ponto de vista mais amplo, cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia comportamentos das pessoas e das organizações. A cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostos pelos membros atuais da sociedade e passados sucessivamente para as novas gerações. As gerações mais velhas tentam adaptar as gerações mais novas aos padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem, provocando mudanças e transformações gradativas. Esse compartilhamento de atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas passa a guiar e a controlar subconscientemente certas normas de comportamento.

Chiavenato demonstra que a cultura é analisada tanto sendo da organização, como da sociedade em geral, mostrando que qualquer membro da organização pode ser peça fundamental para transformar e conservar a cultura, esta sendo propagada de geração para geração.

Robbins (2002, p. 498), afirma que:

A cultura Organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra, este ainda complementa dizendo que a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas.

Segundo Robbins, os funcionários absorvem a cultura da organização, e estes podem aceitar ou não, mas o importante é terem o conhecimento da cultura existente, e saber o que é certo e errado dentro da conduta organizacional.

No entendimento de Schein (*apud* FLEURY *et al.* 1996, p.20), a cultura organizacional é:

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O autor defende que os funcionários aprendem a lidar juntos com os problemas da organização e assim formam os valores e as normas a serem seguidas.

## **2.2 Conceitos relativos a clima organizacional**

Embora seja difícil encontrar consenso entre os diversos autores sobre o conceito de clima organizacional, existe certa concordância quanto ao fato de que o mesmo possui importante implicação no entendimento do lado comportamental da organização. Uma das formas de se obter melhor compreensão sobre o clima organizacional é conhecer algumas de suas propriedades apresentadas em seus diversos conceitos.

Para Maximiano (1995, p. 38), o clima organizacional “é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Segundo o autor (1995, p. 318) a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere, mover*) indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento.

A motivação explica a variação de determinados comportamentos, com isso as diferentes motivações das pessoas explicam as diferenças dos desempenhos de cada uma. A motivação resulta de uma necessidade que desperta certo comportamento pessoal.

Luz (1995, p. 6), afirma que

O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Discorre ainda que o clima é resultante da cultura organizacional, de seus aspectos positivos e negativos e dos acontecimentos que ocorrem fora das organizações. Coloca como uma das características do clima a instabilidade, uma vez que sofre a influência de variáveis, que podem ser individuais (crenças, valores, costumes, estilo de vida, estrutura familiar, etc.) e organizacionais (supervisão, salário, desenvolvimento profissional, *feedback*, benefícios, etc.).

Este autor aborda um aspecto importante, não abordado pelos autores pesquisados, que é a influência dos fatores externos à organização sobre o indivíduo e suas relações com a organização e seus membros. Isso porque o indivíduo não deixa em casa seu psiquismo, seus sentimentos, seu humor. O papel profissional do indivíduo não pode ser dissociado dos seus demais papéis na sociedade. A visão da empresa como um sistema fechado configura-se como muito simplista na avaliação do clima organizacional.

Segundo Chiavenato (1994, p. 523), o clima organizacional:

Refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, este ainda complementa dizendo que o clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Estudar o clima de uma organização significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que “pensa” a grande massa, sem esquecer que o clima organizacional é uma consequência do estilo de administração da organização.

Assim, os diferentes conceitos relativos ao clima organizacional, anteriormente citados, demonstram que de fato existe relação entre clima e cultura

organizacionais, seja por exprimirem uma relação de complementaridade, conforme ditam alguns autores, seja porque a cultura antecede e fundamenta o clima, conforme crêem outros. Pode-se afirmar que ambos são elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não de um mesmo fenômeno. O clima organizacional é uma expressão da cultura organizacional e ambos os conceitos não devem ser tidos como sinônimos. A cultura organizacional é vista como mais ou menos estável, como orientadora do comportamento e do desempenho do indivíduo na organização e envolve mudanças organizacionais mais profundas e em geral de longo prazo, se ocupando da natureza das crenças e expectativas sobre o ambiente organizacional. Já o clima organizacional representa uma medida do cumprimento das expectativas das pessoas em como deveria ser a organização. Tem natureza transitória e pode ser administrado em termos de curto e médio prazo.

### **2.3 Entendendo clima organizacional**

Para um maior entendimento sobre clima organizacional será estudado alguns outros conceitos.

Segundo Oliveira (1995, p. 47),

Após fazer uma extensa relação de conceitos de diversos autores, apresenta a seguinte definição: clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.

Segundo Chiavenato (2004, p. 314) “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”.

As pessoas, intuitivamente, entendem que o clima de um ambiente de trabalho tem um impacto em como as pessoas se sentem e como são seus desempenhos. Usando o termo clima, refere-se à atmosfera coletiva do ambiente de trabalho: as atitudes, percepções e dinâmicas que afetam em como as pessoas se comportam diariamente.

Clima, assim como o tempo meteorológico, não é estático e sem mudanças. Contudo, como em qualquer lugar, o clima é único em cada organização. Mais

importante, diferentemente do tempo meteorológico, é que os funcionários podem criar seu próprio clima organizacional diariamente.

É praticamente consenso, nos autores pesquisados, se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido é fundamental que as organizações busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas com os objetivos organizacionais.

Para poder atuar sobre a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, é necessário primeiramente conhecer o nível da satisfação reinante. Para tanto, existem várias maneiras de se avaliar a satisfação no trabalho através de pesquisas de opinião, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, nas quais os empregados têm a oportunidade de relatar seus sentimentos em relação a seus cargos e ao ambiente de trabalho. A criação de um clima organizacional que atenda às necessidades dos participantes de uma organização propicia condições para uma melhoria da eficiência organizacional através do direcionamento do comportamento motivado para a busca dos objetivos da organização.

## **2.4 Contrapondo: clima organizacional x cultura organizacional**

Com o propósito de entendermos a relação de clima organizacional *versus* cultura organizacional, citaremos alguns autores.

Segundo Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999, p. 196),

A cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros, este ainda complementa dizendo que a cultura organizacional geralmente especifica os vários tipos de ações apropriadas e como as pessoas se enquadram no sistema social.

A Cultura Organizacional é como a personalidade de uma pessoa, muda de uma, para outra, dá a organização um estilo único onde nunca será igual à de outra organização, é algo extremamente individual, distinguindo-se uma das outras.

“Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos durante parte dela, o clima organizacional se modifica conjuntamente” (TACHIZAWA, 2001, p. 241).

A cultura nasce com a organização e sua mudança se dá a longo prazo, enquanto o clima muda de acordo com as necessidades da organização e dos funcionários.

Segundo Luz (2003, p. 20), o clima pode ser afetado por:

Fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas, portanto, há entre o clima e a cultura de uma organização uma relação de causalidade, onde a cultura se demonstra como causa e o clima como consequência desta relação.

Ficou concluído de que clima e cultura organizacionais são fenômenos intocáveis, a cultura visando o sucesso da organização, enquanto o clima busca o bem-estar dos funcionários.

Luz (2003, p. 21) afirma também que,

Outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Através dos conceitos e idéias de clima e cultura, pode-se perceber que clima e cultura são fenômenos que se complementam, sendo uma pela presença de condutas rotineiras e a outra dependendo do estado de espírito e necessidades dos funcionários.

