

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GILDA ROSSO CIBIEN**

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE TURVO/SC**

**CRICIÚMA**

**2013**

**GILDA ROSSO CIBIEN**

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE TURVO/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Rafael Rodrigo Mueller.

**CRICIÚMA**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Deus, por me iluminar e abençoar minha trajetória.

A minha mãe Rosângela Rosso Cibien, pelo apoio e por tudo que sempre fizex por mim, pela simplicidade, exemplo, amizade e carinho, fundamentais na construção do meu caráter. Além da ajuda incansável no que era possível a ela, você é demais!

Ao Meu sobrinho Anderson Cibien que com seus 8 anos teve uma paciência para aguentar essa tia estressada com o trabalho.

Ao meu pai Gilberto e minha irmã Gisele que não estão mais entre nós mais me ensinaram a nunca desistir do que realmente queremos.

As minhas amigas de balada Mônica Fermo Rafael, Roberta Manenti, Carla Pazini que tiveram paciência, comigo reclamando de tudo e não podendo sair tanto quanto eu gostaria.

As minhas colegas de trabalho, Josiane Patel Biz Tomaz e Talita Manenti Roque, que me ajudaram a tabular os dados da pesquisa e me aguentaram esse tempo todo.

Aos colegas mais importantes que fizeram destes 3 anos e meio as melhores noites de semana, Jonatas Pedro Ferreira, Benoni José Felizardo Júnior , Cecília Carina Masieiro, Richeli Villain, Alex Marcineiro dos Santos, John Lennon Anacleto.

Ao orientador Rafael Rodrigo Mueller, pela paciência, apoio e conhecimento transmitido.

Ao prefeito Ronaldo Carlessi e ao vice-prefeito Tiago Zilli pela confiança ao autorizar a aplicação de meu estudo.

A todos os funcionários da Prefeitura Municipal de Turvo por terem respondido meus questionários.

A todos que de alguma forma ajudaram, agradeço por acreditarem no meu potencial, nas minhas ideias, nos meus devaneios, principalmente quando nem eu mais acreditava.

Sem vocês nada disso seria possível.

Muito obrigado.

"As únicas coisas que evoluem por si mesmas, em uma organização, são a desordem, o atrito e o mau desempenho. - Peter Drucker"

## RESUMO

CIBIEN, Gilda Rosso. **Cultura E Clima Organizacional**: Um Estudo na Administração Pública no Município de Turvo/SC. 2013. 000 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um estudo sobre cultura e clima organizacional e seus fatores dentro da organização pública do município de Turvo/SC, no intuito de medir a satisfação dos colaboradores e a sua motivação. A presente pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa, por meio de uma pesquisa de campo através de um questionário utilizando a escala Likert, contendo respostas com cinco pontuações, abrangendo variáveis que identificam os fatores que influenciam o clima organizacional da instituição, aplicados aos 400 colaboradores, ou seja, 100% dos empregados ativos. Conforme as variáveis analisadas, relacionamento dos funcionários com o seu superior imediato foi a que apresentou maior índice de satisfação. As variáveis como quantidade de treinamento recebido e reconhecimento pelo trabalho exercido apresentaram o menor índice de satisfação entre os colaboradores. Os resultados apresentaram informações para que seja possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores, a fim de realizar melhorias nas realizações de suas funções e suprimindo as deficiências encontradas.

**Palavras chaves:** Satisfação no trabalho, Clima, Cultura, Administração pública.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As Funções Administrativas e Suas Características. ....	17
Figura 2: Algumas Diferenças Básicas entre Administração Pública e Privada. ....	20
Figura 3: Diferenças entre Administração Pública Direta e Indireta. ....	21
Figura 4: As Culturas Organizacionais Adaptativas e Não-Adaptativas. ....	24
Figura 5: Elementos Superficiais da Cultura Organizacional.....	25
Figura 6: Elementos que Constituem o Clima Organizacional. ....	28
Figura 7: Potenciais Dificuldades na Implantação do Processo de Clima Organizacional. ....	31
Quadro 1: Estrutura de População Alvo. ....	35
Figura 8 – Gênero. ....	37
Figura 9 – Tempo de Trabalho. ....	38
Figura 10 – Categoria Funcional. ....	39
Figura 11 – Escolaridade. ....	40
Figura 12 – Setor onde Desempenha suas Atividades. ....	41
Figura 13 – Natureza da Atividade Exercida. ....	42
Figura 14 – Estabilidade.....	43
Figura 15 – Políticas de Trabalho.....	44
Figura 18 – Reconhecimento pelo Trabalho.....	47
Figura 19 – Quantidade de Treinamento Recebido.....	48
Figura 20 – Solicitação de Treinamento.....	49
Figura 21 – Autonomia. ....	50
Figura 22 – Sugestões Ouvidas. ....	51
Figura 23 – Relacionamento com Superior Imediato. ....	52
Figura 24 – Satisfação no Trabalho. ....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AMESC** – Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense.  
**SC** – Santa Catarina

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
2.1 OBJETIVOS .....	13
2.1.1 Objetivo Geral .....	13
2.1.2 Objetivos Específicos .....	13
2.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
3.1 ADMINISTRAÇÃO .....	15
3.1.1 Administração Pública .....	17
3.1.2 Diferença entre Administração Pública e Privada .....	19
3.1.3 Administração Pública Direta e Indireta.....	20
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
3.3.1 Satisfação no Trabalho.....	30
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
4.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	33
4.1.2.1 Pesquisa de Campo .....	33
4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	33
4.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO.....	34
4.5 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	35
4.6 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
5.1 PERFIL DOS COLABORADORES .....	37
5.1.1 Gênero .....	37
5.1.2 Tempo de Trabalho .....	38
5.1.3 Categoria Funcional .....	39
5.1.4 Escolaridade.....	39
5.1.5 Setor onde Desempenham suas Atividades.....	40
5.1.6 Natureza da Atividade Exercida .....	41
5.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES .....	42
5.2.1 Estabilidade.....	43
5.2.2 Políticas de Trabalho.....	43



5.2.3 Comunicação Interna .....	44
5.2.4 Realização Profissional .....	45
5.2.5 Reconhecimento pelo Trabalho.....	46
5.2.6 Quantidade de Treinamento Recebido.....	47
5.2.6.1 Solicitação de treinamento .....	48
5.2.7 Autonomia .....	49
5.2.8 Sugestões ouvidas .....	50
5.2.9 Relacionamento com o superior imediato .....	51
5.2.10 Satisfação no trabalho.....	52
5.3 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	54
5.3.1 Sugestões de Melhoria.....	55
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração é a ramificação da ciência social a qual não se faz mais sim a que se faz fazer, pois ela não oferece respostas prontas mais sim ferramentas para que o administrador possa desenvolver formas de controlar, gerenciar e dirigir.

Lidando com organizações e negócios ela basicamente esta ligada diretamente a pessoas. Assim tendo que fazer com que suas atividades sejam executadas por outras pessoas no conjunto, ela pode alcançar os objetivos com o mínimo de recursos ou ultrapassar este mesmo objetivo com o mesmo recurso. Seus objetivos organizacionais são a eficiência e a eficácia e para isso ela trabalha visando utilizar o Maximo de seus recursos (CHIAVENATO, 2002).

Para Santos (2003, p.127), a administração pública “[...] é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”. Contudo devem atuar dentre as conformidades com os procedimentos legais, elencados no art.37 da Constituição Federal de 1988, fundamentando sua atuação.

Já a Administração Publica é a área da administração que abrange muitas atividades, que vão desde planejar, dirigir, comandar, as áreas subordinadas que são de execução. Pode ser vista de dois sentidos: no sentido amplo e aspecto subjetivo ela abrange os órgãos governamentais e administrativos, já no aspecto objetivo esta ligada a funções políticas e administrativas. O sentido estrito que é mais ligado ao direito administrativo esta dividido em aspecto subjetivo para agentes públicos, órgãos e pessoas jurídicas e o aspecto objetivo que esta diretamente ligada às atividades administrativas exercidas por estes entes (SANTOS, 2003).

A administração pública também esta dividida em direta e indireta, que são entendidas da seguinte forma: a primeira é “formada por um conjunto de órgãos públicos sem autonomia, [...] que estão ligadas diretamente a um chefe, e que trabalhão em conjunto para satisfazer a sociedade conforme sua função e garantir o crescimento de sua área de atuação (SANTOS, 2003)”.

A administração publica indireta é a área formada pelo conjunto de órgãos públicos vinculados indiretamente ao chefe da esfera governamental que integram e/ou que possuem personalidade jurídica própria (autarquias, fundações, sociedades de economia mista, empresas públicas e outras entidades de direito privado), patrimônio e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas através de

orçamento próprio (SANTOS, 2003).

O regime ao qual a prefeitura de Turvo está ligada é o da administração pública direta. Ela conta hoje com uma equipe de aproximadamente 400 colaboradores, sendo 258 concursados e 142 contratados, divididos entre as áreas de Administração, Finanças, Transporte, Obras, Serviços Públicos, Agricultura, Indústria, Agroindústria, Educação, Comércio e Desenvolvimento Comunitário, Cultura, Esportes, Saúde e Ação Social.

Com este numero grande de colaboradores é essencial que os mesmos estejam em um ambiente de trabalho agradável para que todos possam trabalhar em harmonia e que possam exercer suas funções da melhor forma possível, já que estes colaboradores estão diretamente ligados aos munícipes.

Para uma melhor motivação e satisfação dos indivíduos das organizações e para que as tarefas sejam mais bem realizadas e que os objetivos sejam alcançados deve-se melhor integrar o sistema e o indivíduo, assim haverá a ocorrência de um clima organizacional que atenda as necessidades de caráter institucional e pessoal (SANTOS, 1999).

Segundo Paula *et al.* (2011) levando em consideração que estamos falando de empresa publica é importante evidenciar que apesar de parecer uma organização onde existam poucos conflitos e seja um ambiente agradável, principalmente pelo fato da estabilidade, este clima deve ser levado com muito mais condescendência para um bom gerenciamento.

No que se refere à questão da cultura, Macedo (2006) nos fala que esta é mais que apenas um conjunto de hábitos, regras e artefatos, é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, para que exista uma identificação deste grupo, suas maneiras de agir, pensar, sentir e suas maneiras de perceber. Este mesmo grupo social esta partilhando seus significados e interesses para que este seja constituído.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A organização de estudo é a Prefeitura Municipal de Turvo – SC, onde localiza-se na região da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense – AMESC, sua Lei de criação é a 247 de 30 de dezembro de 1948, tem como atual prefeito Ronaldo Carlessi.

Turvo é um município situado no extremo sul catarinense, teve seu início de colonização em meados do século XX por italianos, com a aquisição de terras devolutas, por Marcos Rovaris e Martinho Guizzo, devido aos serviços prestados ao governo do estado da época. Em meados de 1912, Marcos Rovaris e seu primo Ângelo Rovaris montaram o engenho de farinha e a serralheria assim atraindo a atenção de colonos para a vizinhança (Prefeitura Municipal de Turvo, 2013).

Em 1913 iniciou-se a derrubada das matas e abertura de estradas, onde se ergueu a primeira Capela e Mercearia. Na Capela também funcionava a escola durante os dias de semana. Em 1930, Turvo elevou-se a categoria de Distrito, pela Lei nº01/09 tendo como primeiro intendente o Sr. Liberato Simon. Em 1938, por Lei Estadual nº86 eleva-se a categoria de Vila, e em fins de 1948 passou a ser município com a nomeação de Osni Paulino da Silva como prefeito provisório (Prefeitura Municipal de Turvo, 2013).

Em 20 de março de 1949, instalou-se oficialmente o município e o primeiro prefeito eleito foi o filho de um dos colonizadores, Abel Bez Batti. Com apenas seis anos de município passou a ser a segunda Comarca do Vale do Araranguá. Teve como seu primeiro Juiz a Sra. Thereza Grisólia Tang e seu primeiro procurador de justiça o Sr. Erwim Rubi Peressoni Teixeira (Prefeitura Municipal de Turvo, 2013).

Sua economia é dada pela agricultura e indústria, na primeira, se centraliza, em produção de grãos como arroz, milho, feijão, elevando-o a ser conhecido como a Capital Brasileira da Mecanização Agrícola, sendo o terceiro maior produtor de arroz de Santa Catarina. Também está presente a pecuária, representando 20%, dos imóveis rurais com pastagens nativas. Da mesma forma, está presente, no município a piscicultura com desenvolvimento de tanques modelo para a criação de peixes. Na indústria se destaca, com muitas em fase de expansão, suas áreas vão de móveis de esquadrias, construção civil, beneficiamento de arroz a confecção e Produtos químicos (Prefeitura Municipal de Turvo, 2013).

Com uma forma de estabilidade devido ao processo seletivo usado para contratar os colaboradores de uma organização pública, torna-se fundamental que se invista em um bom relacionamento entre os mesmos, com isso usaremos esta pesquisa pra que possamos caracterizar a cultura e o clima da organização, juntamente com a satisfação dos colaboradores. Propondo com base nas conclusões apontadas formas de ajustes nas possíveis falhas do sistema.

Encontrando-se o número de funcionários de 480 colaboradoras que estão devidamente distribuídos em suas funções e estando diretamente ligados ao bom andamento dos serviços questiona-se: Qual a influência da cultura e do clima organizacional na prefeitura municipal de Turvo - SC?

## 2.1 OBJETIVOS

A fim de que seja justificável a conclusão da pesquisa em pauta com o melhor resultado necessitamos traçar metas. Para este fim iremos demonstrar todos os objetivos que estarão listados a seguir.

### 2.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a cultura e o clima organizacional na prefeitura municipal de Turvo-SC.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral se faz necessário atingir os objetivos específicos dispostos a seguir:

- Identificar o perfil sócio econômico dos colaboradores da prefeitura em estudo;
- Realizar um diagnóstico de satisfação dos colaboradores da prefeitura analisada;
- Identificar as variáveis da cultura que se refletem no clima organizacional da prefeitura.

## 2.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva analisar a relação entre a cultura e o clima organizacional na prefeitura municipal de Turvo - SC. Torna-se importante atingir os objetivos, pois a relação existente entre estes colaboradores reflete no atendimento e futuramente na relação entre munícipes e colaboradores da prefeitura. Podendo assim ocorrer propostas e sugestões de melhoria para a prefeitura. O futuro censo abordará as lacunas do âmbito teórico. Esta falta de informações se dá pelo acesso limitado as bibliografias específicas ao tema abordado. Contudo serão utilizadas referências de autores que já realizarão pesquisas que abrangem o mesmo tema em questão que é a Administração pública.