## **2.5 Fatores que influenciam o clima organizacional**

Apresentaremos os fatores que influenciam o clima organizacional, como a motivação e a satisfação.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 256),

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. E é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na realidade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O autor mostra que é fundamental o estudo das variáveis motivação e satisfação para apresentar o clima dominante na organização, no entanto foram escolhidas algumas dessas definições para ilustrar o estudo apresentado.

Segundo Megginson; Mosley; Pietri Junior (1998, p. 346), “a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Para Kotler (1998, p. 53): “O conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas das pessoas”.

Assim, o clima organizacional depende de fatores internos e externos, tais como o estilo de liderança, remuneração, treinamento, falta de reconhecimento entre outros, estes fatores induzem a motivação provocando níveis diferentes de satisfação, sendo revertido em termos de eficácia e eficiência dos funcionários da organização, resultando no serviço prestado aos clientes.

Segundo Robbins (2002, p. 21) a satisfação com o trabalho é definida “como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer” e ainda que, “a motivação é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (p.151).

Percebe-se que a motivação e a satisfação afetam principalmente na produtividade do funcionário, um funcionário bem motivado e satisfeito, produz mais e melhor. A melhor forma de satisfazer e motivar a equipe de trabalho é mostrar que a organização esta preocupada com a disponibilização de recursos e equipamentos em boas condições de uso, remuneração de acordo com a capacidade do empregado, um ambiente com o mínimo de higiene e oportunidade de crescimento dentro da empresa.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se o método de abordagem dedutivo, que parte de um plano geral para o específico.

O método dedutivo, na concepção de Lakatos e Marconi (2001, p. 92) considera que “se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira”.

Baseou-se na pesquisa exploratória com abordagem quantitativa, onde foram aplicados dois questionários (apêndice A) com os 43 funcionários, o primeiro em setembro de 2006 e o segundo em abril de 2007, para verificar e comparar as mudanças percebidas neste prazo de tempo nos aspectos mais importantes para suas motivações e, posteriormente, sugerir mudanças no clima organizacional a fim de melhorar suas relações com os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas e estabelecendo um melhor ambiente de trabalho.

Os questionários foram aplicados no universo da Coordenação de Radiodifusão Comunitária, que conta com um total de 43 servidores. Todos os servidores, responderam e devolveram o questionário. A análise da pesquisa levou em consideração mais os aspectos internos da organização e menos os aspectos ambientais, extrínsecos a ela, mas que de alguma forma podem afetar o clima.

A análise dos dados levantados foi feita com o objetivo de verificar quais fatores afetam a satisfação dos funcionários, fazendo uma comparação entre os questionários aplicados. Esses dados servirão de subsídio para a tomada de decisão gerencial sobre ações que mobilizem a motivação e neutralizem os problemas detectados.

Utilizou-se também como método bibliográfico a pesquisa para a descrição dos conceitos teóricos sobre Cultura e Clima Organizacional em livros publicados na área de Recursos Humanos, artigos, sítios da Internet, bem como a rede interna do Ministério das Comunicações.

Foi pesquisada a documentação relativa às políticas e diretrizes do Ministério das Comunicações, além de documentos e processos referentes ao departamento de Outorga de Serviços de Comunicação Eletrônica.

## **4 O ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Caracterização da organização**

O Ministério das Comunicações é o órgão do poder Executivo Federal encarregado da elaboração e do cumprimento das políticas públicas do setor de comunicações. O objetivo de todo órgão público é prestar serviços de boa qualidade e satisfazer as necessidades do cliente.

O Ministério das Comunicações tem como principal objetivo a regulamentação e a fiscalização de emissoras de rádio e televisão aberta em todo o país, bem como a análise e o controle de todas as leis vigentes no país referente à Comunicação.

O Ministério das Comunicações é constituído por 697 servidores. Para fins desta pesquisa, serão considerados os servidores do quadro efetivo, nomeados, terceirizados, estagiários do Departamento de Outorga de Serviços de Comunicação Eletrônica onde compõe a Coordenação Geral de Regime Legal (CGLO) e a Coordenação Geral de Engenharia de Outorgas (CGEO), a qual, por sua vez, faz parte da Secretaria de Serviços de Comunicação Eletrônica, que possui 275 servidores.

O Departamento de Outorga de Serviços de Comunicação Eletrônica é constituído por 190 servidores, contando com os cargos do quadro efetivo, nomeados, terceirizados, estagiários.

### **4.2 Histórico<sup>1</sup>**

No início da década de 1960, vigendo a Constituição de 1946, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração, de acordo com o seu âmbito, dos serviços de telecomunicações, diretamente ou mediante a correspondente outorga.

A precariedade da situação do setor sensibilizou o Governo e o Congresso, que editaram então o Código Brasileiro de Telecomunicações – Lei n.º 4.117, de 27

---

<sup>1</sup>Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Legislação de Telecomunicações e Correlata. Coleção Normativa de Telecomunicações. Brasília, 2000.

de agosto de 1962. Essa lei, que foi o primeiro grande marco na história das telecomunicações no Brasil, tinha os seguintes pontos principais:

- a) criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, visando assegurar a prestação, de forma integrada, de todos os serviços de telecomunicações;
- b) instituição do Conselho Nacional de Telecomunicações (CONTEL), tendo o Departamento Nacional de Telecomunicações (DENTEL) como sua secretaria-executiva.

Os instrumentos criados pelo Código foram aos poucos fazendo sentir seus efeitos. O CONTEL passou a exercer sua missão de orientação da política e fixação de diretrizes para o setor de telecomunicações.

Em 25 de fevereiro de 1967, através do Decreto-Lei nº 200, foi criado o Ministério das Comunicações, ao qual, desde logo, foram vinculados o CONTEL, o DENTEL e a EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações. O Ministério das Comunicações assumiu então as competências do CONTEL, dando maior autoridade política ao setor.

A criação do Ministério representou um avanço no processo de desenvolvimento, coordenação e supervisão das comunicações no Brasil. O novo Ministério concedeu uma nova dimensão às comunicações, alcançando-as dentro da estrutura de Governo, ao nível de outras atividades infra-estruturais básicas essenciais ao desenvolvimento econômico e social do País.

Nos seus primeiros anos de existência, face à carência dos serviços públicos de telecomunicações no Brasil, o Ministério instituía um sistema de coordenação e planejamento centralizado capaz de assegurar a expansão integrada com a unificação operacional dos serviços, de forma a compatibilizar o desenvolvimento nacional. Também ficava considerado o apoio à indústria de equipamentos de telecomunicações, assegurando-se parcelas definidas do mercado às diferentes empresas fabricantes, de modo que elas pudessem elaborar programas de produção a médio e longo prazos, necessários à sua expansão coordenada.

### 4.3 Informações relevantes<sup>2</sup>

A missão do Ministério das Comunicações é:

O Ministério das Comunicações é o órgão do poder Executivo Federal encarregado da elaboração e do cumprimento das políticas públicas do setor de comunicações.

Suas atividades abrangem três áreas fundamentais: (i) Radiodifusão, (ii) Serviços Postais e (iii) Telecomunicações.