Pode-se afirmar que este estudo é relevante para a pesquisadora, para a empresa e para a universidade. Para a pesquisadora que é uma colaboradora da organização, a pesquisa será de fundamental importância e contribuirá com as informações úteis para que possa se apontar algumas decisões de estratégias pra um melhor entrosamento do quadro de colaboradores para assim potencializar os resultados. Para a organização, pois esta poderá potencializar o entrosamento dos colaboradores e tendo uma maior aceitação assim dos munícipes em relação ao atendimento oferecido aos mesmos. Para a Universidade, com a conclusão deste trabalho, ficará disponível no acervo um importante material de pesquisa para a consulta.

O momento torna-se apropriado, pois a organização está preocupada em incentivar ao máximo seus colaboradores e levando-os a seu maior desenvolvimento e motivação.

O estudo é viável, pois é possível ter acesso aos colaboradores para que sejam entrevistados, e a organização esta disponibilizando o suporte necessário para a sua realização.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, será apresentada uma revisão bibliográfica, em que fundamenta assuntos relacionados à satisfação no trabalho e clima e cultura organizacional. Serão abordados temas referentes à Administração, Administração Pública, Satisfação no trabalho, Clima e cultura Organizacional, com o objetivo de melhorar o entendimento sobre o assunto.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO

A Administração nasceu através de dois engenheiros. Um deles um americano, chamado Frederick Taylor, que desenvolveu a Escola da Administração Científica, que tinha como preocupação básica a ampliação da eficiência e da produtividade a nível operacional através da diminuição do trabalho operário. “A preocupação com a estrutura teve início com o engenheiro francês Henri Fayol por volta de 1916, com a publicação de seu livro... sendo a função administrativa aquela que coordena e integra todas as demais” (CHIAVENATO, 2003, p.41). “Administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos” (MAXIMIANO, 2008, p.11).

Para Chiavenato (2003, p.11): “[...] A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.” Assim, Silva (2004 p. 6) completa: “Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”. Chiavenato (2005, p.5) complementa dizendo que “[...] administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional.”

Ser eficaz significa cumprir todas as metas da organização, ser eficiente por outro lado significa cumprir estas mesmas metas com o menor desperdício possível de recursos, ou seja, fazer o melhor uso possível de tempo, materiais, pessoas e dinheiro. Os administradores que mais se destacam são os que fazem o melhor uso das duas partes para que o trabalho saia da melhor forma possível e com o menor desperdício (BATEMAN, 2006).

“Um aspecto importante da administração é reconhecer o papel e a

importância dos outros. Os bons gerentes sabem que a única maneira para conseguirem realizar qualquer coisa é pelas pessoas da organização” (DAFT, 2005, p.5).

Administração significa, em primeiro lugar ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle (MAXIMIANO, 2008, p.12).

Para Santos (2003) o que caracterizará o sucesso de qualquer organização, seja empresa ou qualquer outra instituição é, em grande parte, a habilidade e a capacidade de seus gestores. O conhecimento científico ou técnico, materiais e habilidades não têm nenhuma utilidade quando tratados isolados, no entanto, considerando esses itens em conjunto obtêm-se uma administração eficaz.

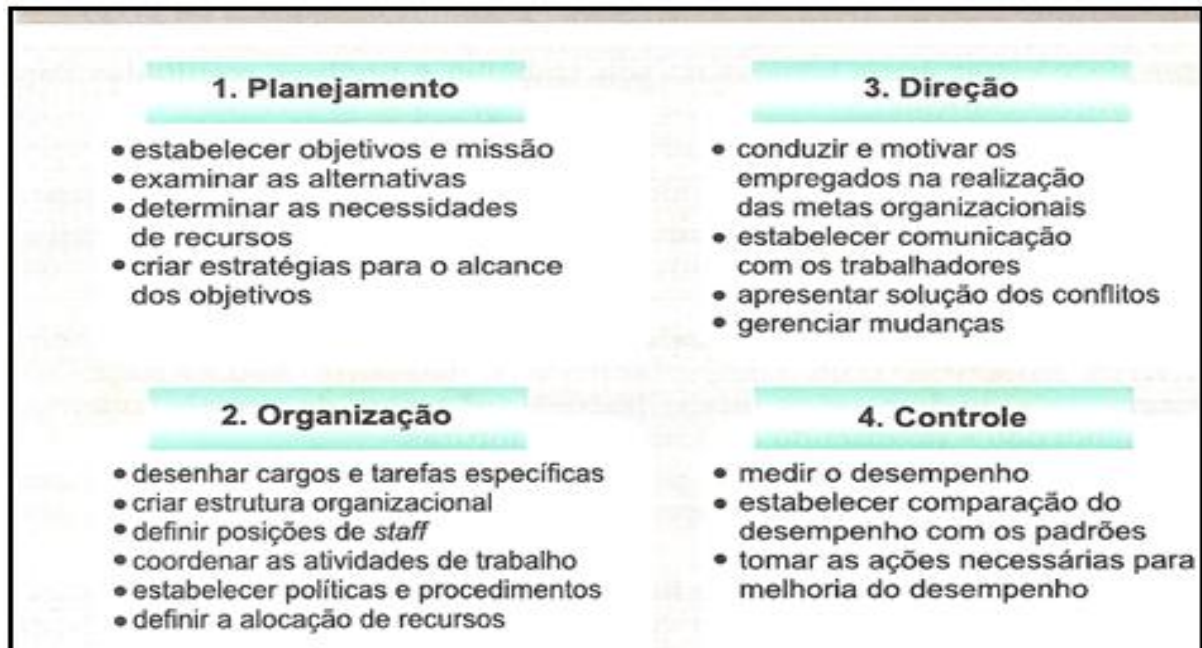
“Administração é um processo de trabalho com pessoas e recursos, que visa cumprir as metas de uma organização. Os bons administradores fazem isso tanto com eficiência quanto eficácia” (BATEMAN, 2006, p.15).

Planejar é caracterizar quais serão os objetivos a serem alcançados e decidir por antecipação as ações a serem executadas para que os mesmos sejam atingidos. Organizar é agrupar e ordenar seus recursos financeiros, humanos, físicas, de informações necessárias para atingir os objetivos propostos no planejamento. Liderar é provocar as pessoas a terem um melhor desempenho, motivação, conduzindo-as e se comunicando de uma maneira a fazê-las dar o melhor de si, tanto estando em grupo quanto sozinhas. Mas o planejamento, a organização e a liderança não garantem sucesso, para isso necessita-se da quarta função, o controle que é a função de monitoramento dos progressos das demais assim alertando para possíveis necessidades de implantação de mudanças (BATEMAN, 2006).

Sendo assim, Silva (2004) demonstra as funções administrativas e suas características, conforme figura 1.



**Figura 1:** As funções administrativas e suas características.



Fonte: Silva (2004, p. 10)

Contudo, as funções descritas anteriormente são as atividades básicas que devem ser desempenhadas pelos administradores, para que os resultados sejam alcançados. (SILVA, 2004).

### 3.1.1 Administração Pública

No contexto jurídico a palavra *administração* traz um conceito oposto ao de *propriedade*, ou seja, o administrador, em especial o administrador público, é encarregado apenas de gerir os interesses coletivos. Apesar de que, na maioria dos casos, no setor privado, o proprietário seja o gestor de seu próprio patrimônio. Conseqüentemente, os termos *administração* e *administrador* trazem sempre a idéia de conservação e zelo de bens e interesses, e que as expressões *propriedade* e *proprietário* trazem ínsita a idéia de disponibilidade e alienação (MEIRELLES, 2005).

Administração Pública é a execução das funções do Estado em benefício da sociedade. Seguindo este contexto, Justen Filho (2005, p.29) defende o seguinte conceito: “a função administrativa é o conjunto de poderes jurídicos destinados a promover a satisfação de interesses essenciais, relacionados com a promoção de direitos fundamentais [...]”. O autor define resumidamente a Administração Pública como o seu objetivo primordial que é “promover o bem de todos”, objetivo este que já está mencionado na Carta Constitucional de 1988.

A característica da administração pública é a de um *múnus público* - que em latim significa encargo, dever. Com isso se impõe ao administrador público a obrigação de cumprir rigidamente as leis do Direito e da Moral administrativa. Este compromisso origina-se da obrigação assumida pelo servidor no ato de sua posse no cargo público (MEIRELLES, 2005).

Meirelles (2005, p.152) afirma que todos os atos administrativos devem obedecer à sua finalidade, “[...] sendo nulos quando satisfizerem pretensões descoincidentes do interesse coletivo.” Deste modo, cabe ao administrador satisfazer as exigências da lei, mesmo que implícitas, ficando este integralmente vinculado à vontade legislativa.

A Administração Pública pode ser conceituada sob o aspecto objetivo e subjetivo. Apresentando uma descrição de ambos, Medauar (2007), define que o primeiro aspecto, subjetivo ou formal, representa o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos que prestam serviços à sociedade. Já o segundo, objetivo ou material, corresponde aos serviços prestados por esses órgãos em favor da população, como, por exemplo: ensino público, calçamento de ruas, coleta de lixo, etc.

Já Di Pietro (2005) aborda as características da Administração Pública, no seu sentido objetivo, como sendo uma atividade concreta, pois executa a vontade do Estado contida na lei; sua finalidade é a satisfação direta e imediata dos interesses coletivos; e seu regime jurídico é de direito público.

Na compreensão de Di Pietro (2005) a Administração Pública pode ser considerada, em sentido abrangente, compreendendo tanto os órgãos governamentais (Governo) responsáveis por traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos (Administração Pública no sentido estrito) subordinados e dependentes daqueles, encarregados de executar os planos do governo.

Para garantir o alcance do objetivo ao qual se propõe a Administração está subordinada às leis, regras e princípios do Direito. Neste sentido Meirelles (2005, p.65) apresenta o seguinte conceito:

*A Administração é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas do Governo. Isto não quer dizer que a Administração não tenha poder de decisão. Tem. Mas o tem somente na área de suas atribuições e nos limites legais de sua competência executiva, só podendo opinar e decidir sobre assuntos jurídicos, técnicos, financeiros*

ou de conveniência e oportunidade administrativas, sem qualquer faculdade de opção política sobre a matéria.

Ele ainda contempla que a administração pública é, em sentido operacional, “o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade” (MEIRELLES, 2005, p.64).

### 3.1.2 Diferença entre administração pública e privada

A Administração é dividida em duas principais categorias que elencam as demais elas são a Administração Privada, que é relacionada a empresas jurídicas estabelecidas e subdividida em Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, Empresa de Médio Porte, Empresa de Grande Porte e com a Lei Complementar nº 123/2006 entra nesta classificação o Microempreendedor Individual. E a Administração Pública que é relacionada a pessoas coletivas públicas do âmbito Municipal, Estadual, Federal que defendem o interesse da população ao todo sendo na segurança, cultura, saúde e o bem estar.

A administração no âmbito público e privado tem diferenças relevantes entre si. Enquanto na administração privada o objetivo final é o lucro, na administração pública a finalidade é o benefício da comunidade administrada (MEIRELLES, 2005).

Na administração pública as ordens e instruções são concretizadas por leis, regulamentos e atos especiais dentro dos princípios da instituição. Já na administração privada o administrador acata as ordens e instruções do proprietário de como administrar as coisas que lhe são confiadas. Assim surge o dever indeclinável do gestor público de dirigir seguindo os formalismos do Direito e da Moral administrativa (MEIRELLES, 2005).

Além disso, na empresa privada os gestores dispõem de maior autonomia em relação às tomadas de decisões enquanto que no setor público essas decisões devem sempre observar às leis. Na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, enquanto que no setor público é permitido fazer somente o que a lei autoriza (MEIRELLES, 2005).

No quadro abaixo se destaca algumas diferenças básicas entre administração pública e privada:

**Figura 2:** Algumas diferenças básicas entre administração pública e privada.

<b>FUNDAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>EMPRESA PÚBLICA</b>
PESSOA JURÍDICA DE <b>DIREITO PÚBLICO OU PRIVADO</b> dependendo da lei instituidora.	PESSOA JURÍDICA DE <b>DIREITO PRIVADO</b>
<b>EXECUTA SERVIÇOS DE INTERESSE DO ESTADO</b>	EXERCE <b>ATIVIDADE ECONÔMICA</b>
BENS <b>IMPENHORÁVEIS</b>	BENS <b>PENHORÁVEIS</b>
CONTRATOS ATRAVÉS DE <b>LICITAÇÃO</b>	CONTRATOS ATRAVÉS DE <b>LICITAÇÃO</b>
<b>AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA</b>	<b>AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA</b>
<b>PRIVILÉGIOS EM JUÍZO</b>	<b>SEM PRIVILÉGIOS EM JUÍZO</b>
<b>ESTATUTÁRIOS</b>	<b>CELETISTAS</b> (REGIDOS PELA CLT)
<b>CAPITAL PÚBLICO DESCENTRALIZADO</b>	<b>CAPITAL EXCLUSIVO DO PODER PÚBLICO</b>

**Fonte:** <http://entendeureito.blogspot.com.br/2013/01/autarquia-x-fundacao-publica-x-empresa.html> adaptado pelo pesquisador.

### 3.1.3 Administração pública direta e indireta

A administração pública brasileira se divide nas esferas, Federal, Estadual e Municipal, de forma direta e indireta.

Conforme Medauar (2007) a Administração Direta, é um conjunto de órgãos (sem personalidade jurídica) integrados a estrutura da chefia do Poder Executivo e da estrutura de seus órgãos auxiliares. Na esfera federal é representada pelo Presidente da República e os Ministros, no estadual pelo Governador e pelos Secretários de Estado e, no campo municipal, pelo Prefeito e os Secretários Municipais.

A Administração Indireta, portanto, surge da descentralização de poderes dos órgãos da administração direta. “A descentralização administrativa pressupõe, portanto, a existência de uma pessoa, distinta da do Estado, a qual, investida dos

necessários poderes da administração, exercita atividade pública ou de utilidade pública” (MEIRELLES, 2005, p. 722).

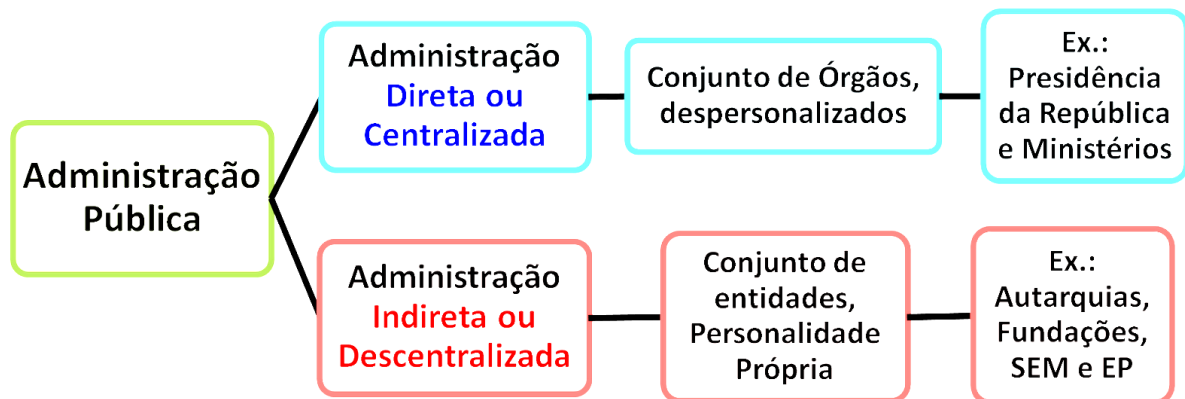
Medauar (2007, p.66) expõe que:

Uma das características da Administração indireta é a especialidade das atribuições de cada entidade. Assim, por exemplo, umas destinam-se ao fornecimento de água, outras à preservação do patrimônio cultural e outras, a correios e telégrafos. [...] a entidade da Administração indireta é dotada de patrimônio e pessoal próprios, estrutura administrativa própria, encabeçada por um dirigente, de regra denominado “presidente” ou “superintendente” (nas universidades, reitor).

Outra característica comum inerente aos entes da administração indireta é que são, obrigatoriamente, criados ou autorizados por lei específica, conforme preconiza o art. 37, XIX, da CF/88.

A Figura a seguir demonstra as diferenças entre Administração pública direta e indireta:

**Figura 3:** Diferenças entre Administração pública direta e indireta.



**Fonte:** O pesquisador

De acordo com art. 5º do Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 2012-b), que dispõe sobre a organização da Administração Pública, “são entes da Administração Indireta: as sociedades de economia mista, as fundações públicas, as autarquias e as empresas públicas”.

*Sociedades de economia mista:* são autorizadas por lei específica também para desenvolver atividades econômicas. Porém, como o próprio nome sugere, a sociedade de economia *mista* permite associar capital público e capital privado. São obrigatoriamente instituídas com capital aberto, sob a forma de

sociedade anônima (S.A) sendo a maioria do capital público (50% + 1) e restante privado (DIPIETRO, 2011).

*Fundações públicas:* entidade de direito privado, sem fins lucrativos. Criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades atípicas do Poder Público, mas de interesse coletivo, como a educação, cultura, pesquisa, etc. Tem autonomia administrativa, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes (MEDAUAR, 2007).

*Autarquia:* é um serviço autônomo para executar atividades típicas da Administração pública. Meirelles (2005) admite que autarquias sejam entes criados para desempenhar atividades exclusivamente administrativas, têm patrimônio próprio e tratam de matéria específica estabelecida na lei que as criou e nos termos de seu regulamento.

*Empresa Pública:* entidade dotada de personalidade jurídica com capital exclusivo da União, autorizada por lei para explorar atividades econômicas de relevante interesse coletivo. Conforme Medauar (2007) são as chamadas *estatais*, empresas públicas de Direito Privado e se sujeitam ao regime jurídico das empresas privadas. Atuam, em geral, nos seguintes campos: bancos, caixas econômicas, petróleo, energia, água, transportes urbanos, etc.

Com esta breve explanação sobre o que é administração, sobre sua divisão como administração pública e privada, e também sua divisão no âmbito público em direta e indireta, pode-se começar a exposição dos assuntos relacionados à cultura organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho.

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se falando um pouco sobre cultura organizacional que por sua vez é formada por execução, cultura, atitudes, valores moraes e éticos, além dos princípios: crenças, políticas internas e externas.

Nesta direção Srour (1998, p.59) fala que, “[...] a relação comportamento patológico e cultura organizacional depende das pressões que algumas culturas impõem ao sujeito, levando-o a assumir um comportamento dito “normal” pelo que é prescrito, [...]”

“Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema (SOUZA, 1978, p.36).”

A cultura organizacional é composta por três elementos que são os preconceitos, a tecnologia e o caráter. Por preconceitos entende-se pelo conjunto de regras, valores e autoridade, implícito ou não, que conduzem a vida organizacional. Já por tecnologia entende-se pelos processos e conjunto de instrumentos utilizados no trabalho da organização, integrando inclusive com suas relações externas. Por caráter define-se como o sinônimo de personalidade das manifestações espontâneas dos colaboradores da organização, podendo citar alegria, depressão, medo, malícia, entusiasmo (SOUZA, 1978).

[...] as abordagens ao fenômeno da cultura, tanto quanto a interpretação da cultura organizacional, em sua maioria, revelam que ainda predomina na administração brasileira um viés fortemente gerencialista e pretensões de engenharia social, constituindo instrumento a favor de grupos dominantes ou privilegiados, de algum modo (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2013, p. 75).

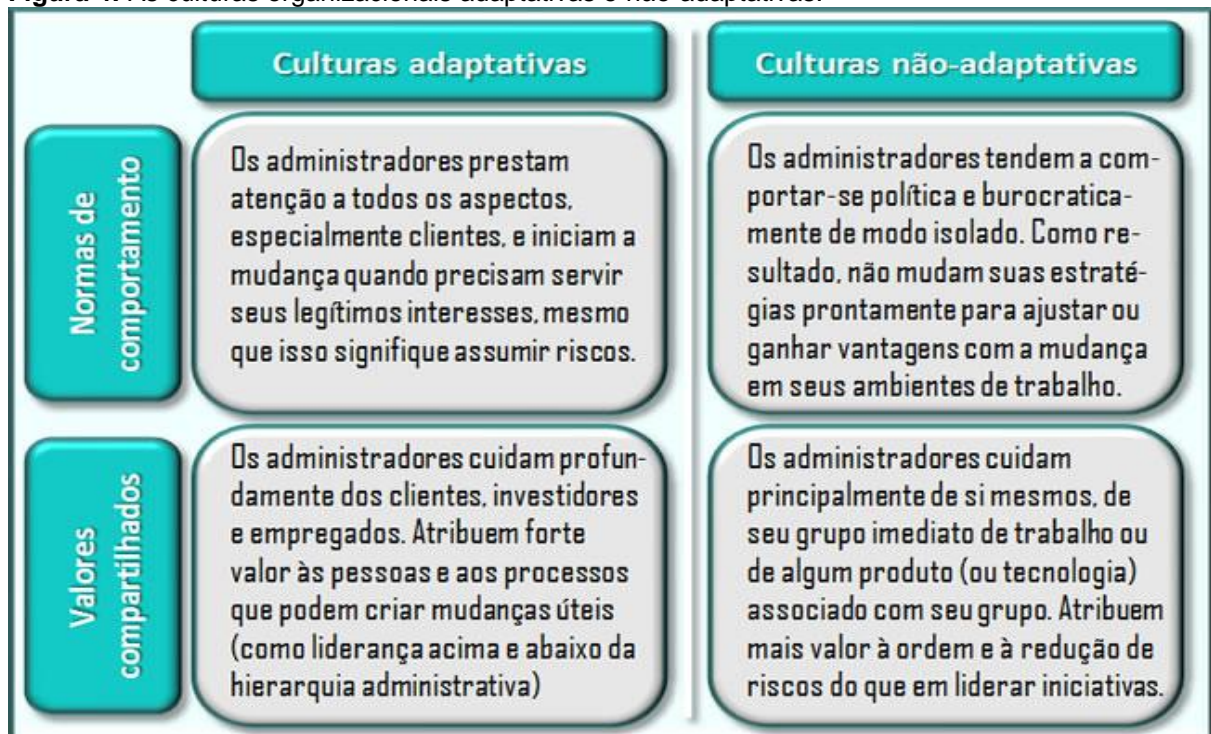
A cultura organizacional é a identidade da empresa, construída com o passar do tempo e com distingue diferenças de coletividade. Esta diferença é muito visível quando há uma fusão entre duas empresas, pois a este choque de culturas organizacionais, onde a concorrência passa a ser aliança, assim tendo que se adaptar e ajustar as culturas de cada uma para que estas possam na melhor maneira desenvolver uma nova cultura dentro da empresa, sendo de benefício para os dois lados (SROUR, 1998).

Para Tamayo (2004, p.60) “pode promover a saúde ou o adoecimento, no trabalho dependendo da flexibilidade e/ou das estratégias de controle utilizadas, que favorecem, ou não, os modos de ação e de enfrentamento dos trabalhadores a uma possível dominação, [...]”

Chiavenato (2005, p.167) fala que “existem culturas organizacionais adaptativas e outras não-adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade, enquanto as segundas, por sua rigidez e conservantismo.”

A figura a seguir mostra a diferença entre as culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas:

**Figura 4:** As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas.



Fonte: CHIAVENATO (2005, p.167)

A cultura organizacional desempenha quatro funções básicas para tentar criar um melhor entendimento da vida na organização. Por primeiro, ela *da aos membros uma identidade organizacional*, que nada mais é que compartilhar valores, normas percepções para oportunizar as pessoas a uma união que assim ajuda a promover um objetivo comum. Em segundo, ela *facilita o compromisso coletivo*, esta cultura compartilhada desenvolve um solido compromisso naqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro, ela *promove a estabilidade organizacional*, para provocar uma permanente integração e cooperação entre estes membros da organização tende-se a nutri o senso comum de identidade e compromisso. Em quarto lugar, ela *molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes*, a cultura da organização serve para mostrar e explicar como e por que as coisas ocorrem como de fato ocorrem. Desempenhando essas funções ela serve como uma cola social para que haja um reforço nos comportamentos persistentes e coordenado no trabalho (WAGNER, 2006).

Sendo assim, Wagner (2006) demonstra os elementos superficiais da cultura organizacional, conforme figura 1.



**Figura 5:** Elementos superficiais da cultura organizacional

Elemento	Descrição
<b>Cerimônias</b>	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
<b>Ritos</b>	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
<b>Rituais</b>	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
<b>Histórias</b>	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
<b>Mitos</b>	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
<b>Heróis</b>	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
<b>Símbolos</b>	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais.
<b>Linguagem</b>	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura partícules da organização.

Fonte: Wagner (2006, p. 368)

Para Wagner (2006) estes elementos superficiais da cultura citados acima, ajudam os funcionários a entender os acontecimentos do cotidiano e são os principais meios para que se passe adiante as normas e valores culturais da organização.

“[...] a incorporação da cultura organizacional busca resgatar a importância dessa variável de estudo no ambiente organizacional, após verificação de declínio na quantidade de publicações sobre o assunto” (MACHADO; ROPELATO e HEINZMANN, 2010 p.727).

A aprendizagem da cultura organizacional se dá pela socialização dos empregados, este é o processo ao qual se dá o entendimento dos valores, normas e os hábitos essenciais para que possa haver a adaptação na empresa. Assim a socialização é um método para instruir os empregados sobre a organização para que perpetuem a cultura. Este processo de socialização se dá basicamente, pela forma de aprender por imitação e observação (DUBRIN, 2003). “A cultura da interferência política e administrativa vigente pode ser caracterizada como predominantemente regida por um governo de poucas pessoas e patrimonialista e, também, burocrática e corporativa (PIRES; MACEDO, 2013).

A cultura de organizações públicas leva essas mesmas organizações a burocracias públicas tradicionais que além de terem se tornado complexas, com características centralizadoras e estruturas rígidas, não têm sido orientadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para a eficácia e efetividade. Para tanto, difundem-se no setor público inovações consideradas exitosas no setor empresarial, sem que se considerem

objetivos e valores predominantes na administração pública (PIRES; MACEDO, 2013, p. 100).

Muito embora a discussão da noção de cultura organizacional brasileira seja de fundamental importância para o desenvolvimento de análises que façam mais sentido dentro de nossa peculiaridade, a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais é de fundamental importância para levarmos em conta o que de mais importante há na sociedade brasileira: a heterogeneidade (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2013).

[...] competência de uma organização é resultado de um processo de escolhas específicas das pessoas que a compõem, cujos comportamentos são influenciados pela cultura organizacional que suporta o sentimento do que é apropriado fazer no âmbito da organização (ZAGO; RETOUR, 2013, p. 75).

A investigação da cultura e do clima organizacional é uma tarefa cansativa para os profissionais da área mais eles devem fazê-la com muita coerência, prudência, com senso e seriedade, com embasamento em uma metodologia adequada para que possa se evitar erros e descréditos das novas propostas (LIMA e ALBANO, 2002).

O clima, a cultura e a satisfação no trabalho nas organizações mesmo com tantos estudos realizados e teorias apresentadas são vistos como termos irrelevantes para que possam ser utilizados no dia-a-dia, contudo, com esta grande quantidade de estudos é possível constatar que estes aspectos são de primordial importância para que ocorra uma melhoria na gestão de pessoas e em consequência um melhoramento dos resultados (CHRISPINO; BAYMA e REZENDE, 2013).

### 3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Numa imagem simples, o clima organizacional é o balanço que o colaborador faz entre o que ele ganha e o que lhe custa trabalhar em uma empresa. Ele coloca estas duas variáveis em pratos distintos de uma balança, se o que ele ganha em trabalhar na empresa pesa mais, o clima é favorável, se o que ele perde pesa mais o clima é desfavorável.

Segundo Tamayo (2004, p.88) “[...] o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados.” Certamente este clima organizacional não é interpretado da mesma maneira por todos os colaboradores. Contudo alguns pontos têm esta interpretação compartilhada, criando assim uma definição do clima organizacional.

Como Luz (2003) fala que se podem encontrar três palavras-chaves as quais a estão rotineiramente presentes nos conceitos usados por diferentes autores em relação a clima organizacional, que estão diretamente ligadas a este, que são satisfação, “[...] Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.” Luz (2003, p. 13). Percepção, “[...] se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrario, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.” E por ultimo a Cultura, “[...] cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares” Luz (2003, p. 13).

Os principais elementos que constituem o clima de uma organização se fundamentam em cinco elementos demonstrados na figura a seguir:

**Figura 6:** Elementos que constituem o clima organizacional.

Recursos Humanos	Tem como principais responsabilidades cuidar da qualidade de vida dos indivíduos da organização e buscar melhoria na organização através de programas que possibilitam elevar e manter a qualidade e desempenho dos membros da empresa. A área de Recursos Humanos preza pela harmonia no ambiente de trabalho, de modo a gerar um bom clima organizacional, apresentando como suas principais funções: motivação e satisfação dos funcionários, de modo a atender também as funções de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas e suas habilidades profissionais.
Comunicação	A comunicação interna deve ser objetiva e clara na organização, de modo que todos os membros da equipe entendam, criando parceria e confiança entre os membros.
Trabalho em equipe	É um conjunto de pessoas dispostas a alcançar um objetivo em comum para empresa, de modo a trocar informações e cumprir as obrigações estipuladas na organização. Entre as vantagens e desvantagens no trabalho em equipe, pode-se ressaltar que as pessoas vão gostar ainda mais de trabalhar, pode liberar a imaginação e a criatividade, e ainda o trabalho em equipe pode aprimorar a eficiência dos membros da mesma. Porém, como desvantagens podem-se salientar o gasto excessivo de tempo e energia, além das equipes começarem a criar rivalidades e disputarem entre si.
Liderança	Líder é alguém que exerce influência sobre outras pessoas, de modo a estimular que os membros da organização atinjam as metas estabelecidas pela empresa. O líder influencia o clima de uma organização, a partir do momento em que faz com que o ambiente de trabalho se torne mais produtivo, de modo a gerar também satisfação e motivação de seus subordinados.
Motivação	Segundo Marras (2004), motivação nada mais é do que um estímulo ou impulso de uma pessoa para agir de modo como ela deseja, ou seja, quando estão motivadas, as pessoas vêem o ato como algo importante para ela, algo significativo. Assim, a motivação está diretamente relacionada com o clima organizacional.