Com a Secretaria de Serviços de Comunicação Eletrônica, o Ministério das Comunicações administra as concessões de Rádio e de Televisão aberta, desde o processo licitatório até o seu funcionamento, baseado na legislação específica, nas normas e nos diversos regulamentos. Para a fiscalização do setor de radiodifusão e de telecomunicações, em geral, o Ministério conta com a ação técnica da Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações.

À Secretaria de Serviços Postais compete formular e propor políticas e novos serviços para o setor. É responsável também, pela normatização técnica e tarifária e pelo controle e fiscalização dos serviços postais existentes. Ela acompanha as atividades dos operadores destes serviços. Controla e faz, também, o acompanhamento do desempenho da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

#### 4.3.1 Objetivos do Ministério das Comunicações

O Ministério das Comunicações tem como principal objetivo a regulamentação e a fiscalização de emissoras de rádio e televisão aberta em todo o país, bem como a análise e o controle de todas as leis vigentes no país.

---

<sup>2</sup> Informações obtidas no sítio oficial do Ministério das Comunicações. Disponível em < <http://intranet/ssce/default.htm>>. Acesso em: 15 mar 2007.

### 4.3.2 Serviços<sup>3</sup>

Os serviços oferecidos pelo MC são os serviços ligados a Comunicações, oferecendo autorizações, concessões e permissões, além de fiscalizar fazendo com que todos os executantes de serviços de comunicações do Brasil cumpram as normas e leis vigentes na legislação. Os serviços oferecidos são: Radiodifusão Sonora - AM (amplitude modulada), OM (Ondas Médias), OT (Ondas Tropicais), OC (Ondas Curtas), FM (Frequência Modulada), RadCom (Rádio Comunitárias), e Radiodifusão de Sons e Imagens - TV (Televisão). Os serviços ancilares de Radiodifusão são: RTV (Retransmissão de Televisão) e RPTV (Repetição de Televisão).

### 4.3.3 Estrutura organizacional

O Ministério das Comunicações apresenta a estrutura organizacional evidenciada na figura 1.

A área de Recursos Humanos é onde foi realizado o estudo do Clima Organizacional, especificamente, no Departamento de Outorga de Serviços de Comunicação Eletrônica.

---

<sup>3</sup> Dorival Gimenes Júnior em sua apostila: Radiodifusão para não especialistas. CPqD – Centro de Pesquisa de Desenvolvimento de Telecomunicações expõe:

- Radiodifusão: é o serviço de telecomunicações que permite a transmissão de sons (radiodifusão sonora) ou a transmissão de sons e imagens (televisão), destinado ao recebimento direto e livre do público.

- Ondas Médias (OM): é a modulação em amplitude (AM), cuja portadora está compreendida entre 535 kHz e 1650 kHz.

- Ondas Tropicais (OT): é a modulação em amplitude (AM), cuja portadora está compreendida entre 3200kHz e 5060 kHz.

- Ondas curtas (OC): é a modulação em amplitude (AM), cuja portadora está compreendida entre 5950 kHz e 26100 kHz.

- Frequência Modulada (FM): é o tipo de modulação que modifica a frequência da onda portadora.

- Rádio Comunitária (RadCom): denomina-se serviço de radiodifusão comunitária a radiodifusão sonora, em frequência modulada, operada em baixa potência e cobertura restrita.

- Televisão (TV): é o tipo de sinal modulado em amplitude pelos sinais de imagem (VSB) e com uma portadora de som modulada em frequência.



Figura 1: Organograma do Ministério das Comunicações  
 Fonte: MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Disponível em < <http://intranet/organograma.htm>> acesso em: 15 mar 2007.



Figura 2: Organograma da Secretaria de Serviços de Comunicação Eletrônica.  
 Fonte: MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Disponível em < <http://intranet/ssce/default.htm>> acesso em: 15 mar 2007.

O Departamento de Outorga de Serviços de Comunicação Eletrônica é constituído em sua estrutura por duas coordenações, a Coordenação Geral de Regime Legal (CGLO) e a Coordenação Geral de Engenharia de Outorgas (CGEO),

cada qual com sua competência e processo, mas interligadas na tramitação dos processos de concessões/autorizações de outorgas para os serviços de radiodifusão. O Departamento de Outorga de Serviços de Comunicação Eletrônica, que conta com um total de 186 servidores, abrangendo os funcionários de suas Coordenações.

Os principais serviços existentes para concessão/autorização de outorga são: Radiodifusão Comunitária (FM), Educativa (FM/OM) e Comercial (FM/OM), Televisão Aberta (Geradora), Retransmissão de Televisão (RTV) e Repetição de Televisão (RpTV).

#### **4.4 Aprofundamento do problema**

A pesquisa da cultura e do clima organizacional é um trabalho minucioso realizado na organização com o objetivo de detectar situações existentes na relação entre empresa e empregado, buscando informar a todos os colaboradores a cultura predominante no âmbito do Ministério das Comunicações e expor mudanças/alterações que possam melhorar o clima. Essa pesquisa revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos ligados às suas atividades, revelando o estado de ânimo dos funcionários, apontando as relações de causa e efeito desse estado de ânimo. A pesquisa irá identificar as variáveis do clima organizacional mais significativa para o Ministério das Comunicações.

Devido ao excesso de trabalho encontrado na Coordenação de Radiodifusão Comunitária, o atendimento vem em segundo plano, em consequência há constantes reclamações sobre o atendimento dos funcionários sobre as tramitações e informações dos processos, será feita uma pesquisa para levantamento das percepções dos servidores relativamente ao seu ambiente de trabalho e à organização a que servem, avaliando os fatores que influenciam a motivação, a satisfação e o desempenho do indivíduo.

Partindo-se do pressuposto de que o clima organizacional se refere às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização em relação ao seu ambiente de trabalho e a todo o contexto que o envolve, o método de trabalho proposto segue uma linha de pesquisa quantitativa para o levantamento da percepção dos servidores do MC, lotados no Departamento de Outorga de Serviços

de Comunicação Eletrônica, especificamente na Coordenação de Radiodifusão Comunitária.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os gráficos dos dois questionários aplicados aos 43 funcionários da Coordenação de Radiodifusão Comunitária no Ministério das Comunicações para avaliar em quais questões houve maior índice de mudança.

A exposição simultânea na mesma figura tem a intenção de propiciar a comparação visual do leitor.