Fonte: Pereira 2013.

Cada elemento possui sua parcela de contribuição para que se constitua um clima organizacional, sendo assim demonstra-se o significado de cada elemento começando por um dos mais importantes e que é os Recursos Humanos que tem como seu principal compromisso cuidar do bem estar dos indivíduos da organização, buscando melhorias através de programas que possibilitam elevar e manter a qualidade e desempenho dos membros da empresa.

Quando o clima organizacional é de harmonia e satisfação, todos os envolvidos lucram, sejam os empresários, os funcionários e o mais importante os consumidores. Para melhor entender o significado de clima organizacional, FERREIRA (2006) nos fala que:

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, de terminando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação dos necessidades pessoais, e desfavoráveis quando frustra essas necessidades (BROCKER et al., 2009, p.3).

Recentemente, Rasclé (2001) estimou que o preço que as organizações e a sociedade pagam pelo estresse gerado no trabalho esta custando bilhões de dólares. Mais existe uma grande preocupação e reflexão, sobre este assunto principalmente por parte de gestores em empresas e organizações e tem contribuído para numerosas tentativas sistemáticas de gerenciamento do estresse no trabalho e das suas consequências sobre a saúde. Mais muito mais alarmante seria a estimativa de custos humanos, dos estragos que este estresse proporcionará a sua saúde, seu potencial, suas aspirações a felicidade e sua auto-estima (TAMAYO, 2004).

Para Bispo (2006), que pesquisou sobre o clima organizacional em organizações públicas e aplicou uma pesquisa a qual se...

[...] permitiu avaliar com bastante realismo o clima organizacional naquelas organizações, levantando seus problemas, criticas e sugestões, o que permitiu sanar diversos problemas e encontrar caminhos viáveis para a solução de outros problemas de maior porte, ambos desconhecidos da alta administração e que comprometiam um melhor clima organizacional (BISPO, 2001, p.266).

A pesquisa é um método formal para se avaliar de forma correta o clima entre os colaboradores da empresa. Ela é um instrumento importante para que possa se avaliar e definir se a alguma necessidade de melhorar a satisfação dos mesmos, fornecendo subsídios para aprimorar o ambiente de trabalho continuamente (LUZ, 2003).

Estas pesquisas trazem questões para que o empregado possa estar respondendo, assim possibilitando aos empresários o investimento de recursos nas

áreas que realmente estão com necessidade, com isso o desperdício de recursos torna-se menor.

Nos questionários respondidos pelos colaboradores são citadas as seguintes variáveis: O trabalho realizado pelo funcionário, Salário, Benefícios, Integração entre os departamentos da empresa, Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão, Comunicação, Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/ Processos e Realização, Possibilidades de progresso profissional, Relacionamento interpessoal, Estabilidade no emprego, Processo Decisório, Condições físicas de trabalho, Participação, Pagamento dos salários, Objetivos organizacionais entre outros citados por Luz (2003).

### 3.3.1 Satisfação No Trabalho

A satisfação no trabalho pode ser definida como o prazer que os funcionários experimentam na realização de seu trabalho. É considerado um resultado importante, devido às suas ligações com o estresse relacionado ao trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes. Brown & Huning (2010)

A Satisfação no Trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se as pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, através de questionários ou entrevistas. Em poucos casos a Satisfação no Trabalho é avaliada solicitando a opinião dos supervisores ou observadores para que estimem a satisfação de outras pessoas. (CARVALHO, et al. 2006)

Para Maslow (1971, p. 338):

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, que dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

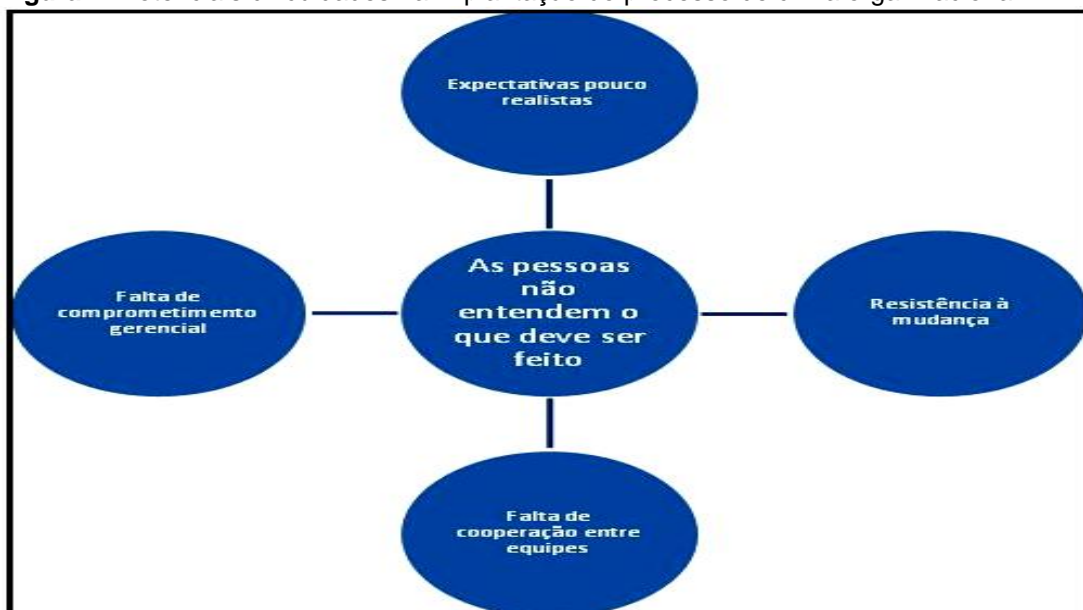
Esta “hierarquia das necessidades” citada por Maslow esta dividida em cinco necessidades fundamentais que são: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. Assim para cada uma destas necessidades citadas que sejam satisfeitas existem outras necessidades e assim sucessivamente. Com isso temos a

impressão de que uma necessidade tem que estar 100% satisfeita para que outra surja. Mas na realidade as pessoas da nossa sociedade se encontram parcialmente satisfeitas e insatisfeitas com suas necessidades (RODRIGUES, 2002).

A análise da volumosa literatura já reunida sobre as conseqüências da satisfação no trabalho revela que as investigações nesta área têm-se voltado principalmente para o exame das implicações da satisfação no desempenho, no absenteísmo, na rotatividade, no comprometimento, na cidadania organizacional e na qualidade de vida no trabalho. Tais estudos em geral, têm-se valido da metanálise, técnica estatística que possibilita a síntese dos resultados quantitativos obtidos em diferentes estudos, voltados para a análise das associações entre determinadas variáveis, a fim de chegarem a conclusões a respeito do padrão de relações observadas entre a satisfação e seus conseqüentes (RODRIGUES, 2002, p.109)

Durante o processo de implantação, da pesquisa de clima organizacional, pode-se encontrar uma série de dificuldades. Estas devem ser tratadas uma a uma, e priorizadas de acordo com a necessidade de cada organização, a figura abaixo nos mostra algumas deles:

**Figura 7:** Potenciais dificuldades na implantação do processo de clima organizacional.



Fonte: O pesquisador.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo irá apresentar os métodos e as técnicas de pesquisa para se chegar às conclusões do assunto pesquisado. Para chegarmos à construção do trabalho final são necessários que se trabalhem os objetivos específicos utilizando denominadas atividades que se tornam necessária, essas atividades são designadas de procedimentos.

Assim para que se possa realizar esse procedimento é necessário a utilização de uma metodologia, conseqüentemente Andrade (2001, p.129), nos fala que “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.”

Portanto utilizam-se estes métodos para se responder as questões abordadas pelos objetivos específicos assim apresentando a conclusão para o objetivo geral da pesquisa. Métodos segundo Hegenberg (1976, p.115) é um “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Gil (1996, p.19) pesquisa é definida como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. [...] é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema.”

Assim Andrade (2001, p.121) complementa que “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.”

Para que se possa delinear a pesquisa tende-se voltar ao objetivo geral da pesquisa, assim de acordo com ele será possível classificar em: exploratória, descritiva.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa pode-se caracterizar como bibliográfica e pesquisa de campo.



#### 4.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Sobre pesquisa bibliográfica Andrade (2001, p.124), fala que “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o autor interfira neles. [Isto é o pesquisador estuda] [...] os fenômenos do mundo físico e humanos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

Delibera-se pesquisa bibliográfica como: “[...] o ponto de partida de toda a pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas artigos, jornais, *sites* da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas. [...]”, segundo Martins (2008, p. 86)

#### 4.1.2.1 Pesquisa de Campo

Com relação à Pesquisa de Campo, Andrade (2001, p.127) fala que esta é assim denominada por sua coleta de dados serem efetivamente “em campo”, onde não há interferência do pesquisador e onde espontaneamente ocorrem os fenômenos.

Complementando sobre o assunto Marconi (1990, p.75) nos fala que é a forma de pesquisa utilizada com o “[...] objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queria comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Para esta pesquisa tornou-se necessário o pré-teste que segundo Andrade (2001 p.145) “consiste em aplicar os instrumentos da pesquisa em uma parcela da amostra a fim de verificar a validade ou relevância dos quesitos, a adequação do vocabulário empregado, o número e a ordem das perguntas formuladas etc.”

## 4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

No que diz respeito à abordagem da pesquisa, a mesma se enquadra como quali-quantitativa. Pinheiro (2010, p.20) fala que a abordagem qualitativa:

[...] é a escolha da abordagem de quantificação da coleta de informações, do tratamento dos dados e do uso estatístico nas análises. A princípio, o método tem como objetivo garantir precisão aos resultados, isenção do subjetivismo do pesquisador, evitar distorções nas interpretações, assegurando uma margem de segurança às inferências. As análises consistem no levantamento de dados [...].

Este método é usado no desenvolvimento de pesquisas do tipo descritivas, ao qual se procura descobrir e classificar as relações entre as variáveis, e também investigar a relação de coincidência entre os fenômenos de causa e efeito (OLIVEIRA, 1997).

Definindo a abordagem qualitativa podemos citar Pinheiro (2010, p.20) que diz:

[...] caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos. [...] Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Esta forma de abordagem é apropriada para se poder alcançar a uma definição que relaciona a causa e o efeito do fenômeno investigado e em consequência chegar a razão e verdade (OLIVEIRA, 1997).

#### 4.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO-ALVO

A população alvo da pesquisa foi caracterizada pelos colaboradores ativos do setor público municipal, localizada no município de Turvo – SC.

A instituição pública tem como razão social Turvo Prefeitura com as atividades de Administração pública em geral. A Localização de seu prédio principal é na Rua Nereu Ramos, 588, Bairro Centro, no município de Turvo – SC.

Em 31 de março de 1938, através da Lei Estadual nº 86 foi elevada a categoria de vila. O município de Turvo foi criado em fins de 1948, e foi nomeado prefeito provisório, Osni Paulino da Silva. A 20 de março de 1949, foi instalado o município e coube a Abele Bez Batti, filho de um dos fundadores, ser o primeiro prefeito eleito pelo povo. (PMT, 2013)

Para que se possa ter um parâmetro a Prefeitura Municipal de Turvo possui seis secretarias onde cada uma possui um numero diferente de colaboradores. Sendo a Secretaria de Educação, Esporte e Cultura com 218,

Secretaria de Transporte, Obras e Serviços Públicos com 65, Secretária de Saúde e Ação Social com 64, Secretaria de Administração e Finanças com 44, Secretaria de Indústria, Agroindústria e Comércio com um e a Secretaria de Agricultura com dois colaboradores.

População-alvo é a população maior de onde vem a amostra a qual foi utilizada para se aplicar os questionários da pesquisa em questão. A população-alvo desta pesquisa foram todos os funcionários ativos da Prefeitura Municipal de Turvo, sendo assim caracterizando como censo que por sua vez é a forma em que foi registrado de uma forma ampla todos os dados referentes à população em questão.

No quadro abaixo se tem a estruturação da população-alvo:

**Quadro 1:** Estrutura de população alvo.

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de Amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Analisar a influência da cultura sobre o clima organizacional numa prefeitura localizada no município de Turvo, SC.	01 de Julho 2013 à 31 de Agosto 2013	Prédio administrativo, Escolas, Creches, Unidades de Saúde e extensões.	Funcionários ativos da Prefeitura Municipal de Turvo - SC	Feminino e Masculino de 18 à 65 anos.

**Fonte:** Dados elaborados pela Pesquisadora.

#### 4.5 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a elaboração do estudo, os dados foram obtidos através de um censo aplicado em 100% dos funcionários ativos da prefeitura, que hoje contam com aproximadamente 480 funcionários, no período de 01 de julho de 2013 a 31 de agosto de 2013.

#### 4.6 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após ocorrer a coleta de dados tem-se início ao processo de análise de dados que foi desenvolvido da maneira assegurada por Gil (1996 p.102) como um processo que “envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. [...] junto com a análise de dados [...] pode ocorrer também a interpretação dos dados [...]” que é demonstrar as ligações

entre resultados já óbitos por outros teorias, pesquisas de outros pesquisadores em estudos anteriormente realizados e os resultados obtidos nesta pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, implementada na Prefeitura Municipal de Turvo, localizada no bairro Centro em Turvo – SC.