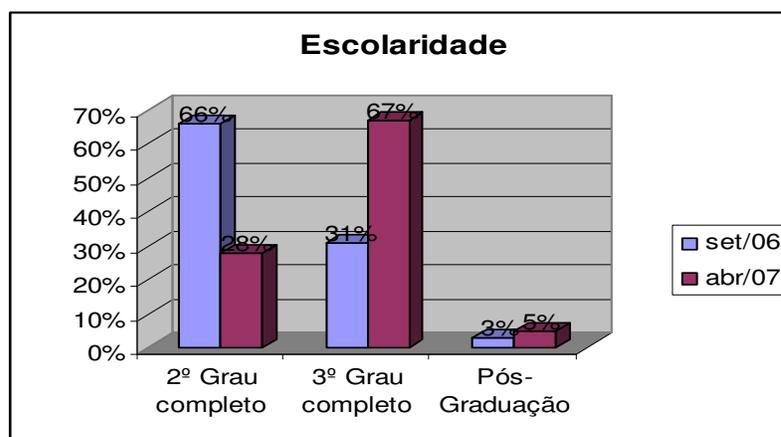


Gráfico 1 – Escolaridade

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

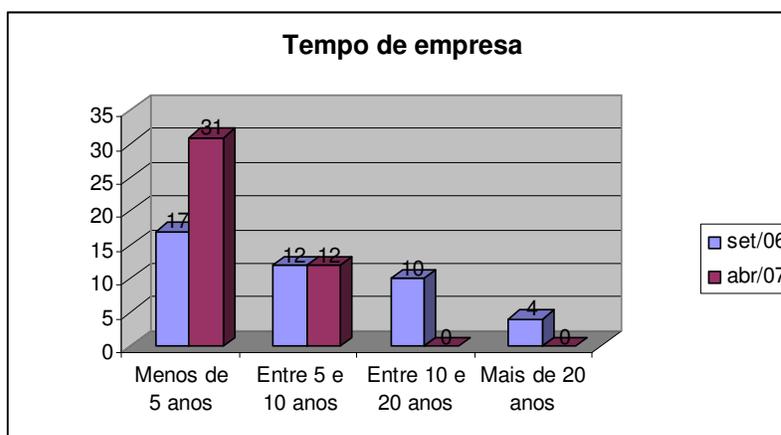


Gráfico 2 – Há quanto tempo trabalha na empresa

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

Diante dos gráficos que tratam da escolaridade e do tempo de empresa, pode-se identificar o perfil dos funcionários da Coordenação de Radiodifusão Comunitária e observar que a grande diferença nos números é devida à instabilidade de cargos comissionados existentes e a relação de concurso e conseqüente

investidura dos novos funcionários. Afetando drasticamente o grau de escolaridade positivamente onde os servidores estão bem mais qualificados, e negativamente em consequência do pouco tempo de empresa dos funcionários.

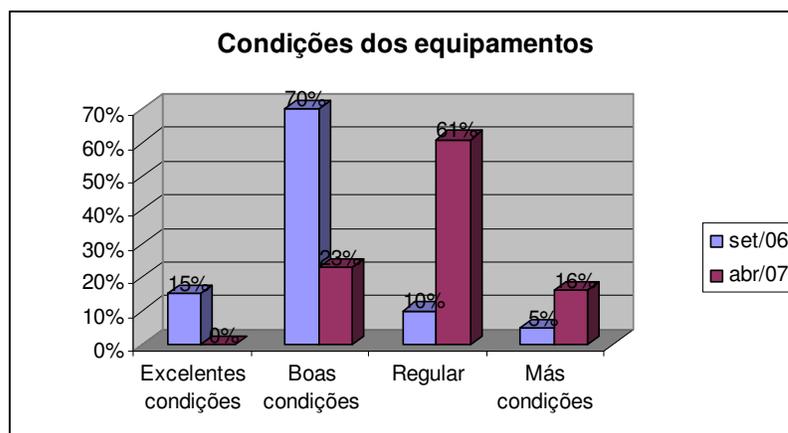


Gráfico 3 – Condições dos equipamentos

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

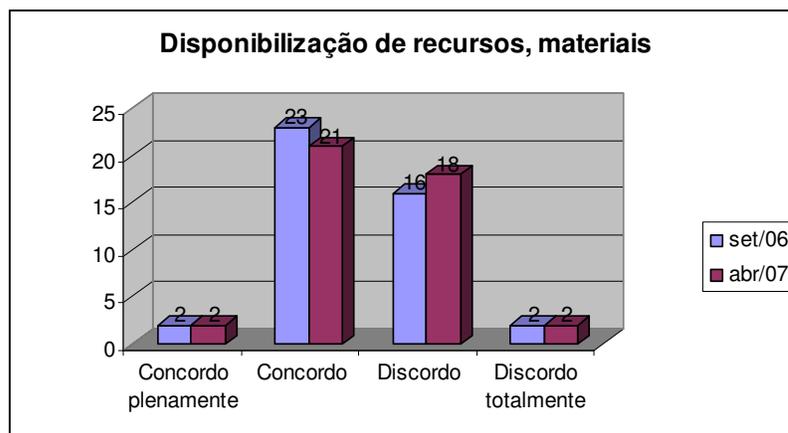


Gráfico 4 – Disponibilização de recursos, materiais

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

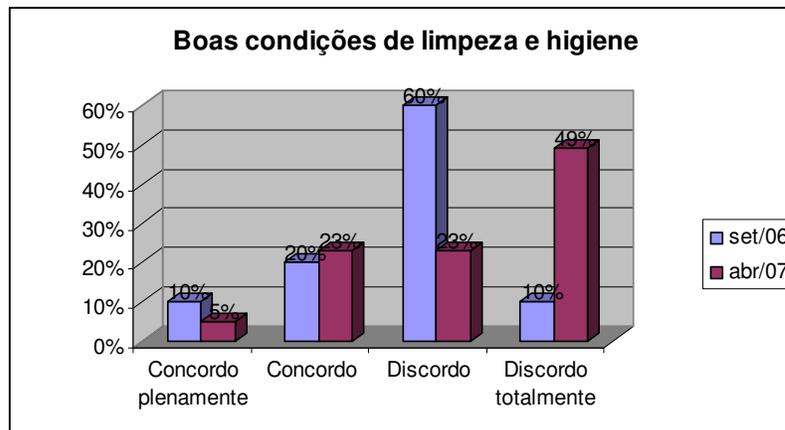


Gráfico 5 – Boas condições de limpeza e higiene  
 Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

Com relação às condições de limpeza e higiene, o conceito de Maximiano (1995), em que o clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização, fica exposto que de setembro de 2006 para abril de 2007 as pessoas pesquisadas estão insatisfeitas com as condições físicas e ambientais do seu local de trabalho, com 77% discordando que possuem equipamentos em perfeitas condições (computador, impressora, fax) para a realização do seu trabalho, já o índice referente à limpeza e higiene no ambiente de trabalho houve uma alteração no item discordo para discordo totalmente, não afetando no valor final de discordância dos funcionários, onde se observou que de 70% passou para 72% a concordância de que o local está inadequado para o desenvolvimento de suas atividades, verificando que o único item em que há efeito positivo é a disponibilização de recursos e materiais (papel, tinta de impressora, caneta), que se encontram apropriados para a execução do trabalho.

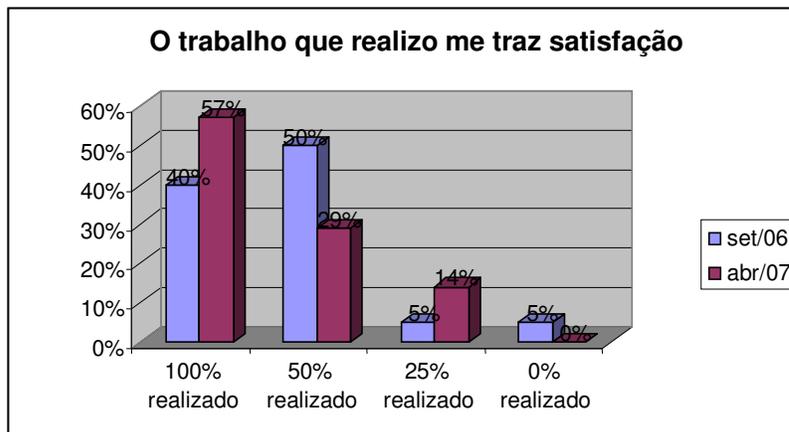


Gráfico 6 – O trabalho que realizo me traz satisfação  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

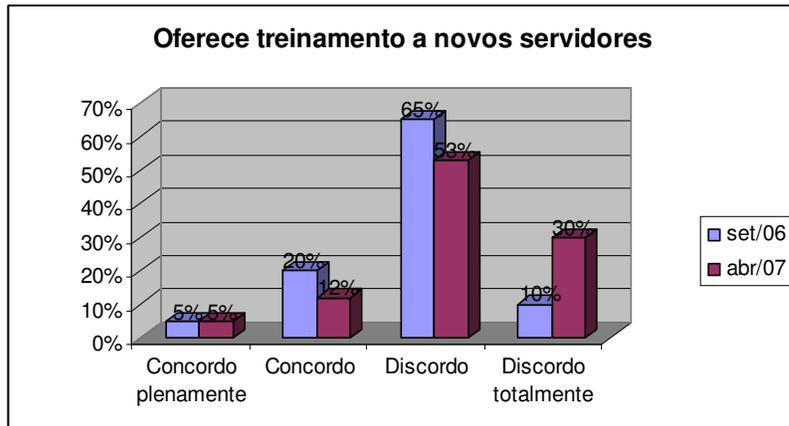


Gráfico 7 – Oferece treinamento a novos servidores  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

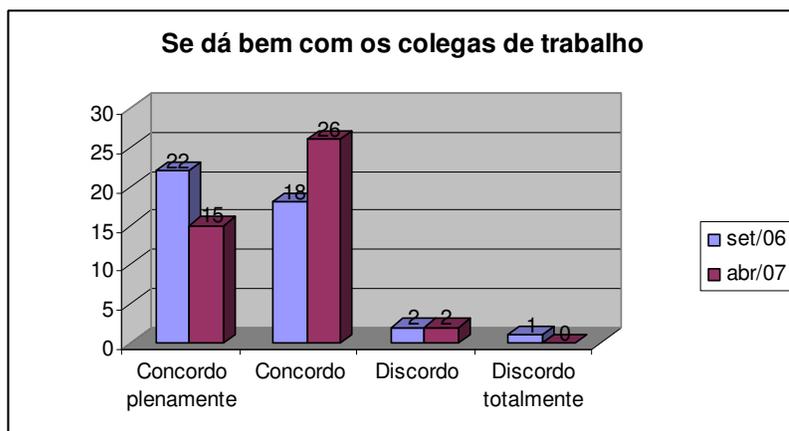


Gráfico 8 – Se dá bem com os colegas de trabalho  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

O resultado obtido no gráfico satisfação com o trabalho que realizo é justificado por Chiavenato (2004), onde ele alega que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, indicando que 57% dos respondentes se sentem totalmente realizados com o trabalho que executam, porém no gráfico sobre treinamento houve uma pequena modificação, pois 83% funcionários continuam discordando da existência de treinamento inicial aos servidores, e que seus desempenhos sejam influenciados positivamente ou negativamente na execução do trabalho por inexistência de treinamento. Conforme a pesquisa, 41 dos funcionários apontam que têm bom relacionamento com os colegas.

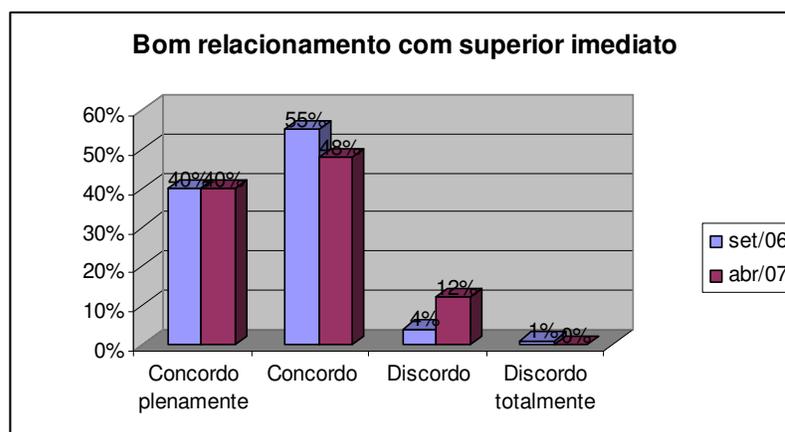


Gráfico 9 – Bom relacionamento com superior imediato  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

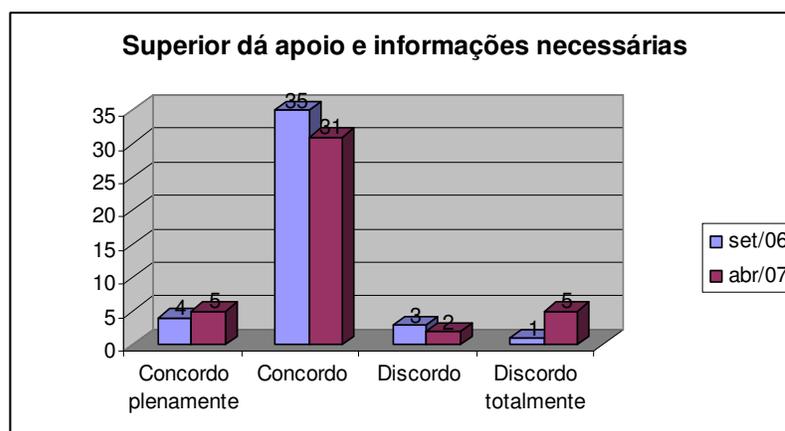


Gráfico 10 – Superior dá apoio e informações necessárias  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

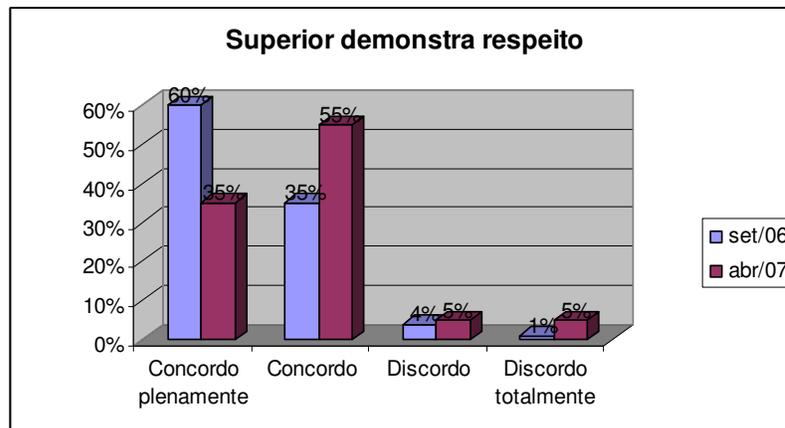


Gráfico 11 – Superior demonstra respeito  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