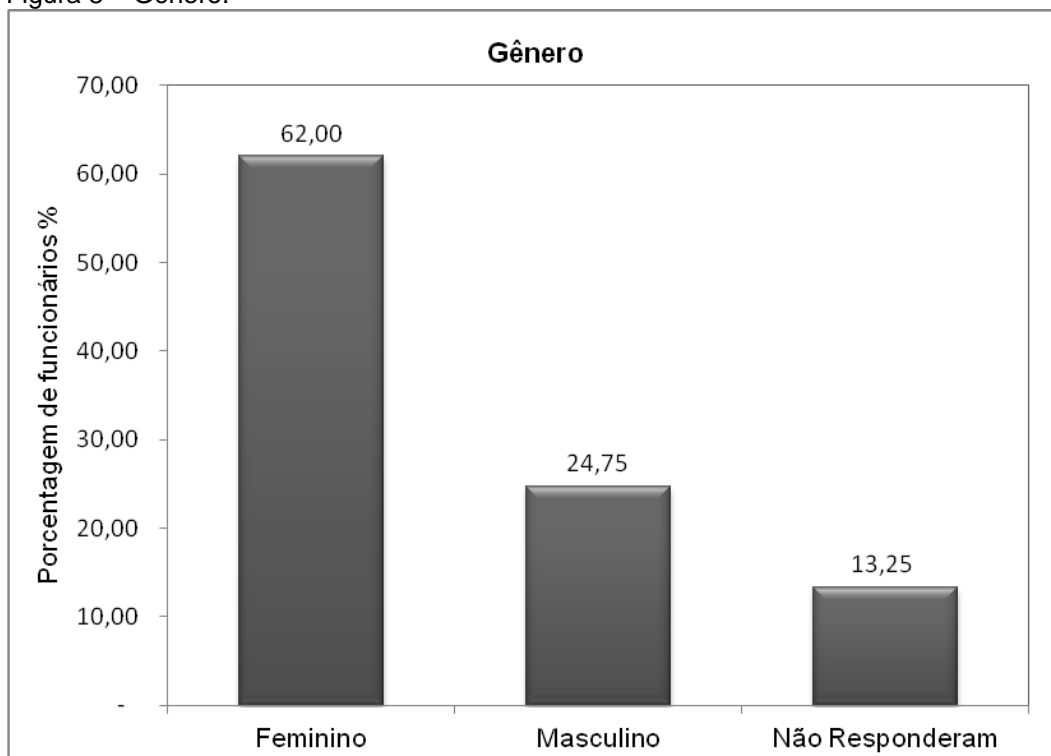
### 5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Nesta fase da pesquisa apresenta-se o perfil dos colaboradores, composto por: gênero, tempo de trabalho, categoria funcional, escolaridade, setor onde desempenha suas atividades e natureza da atividade exercida pelos colaboradores desta prefeitura.

#### 5.1.1 Gênero

Os dados relacionados ao gênero são destacados na Figura 8.

Figura 8 – Gênero.



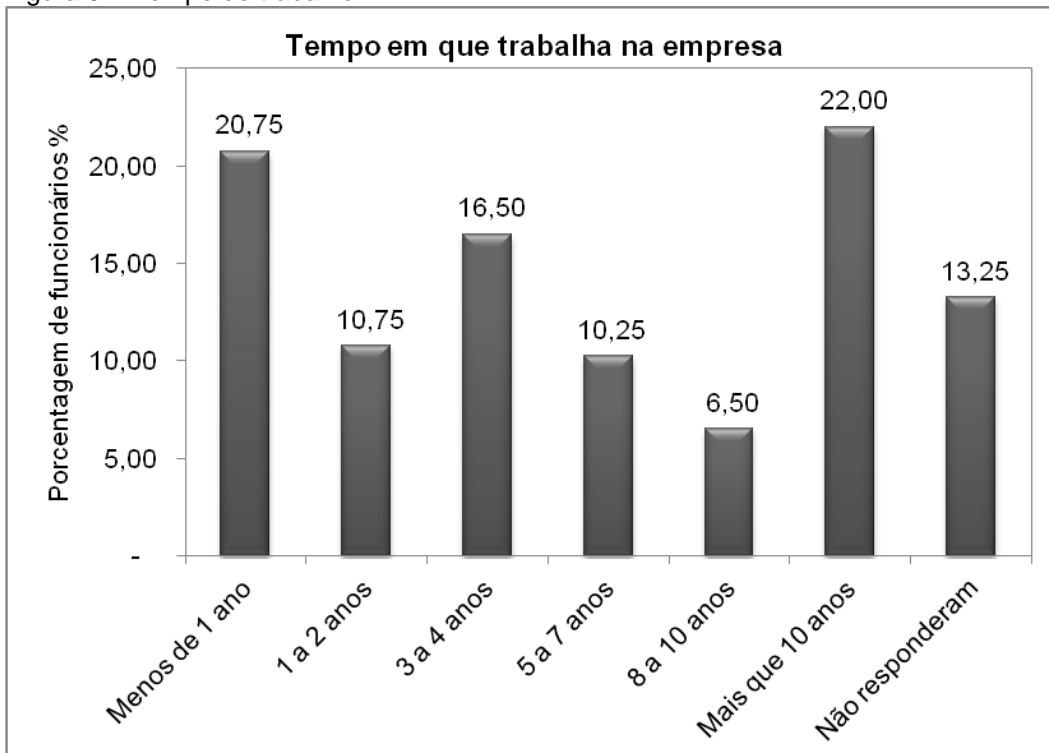
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

O resultado da pesquisa quanto ao total de colaboradores de sexo feminino e masculino que trabalham na prefeitura é de 62% para o público feminino e 25% para o masculino sendo que 13,25% dos entrevistados não responderam.

### 5.1.2 Tempo de Trabalho

Os dados relacionados ao tempo de trabalho são destacados na Figura 9.

Figura 9 – Tempo de trabalho.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

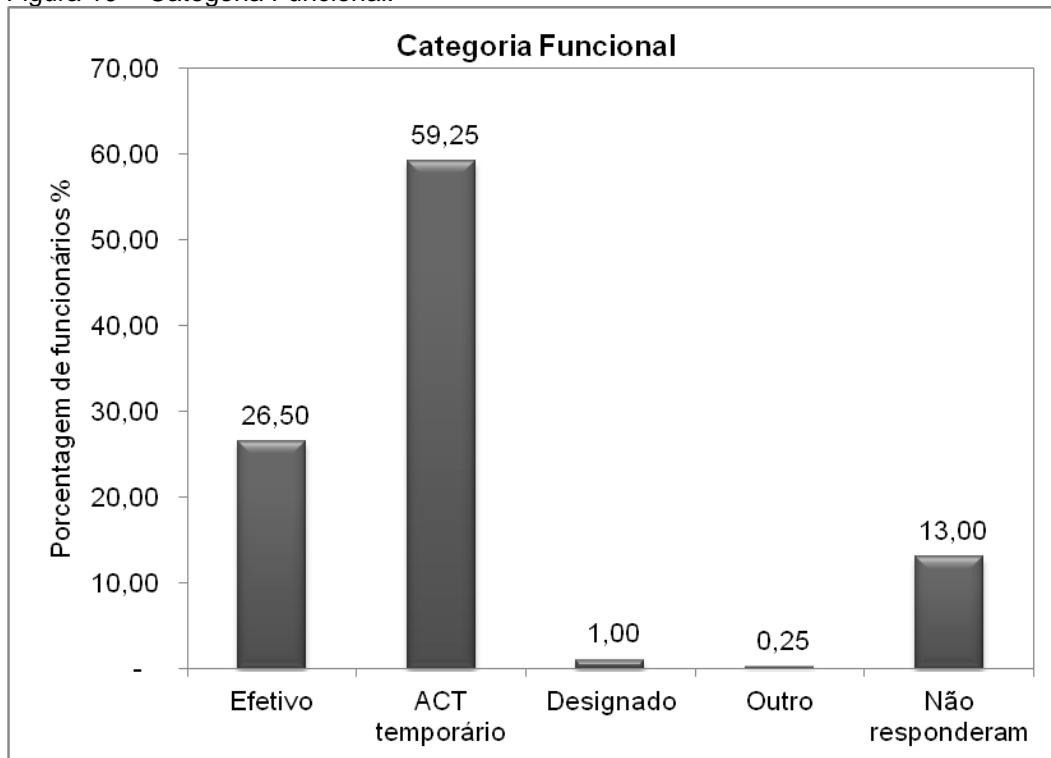
Na questão de tempo de trabalho têm-se os valores mais expressivos para a faixa de mais de 10 anos (representada por 22%) e de menos de 1 ano (representada por aproximadamente 21%).

Os outros períodos ficaram com maior porcentagem a tempo de 3 a 4 anos com 16,5%, 1 a 2 anos com 10,75%, 5 a 7 anos com 10,25 e com a menor porcentagem 6,5%. Não quiseram responder com uma porcentagem de 13,25%.

### 5.1.3 Categoria funcional

Os dados relacionados à categoria funcional são destacados na Figura 10.

Figura 10 – Categoria Funcional.



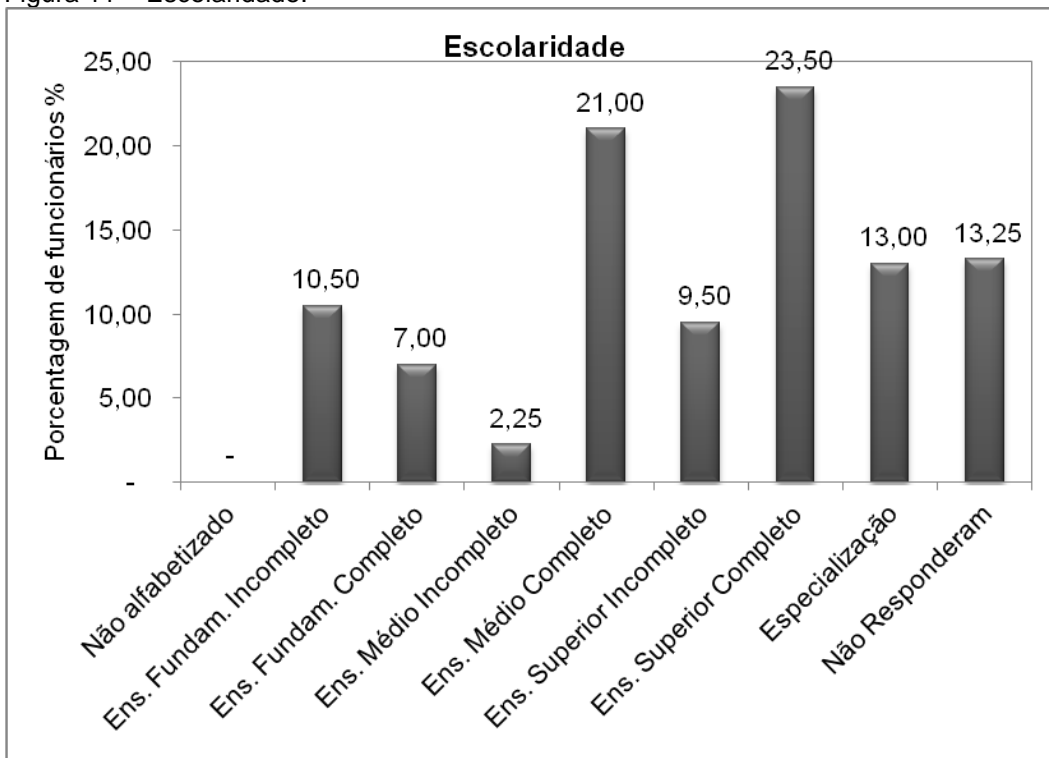
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

De acordo com a Figura 10, a grande maioria dos colaboradores está enquadrada como ACT temporário com uma porcentagem de 59,25% sendo que os efetivos preenchem 26,5% do quadro e 1% estão enquadrados como funcionários em funções designadas, não quiseram responder fica com 13% e 0,25% com a categoria outro.

### 5.1.4 Escolaridade

Os dados relacionados à escolaridade são destacados na Figura 11.

Figura 11 – Escolaridade.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Com relação à escolaridade dos colaboradores a maior categoria é composta pelos que tem ensino superior completo com 23,5% seguido pelos que possuem ensino médio completo que ficam em 21%

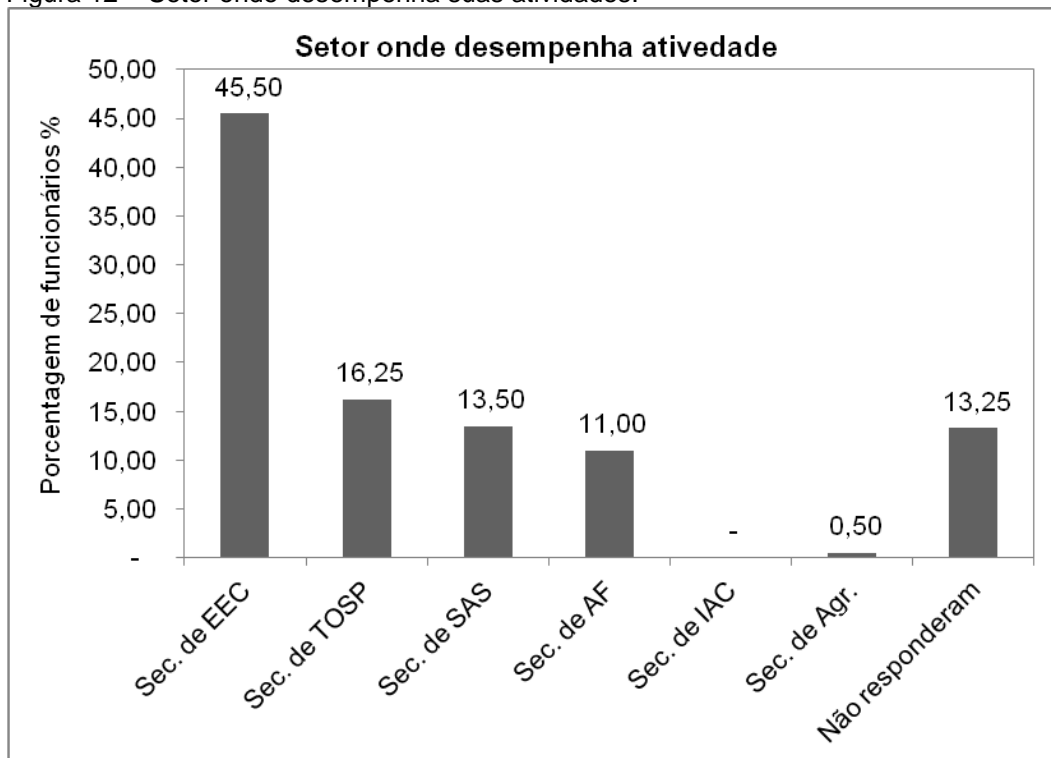
Com menor numero ficam os com especialização com 13%, os que possuem ensino fundamental incompleto com 10,5%, os que estão com curso superior incompleto com 9,5%, seguido dos que tem ensino fundamental completo com 7%, os que possuem ensino médio incompleto com 2,25% e por fim os que não responderam com 13,25%.

#### 5.1.5 Setor onde desempenham suas atividades

Os dados relacionados ao setor onde desempenha suas atividades são destacados na Figura 12.