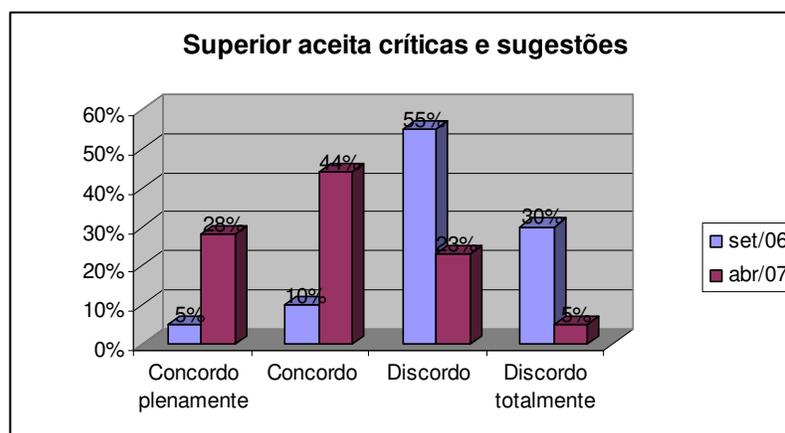


Gráfico 12 – Superior aceita críticas e sugestões  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

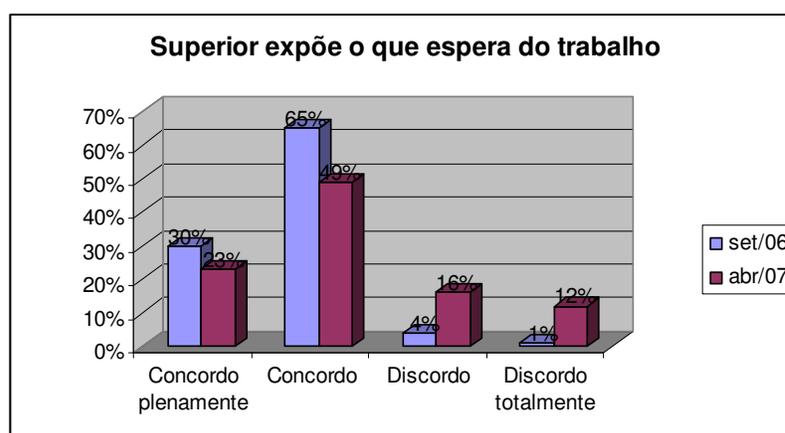


Gráfico 13 – Superior expõe o que espera do trabalho  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

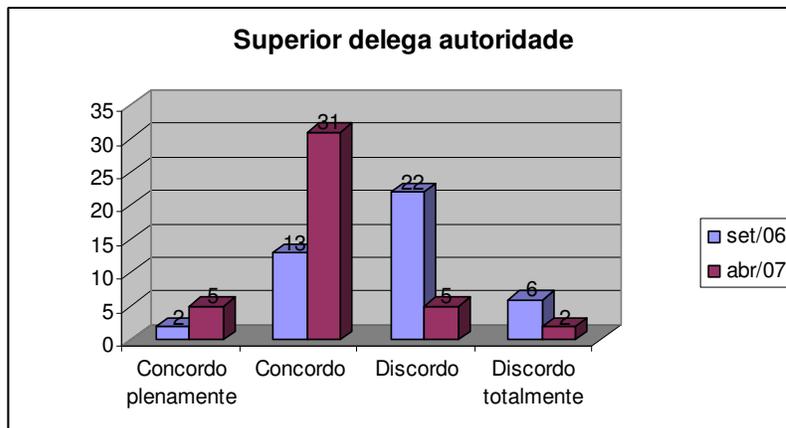


Gráfico 14 – Superior delega autoridade

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

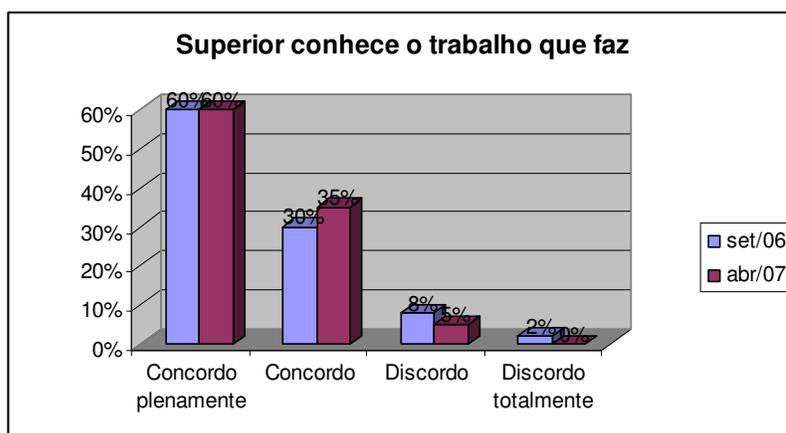


Gráfico 15 – Superior conhece o trabalho que faz

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

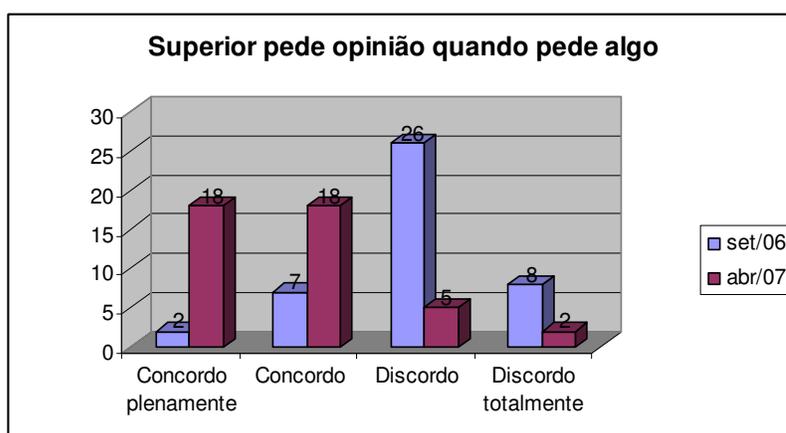


Gráfico 16 – Superior pede a opinião quando pede algo

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

Chiavenato (2004), diz que o clima influencia no comportamento dos funcionários e pode-se notar que nos gráficos acima expostos ao superior imediato

há uma concordância de 88% referente ao bom relacionamento entre funcionários com seu superior e em torno de 95% das pessoas consideram que seu chefe conhece bem o trabalho realizado na Coordenação, e 36 dos colaboradores concordam que o superior dá apoio e informações necessárias à realização do trabalho e com 90% concordando que o superior trata os colaboradores com respeito. Já no item sobre críticas e sugestões ficou evidente que 72% acreditam que o superior aceita sugestões de melhoria, estando aberto a críticas e sugestões e expondo o que espera do trabalho de cada servidor. Observou-se que 36 dos funcionários dizem que o superior alterou seu estilo de gestão pedindo opinião sobre alguma decisão importante sobre o seu trabalho e que é repassada a delegação de autoridade no que faz.

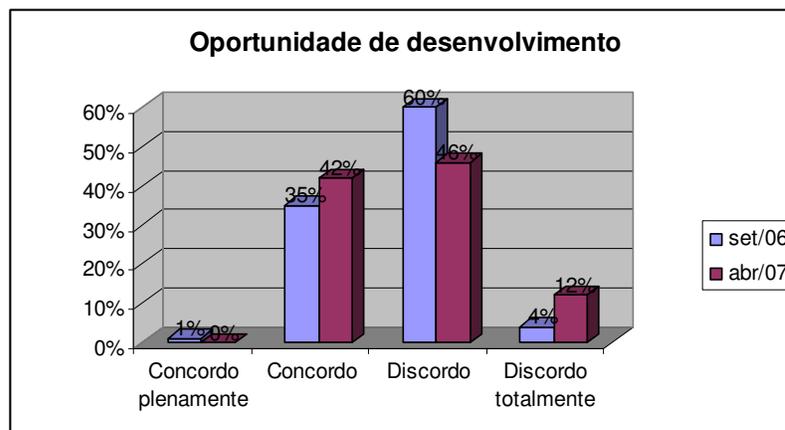


Gráfico 17 – Oportunidade de desenvolvimento  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

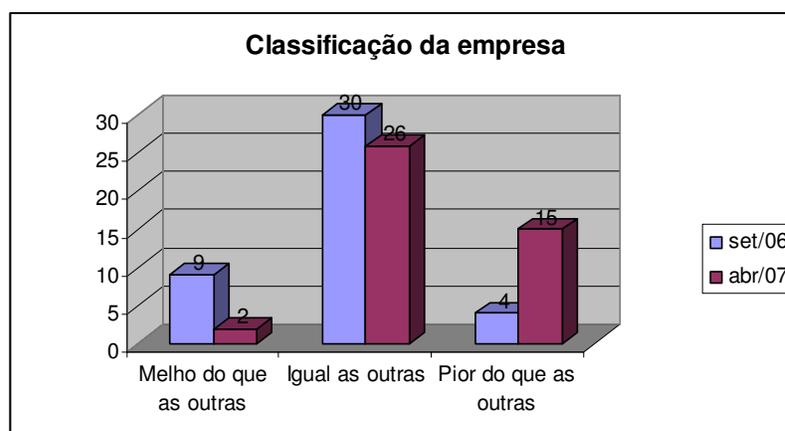


Gráfico 18 – Classificação da empresa  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

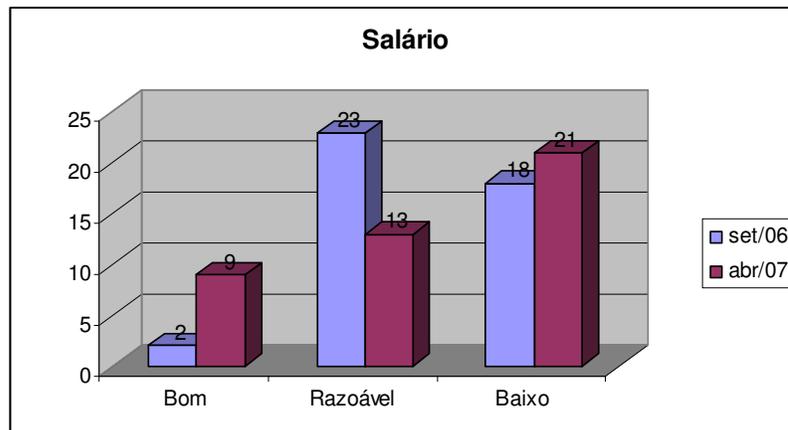


Gráfico 19 – Salário

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

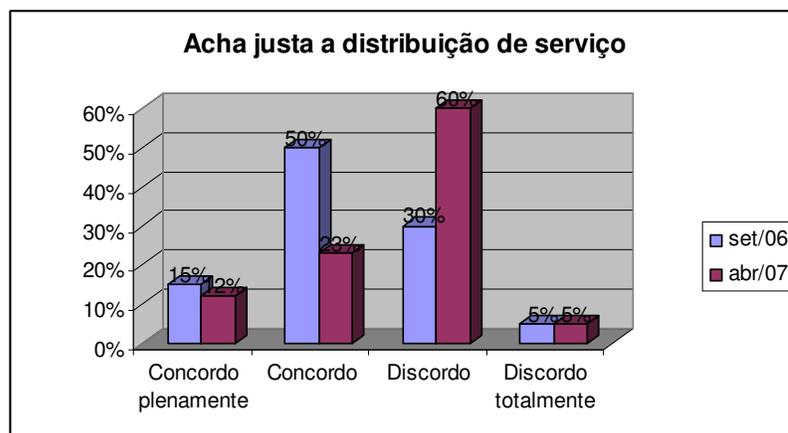


Gráfico 20 – Acha justa a distribuição de serviço

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

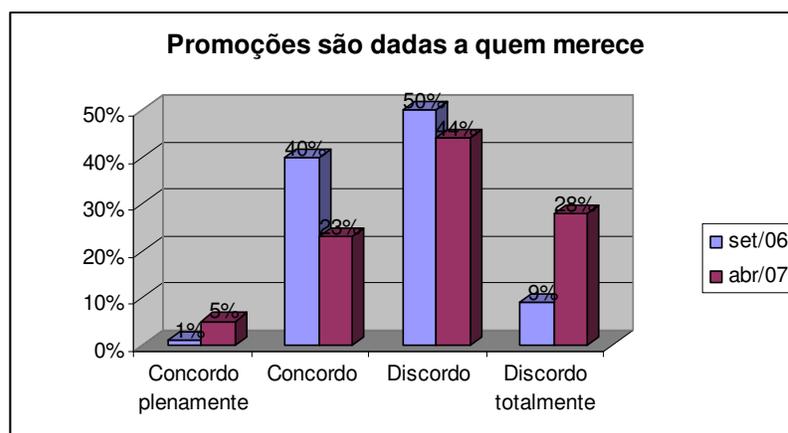


Gráfico 21 – Promoções são dadas a quem merece

Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

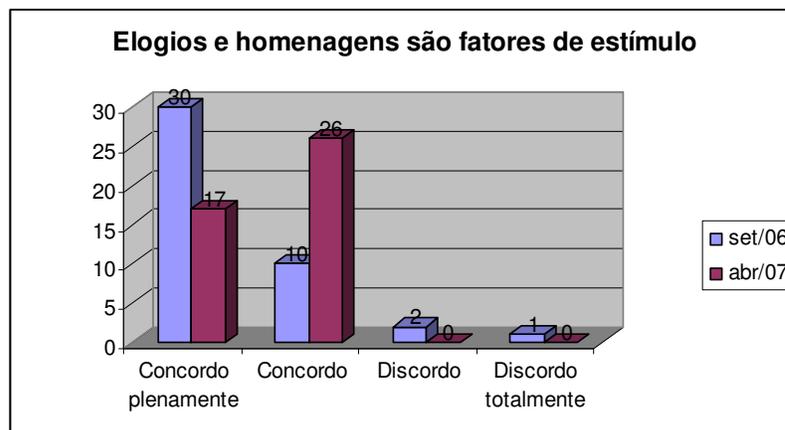


Gráfico 22 – Elogios e homenagens são fatores de estímulo  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