Figura 12 – Setor onde desempenha suas atividades.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

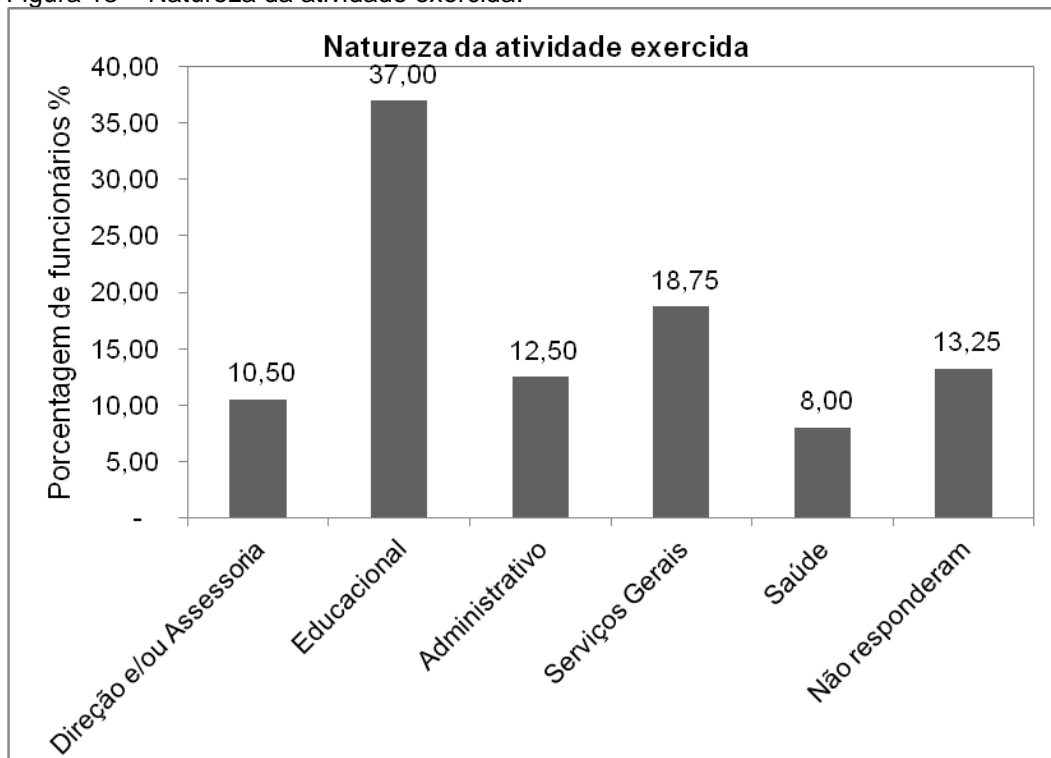
Este item nos mostra que 45,5% dos colaboradores estão relacionados a Secretaria de Educação, Esporte e Cultura sendo um dos motivos de requisito para esta grande demanda é que o município oferece escolas e creches para as comunidades assim tendo a necessidade de um grande numero de funcionários nestas funções.

Em segundo lugar nas áreas onde se encontram a maior parte dos colaboradores é a Secretaria de Transporte, Obras e Serviços Públicos com 16,25%, em terceiro vem a Secretaria de Saúde e Ação Social com 13,5%, em seguida a Secretaria de Administração e Finanças com 11%, seguida da Secretaria de Agricultura com 0,5% por fim os que não responderam somam um total de 13,25% dos colaboradores.

#### 5.1.6 Natureza da atividade exercida

Os dados relacionados à natureza da atividade exercida são destacados na Figura 13.

Figura 13 – Natureza da atividade exercida.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

De acordo com a Figura 13, a grande maioria dos colaboradores desempenha a atividade educacional com 37% confirmando assim o questionamento da figura 12. Com 18,75% esta a atividade de serviços gerais, seguida do administrativo com 12,5% e sucessivamente da direção e assessoria e por fim com 8% a saúde. Não responderam fica com 13,25%.

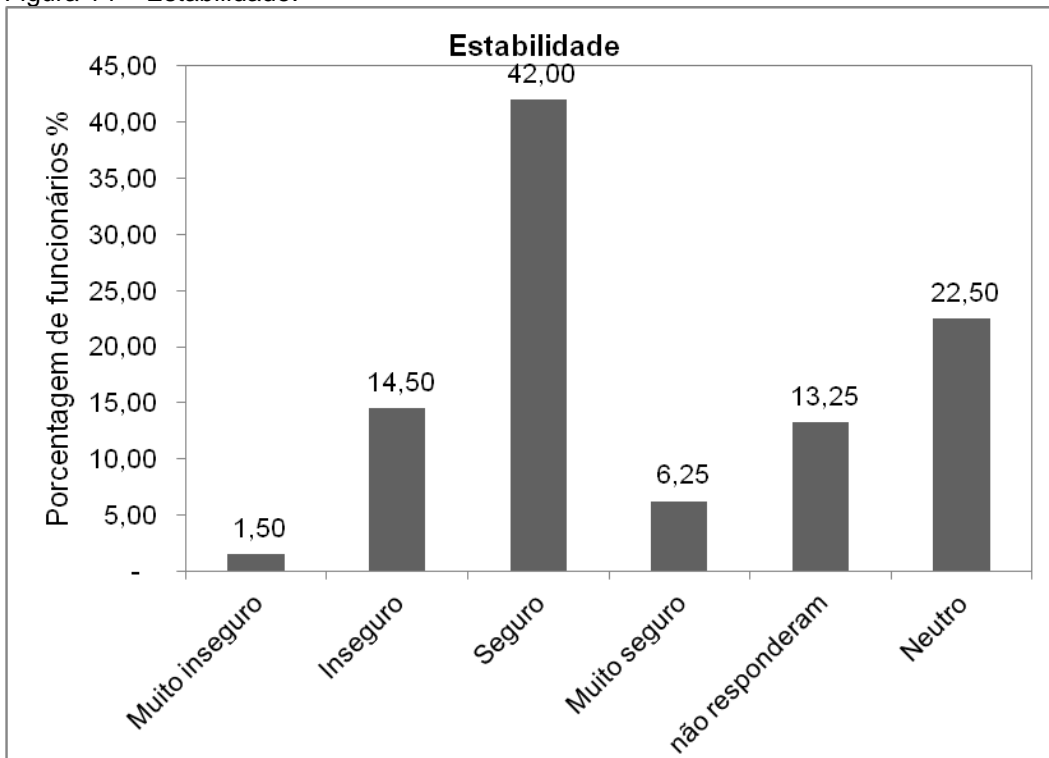
## 5.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Nesta fase da pesquisa apresenta-se o nível de satisfação dos colaboradores apontada pelos índices de: estabilidade, política de trabalho, comunicação interna, relacionamento entre a equipe de trabalho, realização profissional, reconhecimento pelo trabalho efetuado, quantidade de treinamento oferecido, autonomia, sugestões ouvidas, relacionamento com o superior imediato, e por fim o nível de satisfação.

### 5.2.1 Estabilidade

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à estabilidade são destacados na Figura 14.

Figura 14 – Estabilidade.



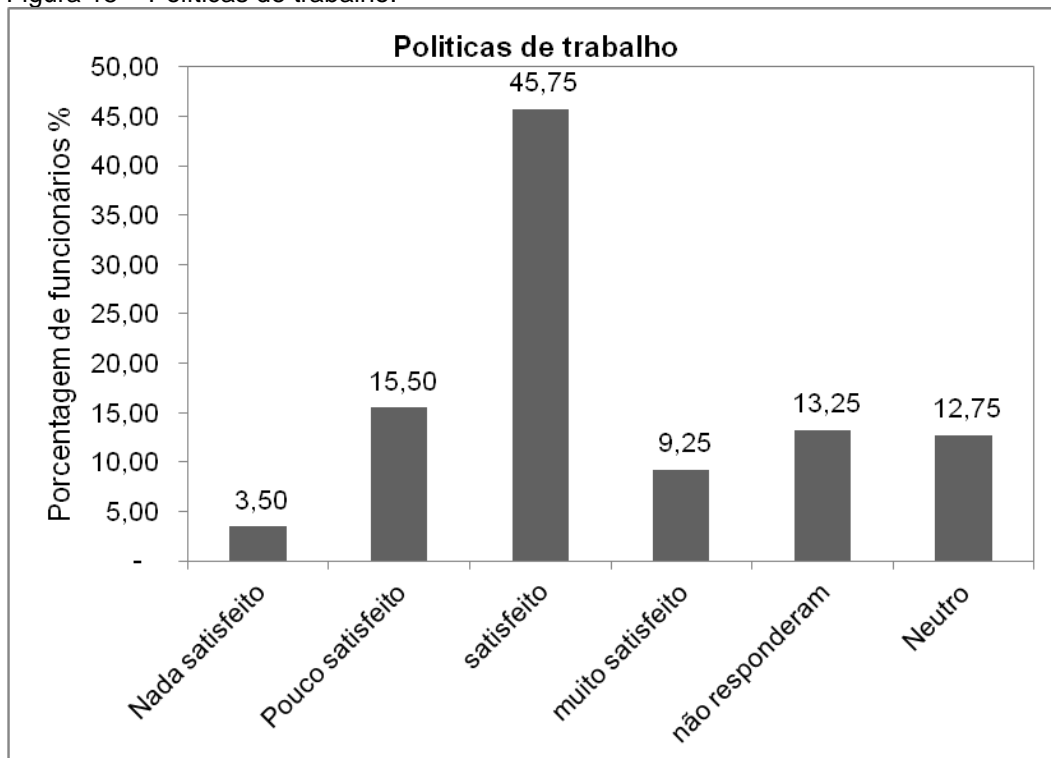
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Com relação à estabilidade 42% dos colaboradores sentem-se seguros, seguidos dos neutros com 22,5%, sendo apontados 1,5% dos colaboradores como muito inseguros em relação a sua estabilidade.

### 5.2.2 Políticas de trabalho

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à política de trabalho são destacados na Figura 15.

Figura 15 – Políticas de trabalho.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

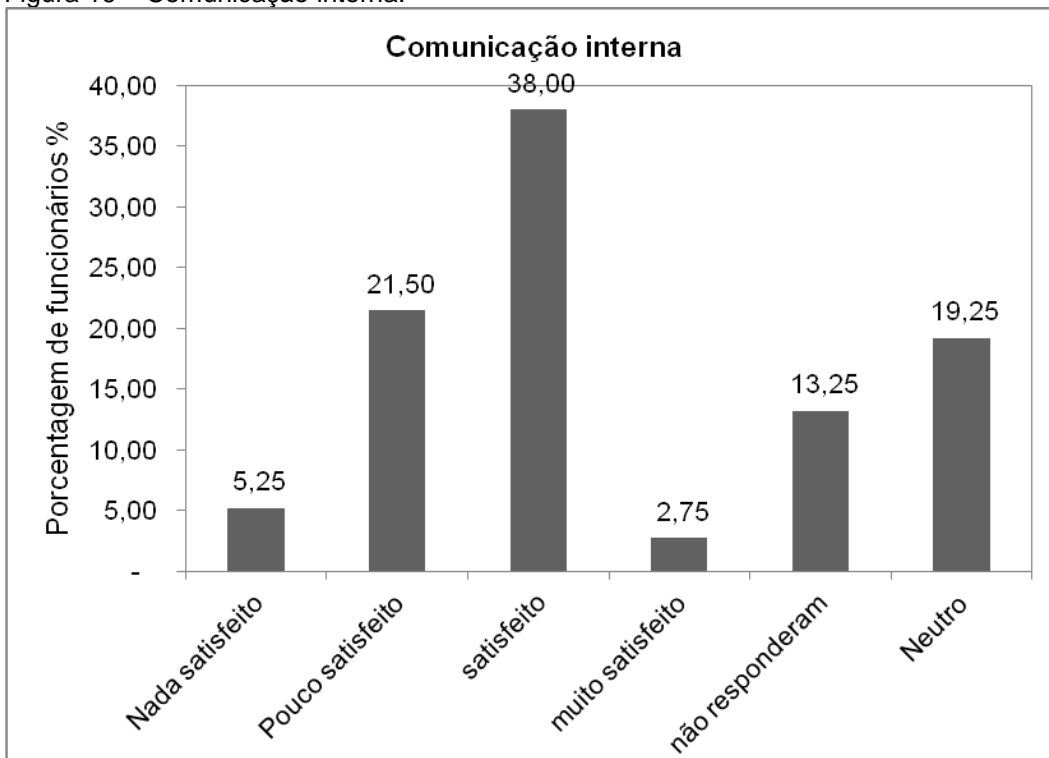
De acordo com a Figura 15, a grande maioria dos colaboradores encontra-se satisfeita com as políticas de trabalho com 45,75% das respostas, pouco satisfeitos, muito satisfeitos e os nada satisfeitos ficam com o índice entre 16% e 3% das respostas.

Os colaboradores neutros e os que não quiseram responder somam o total de 26% das respostas.

### 5.2.3 Comunicação interna

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à comunicação interna são destacados na Figura 16.

Figura 16 – Comunicação interna.



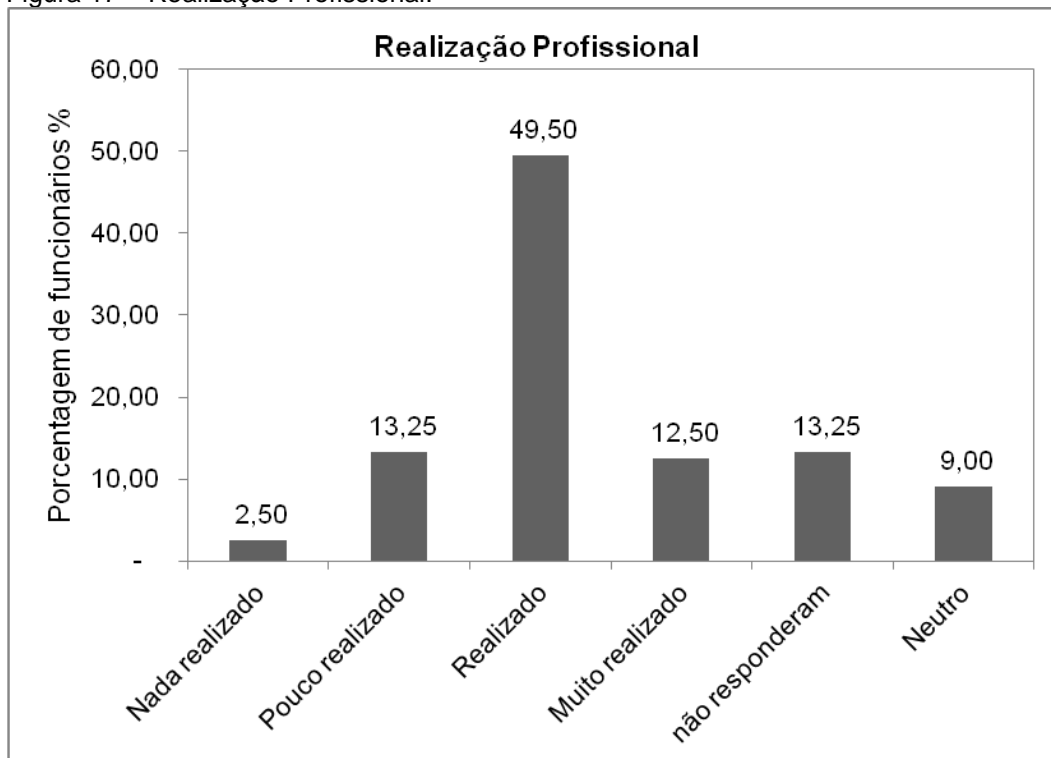
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Este item nos mostra que 38% dos colaboradores está satisfeito com a comunicação interna, 21,5% deles está pouco satisfeita, muito satisfeito ficou com 2,75% das respostas e 5,25% deles estão nada satisfeitos. Não responderam e neutros somam 32,5% das respostas.