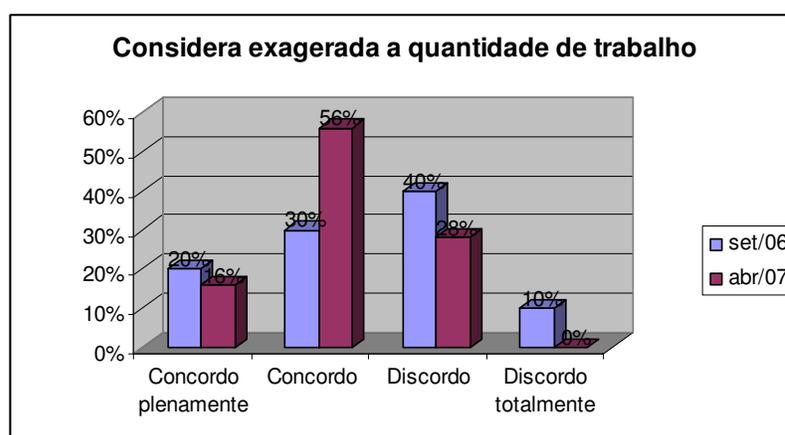


Gráfico 23 – Considera exagerada a quantidade de trabalho  
Fonte: Tabulação gráfica elaborada pela autora.

De acordo com Kotler (1998), a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas das pessoas mostrando que os resultados obtidos nestas variáveis a respeito da satisfação, verificou-se que 58% dos funcionários concordam que a organização não oferece oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, identificou-se que os colaboradores classificaram a empresa como sendo de razoável para pior que as outras empresas que conhecem, e a remuneração recebida sendo inadequada. A distribuição de trabalho na Coordenação para 65% dos servidores é injusta. As promoções dadas pela empresa foi foco de maior índice de modificação nos resultados, onde 72% dos respondentes optou pela discordância. Constatou-se que todos os respondentes consideram que elogios e homenagens, independentemente da remuneração, sejam

fatores de estímulo a todos os servidores. Concluiu-se que os funcionários consideram exagerada a quantidade de trabalho, onde a organização visa o resultado e não a satisfação do empregado.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo em questão buscou identificar a cultura organizacional e analisar o clima organizacional em um órgão público federal, da administração pública direta, tomando como objetivo a Coordenação de Radiodifusão Comunitária, no Ministério das Comunicações. O diagnóstico realizado parte do pressuposto de que o clima organizacional resulta das percepções dos servidores relativamente ao ambiente de trabalho em quem atuam e ao contexto que o envolve. Levou-se em consideração, para a pesquisa, variáveis constitutivas do clima consideradas relevantes na organização em análise.

Nesse momento, pode-se afirmar que cumpriu a função de apresentar um diagnóstico rico da Coordenação estudada, através de uma coleta de dados confiável, permitindo obter informações sobre a realidade do trabalho e a percepção dos servidores com relação ao ambiente e ao contexto em que atuam.

Isto comprova que o diagnóstico de clima organizacional é muito útil na medida em que apresenta o poder de fornecer uma visão integrada de uma organização ou de parte dela, conforme se determine o foco de estudo, com a profundidade que requeira cada caso.

Os resultados comprovam a existência de diferentes percepções, considerando-se o perfil dos pesquisados. Foram observados nos resultados a necessidade de melhorar ou alterar alguns aspectos do clima organizacional.

A pesquisa deve sinalizar a gestores e responsáveis que aspectos são relevantes para a manutenção da motivação e do comprometimento de todas as pessoas que atuam no ambiente de trabalho. Criando mecanismos para que haja uma conscientização maior de seu papel junto à sociedade, das necessidades de um preparo técnico adequado para os profissionais desempenharem suas funções e da importância do trabalho em equipe; eliminar, ou pelo menos diminuir a morosidade dentro da organização.

Conscientizar as pessoas da importância de cada tarefa realizada individualmente, treinando os novos funcionários, com ênfase nas atividades que a eles serão confiadas, utilizando métodos de trabalho de forma a explorar sua capacidade.

A valorização do servidor, mediante sua capacitação, é fundamental para a melhoria de eficiência e da qualidade dos serviços prestados.

Recomenda-se a implementação de um sistema de avaliação periódica anual do clima organizacional não só na Coordenação de Radiodifusão Comunitária, bem como nas demais unidades, como forma de monitoramento de disfunções e desvios nos objetivos e metas individuais e organizacionais, a fim de estimular a comunicação, interação e cooperação, entre os funcionários, na condição de membros efetivos da empresa, na busca de resultados comuns.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FLEURY, Maria Teresa & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, L. C.; MOSLY, O. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração, conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

ROBBINS, Stephen Paul, 1943 -. **Comportamento organizacional**/ Stephen P. Robins. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes.- 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMUEL, Certo C.. **Administração Moderna**/ Samuel C. Certo; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antônio Dermengi Rios; -- 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998;

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio P.; FORTUNA, Antonio Alfredo M. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

<http://www.mc.gov.br>

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Colega,

Solicito a sua colaboração no sentido de responder ao questionário, **não sendo necessário identificação**, que visa à coleta de dados para subsidiar o desenvolvimento de monografia como última etapa de curso de Graduação do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Conto com seu apoio.

Rochelle Brito Pereira

1. Escolaridade:

2º Grau Completo

3º Grau Completo

Pós-Graduação

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 20 anos

Mais de 20 anos

3. Avalie as condições de uso dos equipamentos que disponho para realização do meu trabalho.

Excelentes Condições

Boas Condições

Regular

Más Condições

4. Considere a afirmação: “A organização disponibiliza recursos e meios necessários à realização do seu trabalho”.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

5. O seu local de trabalho apresenta boas condições de limpeza e higiene.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

6. O trabalho que realiza lhe traz satisfação.

100% realizado

50% realizado

25% realizado

0% realizado

7. A organização oferece treinamento a novos servidores, de modo a prepará-los para realizar bem seu trabalho.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

8. Nesta empresa as pessoas têm um bom relacionamento entre si no local de trabalho.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

09. Bom relacionamento com o superior imediato.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

10. Recebo do meu superior apoio e informações necessários à realização do meu trabalho.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

11. Superior demonstra respeito pelos seus subordinados.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

12. Superior está aberto a críticas e sugestões feitas pelos seus subordinados.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

13. Superior expõe claramente o que espera do meu trabalho.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

14. Superior delega autoridade.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

15. Superior conhece bem o trabalho realizado.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

16. Superior pede opinião quando decide sobre algo relacionado com o seu trabalho.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

17. O meu trabalho oferece oportunidades de realização profissional e pessoal.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

18. Classificação da empresa.

Melhor do que as outras

Igual as outras

Pior do que as outras

19. Recebo remuneração adequada ao trabalho que realizo.

Baixo

Razoável

Bom

20. Na sua opinião a distribuição de serviços feita na sua empresa é justa.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

21. Promoções são dadas a quem merece.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

22. Considero que elogios e homenagens, independentemente da remuneração, sejam fatores de estímulo a todos os servidores.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente

23. Considera exagerada a quantidade de trabalho exigida diariamente e semanalmente pela empresa.

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo totalmente