#### 5.2.4 Realização Profissional

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à realização profissional são destacados na Figura 17.

Figura 17 – Realização Profissional.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

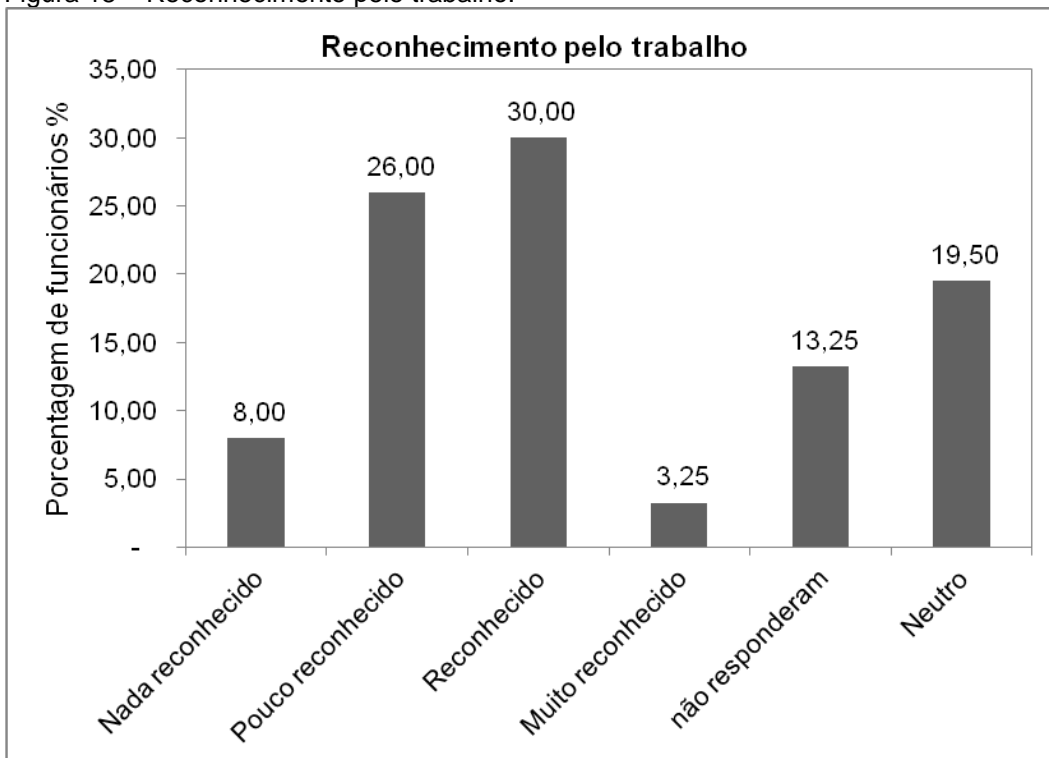
De acordo com a Figura 17, a grande maioria dos colaboradores encontra-se realizado com relação ao questionamento sobre sua realização profissional com 49,5% das respostas, pouco realizados, muito realizados e os nada realizados ficam com o índice entre 13% e 2% das respostas.

Os colaboradores neutros e os que não quiseram responder somam o total de 22,25% das respostas.

### 5.2.5 Reconhecimento pelo Trabalho

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação ao reconhecimento pelo trabalho são destacados na Figura 18.

Figura 18 – Reconhecimento pelo trabalho.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

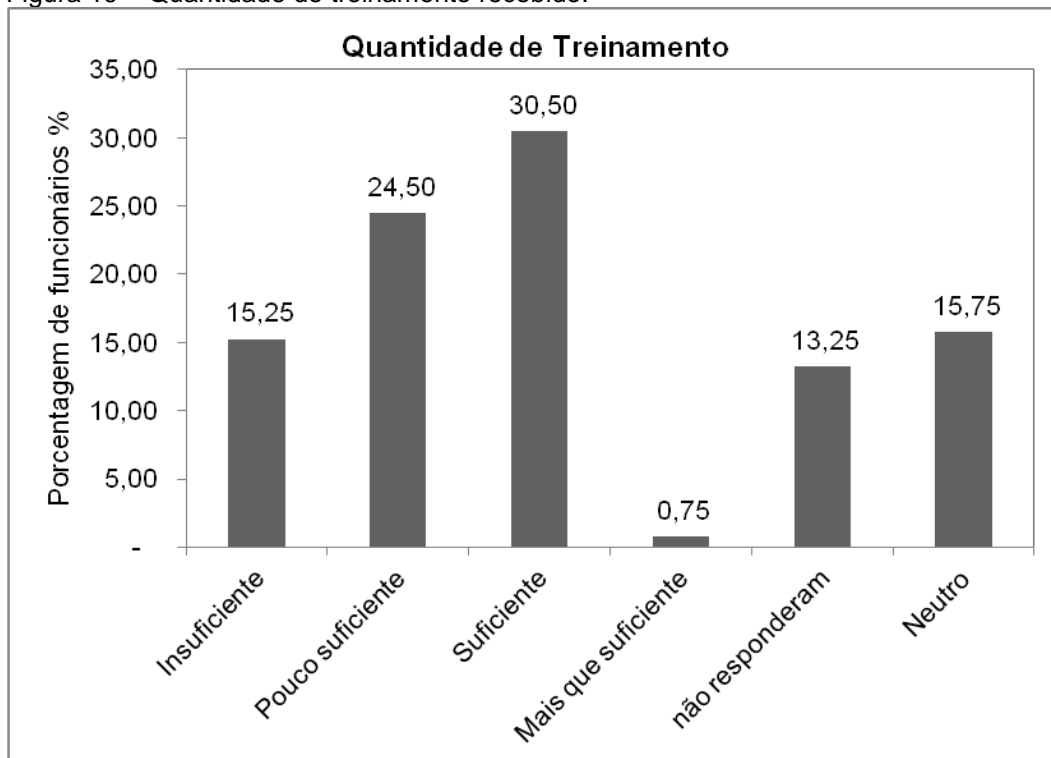
Na questão de reconhecimento pelo trabalho exercido têm-se os valores mais expressivos para os que se sentem reconhecidos (representada por 30%) e de pouco reconhecidos (representada por aproximadamente 26%).

As outras respostas ficaram com maior porcentagem aos neutros com 19,5%, nada reconhecidos com 8%, muito reconhecidos ficaram com 3,25%. Não quiseram responder com uma porcentagem de 13,25%.

#### 5.2.6 Quantidade de treinamento recebido

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à quantidade de treinamento recebido são destacados na Figura 19.

Figura 19 – Quantidade de treinamento recebido.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Na questão de quantidade de treinamento recebido pelos colaboradores têm-se os valores mais expressivos para os que acreditam estar recebendo treinamento suficiente (representada por 30,5%) e de pouco suficiente (representada por aproximadamente 24,5%).

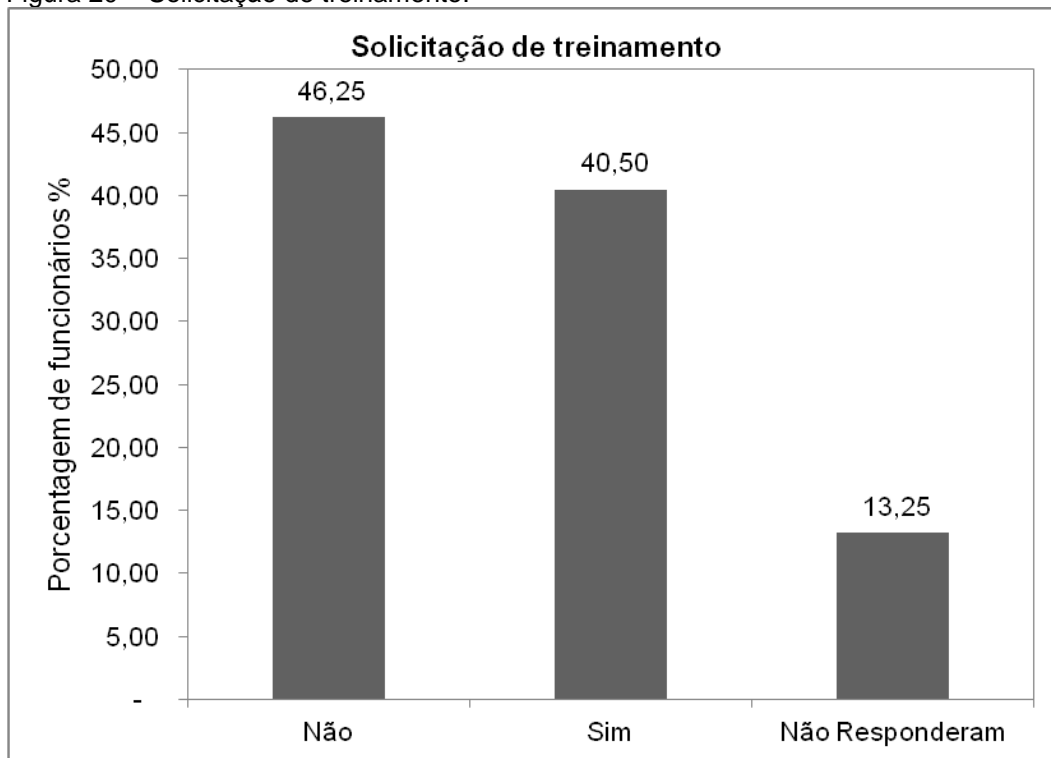
As outras respostas ficaram com maior porcentagem aos neutros com 15,75%, insuficientes com 15,25%, mais que suficiente ficaram com 0,75%. Não quiseram responder com uma porcentagem de 13,25%.

#### 5.2.6.1 Solicitação de treinamento

Os dados relacionados à como os colaboradores estão ou não solicitando treinamento são destacados na Figura 20.



Figura 20 – Solicitação de treinamento.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

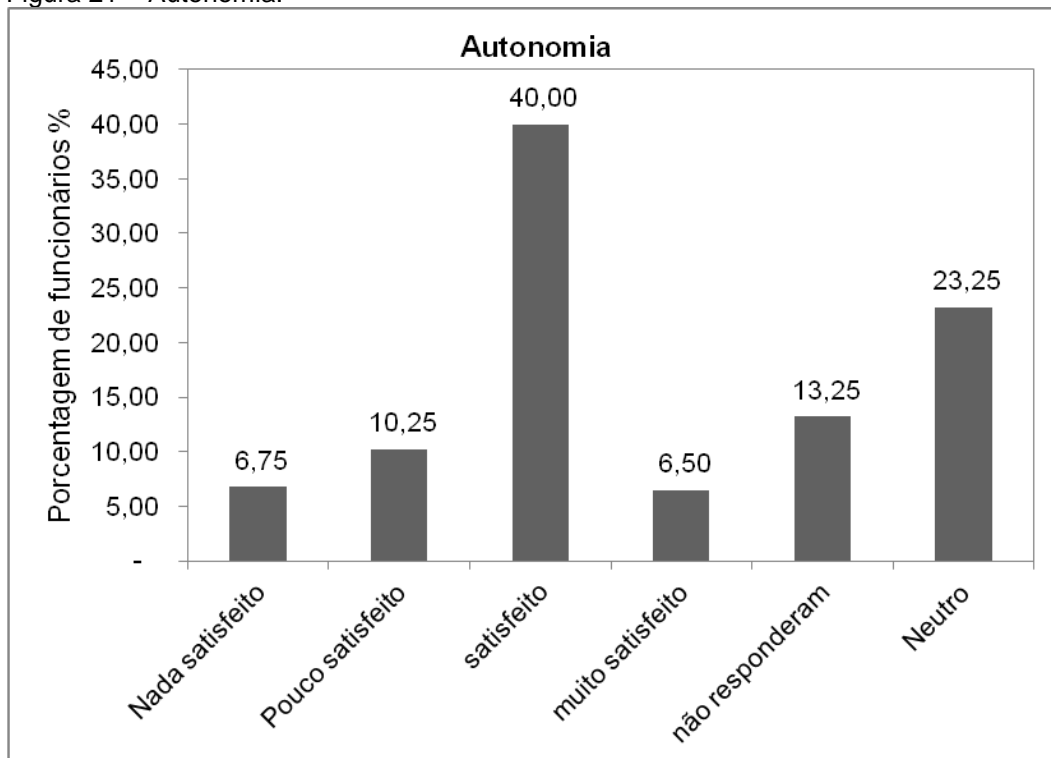
Em relação à solicitação de treinamento pelos funcionários, as respostas ficarão em 46,25% deles não solicitam o mesmo, sendo que como mostra a figura 19, 39,75% destes não está satisfeita com a quantidade de treinamento recebido.

No contraponto 40,5% dos funcionários solicitam treinamento e apenas 31,25% deles estão satisfeitos com a quantidade que recebem como também nos mostra a figura 19. Com uma margem de até 13,25% para mais ou para menos contando com os questionários não respondidos.

### 5.2.7 Autonomia

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à autonomia são destacados na Figura 21.

Figura 21 – Autonomia.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

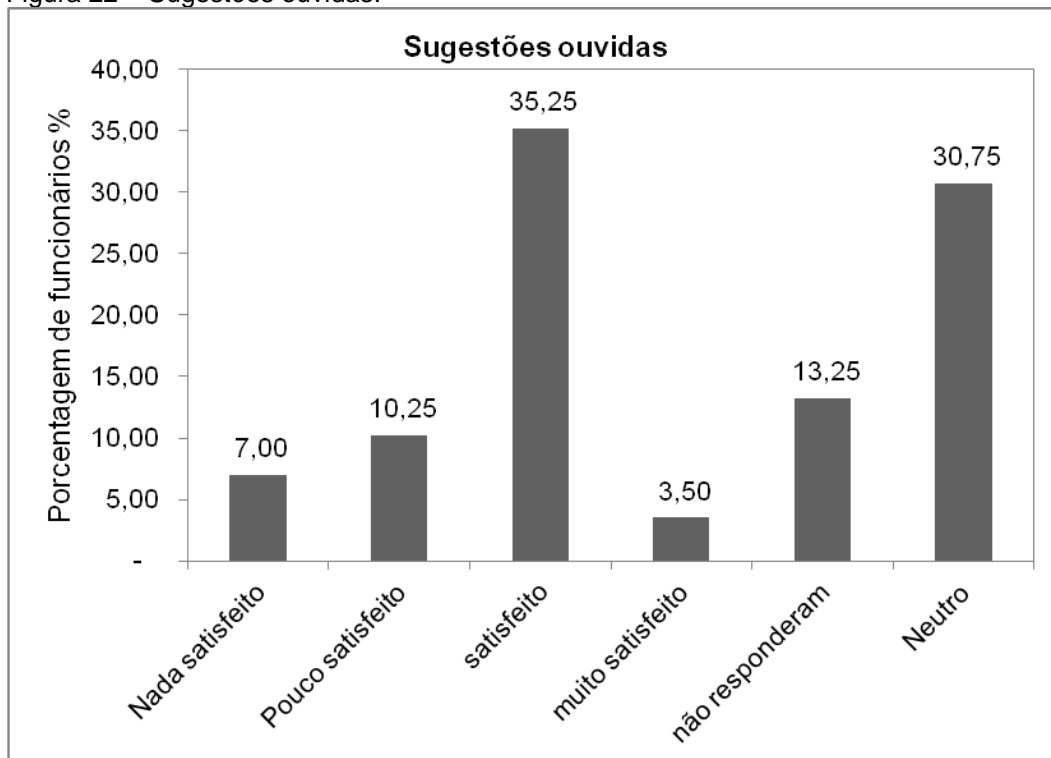
Em relação à autonomia dos funcionários, as respostas ficarão em 40% se sentem satisfeitos, os que estão nada satisfeitos, pouco satisfeitos e muito satisfeitos estão entre 10 % e 7%.

Os que não responderam e os neutros somam um total de 36,5% do total.

#### 5.2.8 Sugestões ouvidas

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à suas sugestões serem ouvidas são destacados na Figura 22.

Figura 22 – Sugestões ouvidas.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

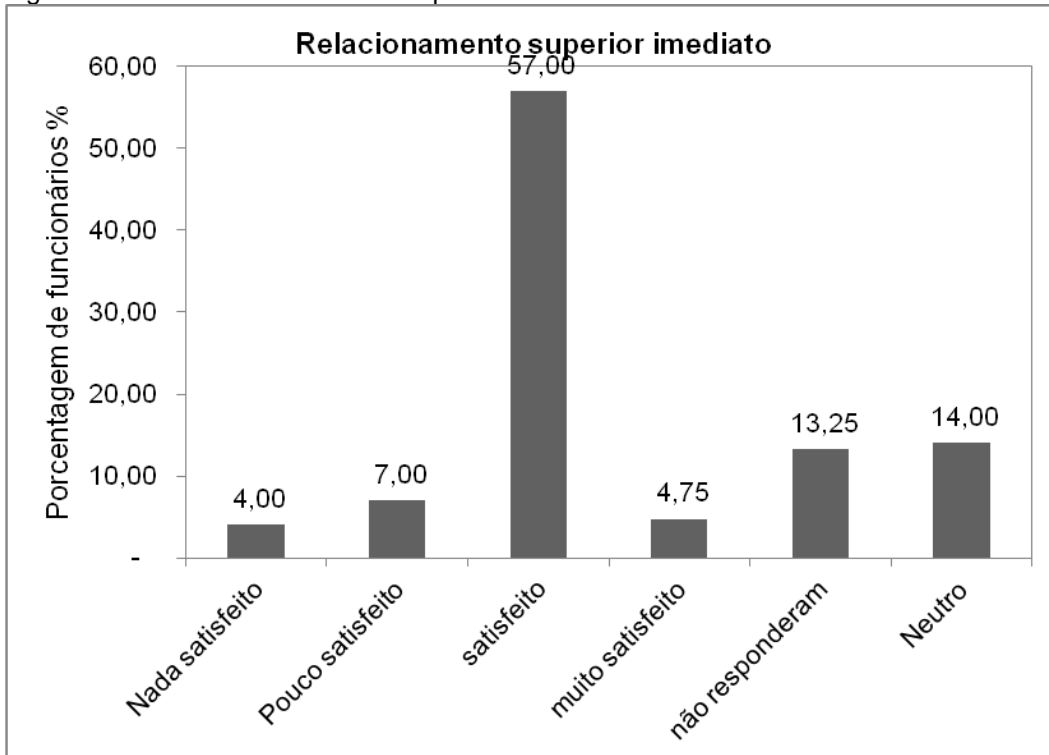
Este item nos mostra que 35,25% dos colaboradores estão satisfeito em relação aos seus superiores ouvirem suas sugestões. Os que estão pouco satisfeitos, muito satisfeitos e nada satisfeitos ficam com suas margens entre 11% e 2%.

A contraponto os neutros e os que não responderam somam um total de 44% dos questionários, sendo assim apontado um valor superior aos que estão satisfeitos.

### 5.2.9 Relacionamento com o superior imediato

Os dados relacionados à forma como os colaboradores se sentem em relação à sua relação com o superior imediato são destacados na Figura 23.

Figura 23 – Relacionamento com superior imediato.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

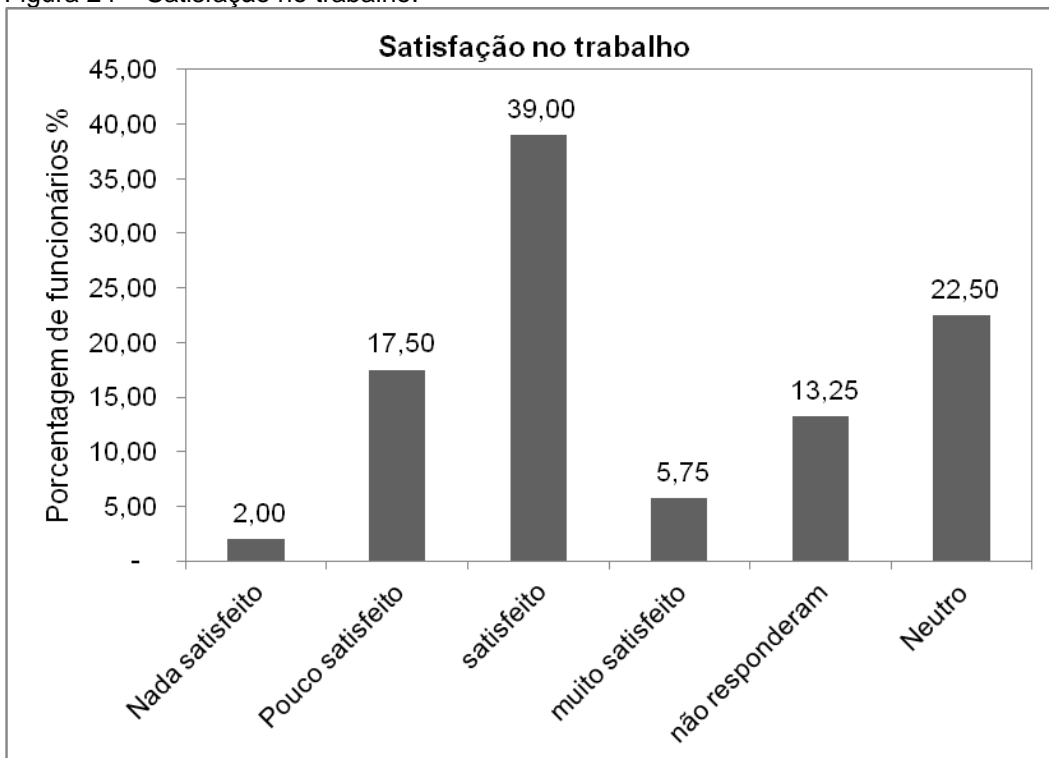
Na questão em relação ao relacionamento com o superior imediato têm-se os valores mais expressivos para os que estão satisfeitos (representada por 57%) e de pouco satisfeitos (representada por aproximadamente 7%).

As outras respostas ficaram com maior porcentagem aos neutros com 14%, muito satisfeitos com 4,75%, nada satisfeitos ficaram com 4%. Não quiseram responder com uma porcentagem de 13,25%.

#### 5.2.10 Satisfação no trabalho

Os dados relacionados à como os colaboradores se sentem em relação à satisfação propriamente dita são destacados na Figura 24.

Figura 24 – Satisfação no trabalho.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Em relação à satisfação se destacam os satisfeitos com 39%, muito satisfeitos ficam com 5,75%, pouco satisfeitos ficam com 17,5% e nada satisfeitos ficam com 2%.

Os que não responderam e os neutros somam um total de 35,75% dos questionários respondidos.

### 5.3 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Com a pesquisa foi possível verificar que do quadro geral de funcionários entrevistados 248 colaboradores são mulheres, 99 são homens e 53 colaboradores não responderam os questionários. Passando a analisar o tempo a qual estão na empresa podemos observar a grande maioria 22% dos colaboradores com mais de 10 anos de empresa, sendo a segunda maior soma 20,75% dos colaboradores com menos de 1 ano de empresa. Em relação à categoria funcional a qual estes estão inseridos 237 colaboradores como ACTs temporários.

Com relação a escolaridade dos pesquisados, a organização possui 94 colaboradores com ensino superior completo, 38 com ensino superior incompleto, 84 com ensino médio completo, 10 com ensino médio incompleto, 28 com ensino fundamental completo e 42 com ensino fundamental incompleto. Observa-se também que alguns profissionais necessitam de aperfeiçoamento técnico com 52 entrevistados possuindo uma especialização.

A maior parte dos entrevistados está na secretaria de educação, esporte e cultura, sendo este 45,5%, este número se faz preciso, pois a PMT oferece escolas e creches em período integral e uma escola com ensino fundamental. Assim confirmando estes números 37% dos colaboradores atuam na área educacional.

Com relação à estabilidade 42% dos entrevistados se sentem seguros, esta segurança tem como um dos fatores os 106 colaboradores que são efetivos por razão de concurso. Com relação às políticas de trabalho oferecidas 45,75% dos colaboradores estão satisfeitos, a comunicação interna mostra que 38% dos colaboradores estão satisfeitos.

Um dos pontos que observamos maior número de satisfação é o relacionamento entre os colaboradores e suas equipes de trabalho, que 56% destes caracterizam este relacionamento como bom. Na questão de reconhecimento pelo trabalho 30% dos colaboradores se sentem reconhecidos. A contra ponto 49,5% dos colaboradores aponta estar realizados profissionalmente.

Com relação à quantidade de treinamento oferecida pela empresa 122 colaboradores apontam ser suficiente, com um número expressivo para os que dizem não ser suficiente 159 colaboradores, sendo que 185 colaboradores responderam não solicitar treinamento. Podemos apontar este um dos pontos a

serem revistos pela empresa podendo desenvolver políticas que possam suprir estas necessidades.

Em relação a satisfação para os quesitos de autonomia, sugestões ouvidas, relacionamento com o superior imediato e a satisfação no trabalho propriamente dita, os números são expressivamente positivos com o nível de satisfeitos ente 57% no relacionamento com o superior imediato e 35,5% com a sugestões ouvidas, assim proporcionando um bom relacionamento entre ambos.

### 5.3.1 SUGESTÕES DE MELHORIA

Com os dados apresentados propomos sugestões para que se possa haver uma possível melhoria na satisfação no trabalho dos funcionários da Prefeitura Municipal de Turvo/SC.

A organização poderia disponibilizar maior numero de treinamento aos colaboradores, a fim de melhor capacitá-los profissionalmente, e assim elevar o desempenho dos membros na instituição em relação a isso, de fato também que se sintam motivados.

Esta também poderia disponibilizar urnas nas unidades da empresa, de modo a preservar o anonimato dos colaboradores, permitir que estes possam dar suas sugestões, e assim gerar um clima mais agradável e harmonioso na organização.

Seguindo nesta linha de melhorar o relacionamento entre superiores e subordinados a organização poderia criar canais de comunicação diretos entre superiores e subordinados, de modo a valorizar a comunicação entre os mesmos, para fortalecer os laços e melhorar o clima.

Para concluir, disponibilizar uniforme de trabalho para os funcionários do prédio administrativo, o qual foi investido e usado por apenas um curto período, agora não tendo mais obrigatoriedade do uso. Tendo em vista a redução no custo de roupas para o trabalho e menor customização dos mesmos, podendo ser oferecido o valor de forma integral ou apenas 50% do mesmo, sendo repostos de forma anual. Assim, se faz necessário essa alteração de modo que os membros da organização possam desempenhar melhor suas tarefas, e elevar sua produtividade.

## 6 CONCLUSÃO

Em vista dos argumentos apresentados é possível compreender que avaliar e estudar o clima e a cultura de uma organização é de grande mérito, observando que o mesmo traz uma grande parcela de influencia para a empresa.

Analisando o levantamento de dados podemos observar alguns dos fatores que indicam que o clima entre os colaboradores esta sendo proporcionando de forma agradável. Podemos visualizar estes números nas relações feitas entre seus sentimentos de segurança em relação ao trabalho, as políticas de trabalho desenvolvidas, o relacionamento entre a equipe a qual está inserido, realização profissional, a autonomia para desenvolver seus trabalhos e o relacionamento com seu superior imediato.

Observando a relação entre estas podemos observar que ao somar os pouco satisfeitos e os satisfeitos podemos encontrar alguns pontos negativos na instituição sendo apontada a comunicação interna, reconhecimento pelo trabalho exercido, quantidade de treinamento oferecido mesmo este tendo uma grande parcela a ser contado por profissionais que não solicitam o mesmo. No entanto, ao analisar globalmente e estimar o resultado geral da pesquisa, é conclusivo que a organização possui um bom clima organizacional.

De acordo com os dados levantados sobre o clima e a cultura da organização, foi possível responder ao problema da pesquisa: “Analisar a relação entre a cultura e o clima organizacional da prefeitura municipal de Turvo-SC”. Com a análise dos questionários respondidos podemos observar que na maioria deles prevaleceu à satisfação, assim podemos concluir que prevalece a satisfação dos funcionários, tendo alguns deles apresentado alto índice de insatisfação. Dessa forma, foi possível atender o objetivo do questionamento da pesquisa e os questionamentos da pesquisadora, os quais foram apresentados nas paginas iniciais deste trabalho.

Contudo como a maior parte dos funcionários é de caráter temporário esta maior parcela pode estar influenciando na questão do numero de funcionários satisfeitos, observando que 44,75% não é um número para se considerar muito satisfatório, sendo que se olhar para a outra parte da parcela e juntarmos os nada satisfeitos, os pouco satisfeitos, os neutros deixando de fora apenas os que não quiseram responder soma-se 42% dos funcionários.

Assim acreditamos que se necessita de um trabalho em prol da satisfação destes 42% de funcionários que não se encontram satisfeitos. Com práticas de



melhorias como oferecimento de treinamentos, incentivando praticas para melhorar o relacionamento entre os colaboradores da equipe, abrir canais de conversação entre superiores e subordinados, seja no pessoal quanto no impessoal.

Este estudo contribuiu para que se pudesse obter uma parâmetro de análise de clima e cultura organizacional na Prefeitura Municipal de Turvo, sendo que estes dados nunca antes tinham sido pesquisados, assim este estudo fica como parâmetro inicial para demais pesquisas consequentes que poderão surgir.

Considerando os resultados, se recomenda que nos próximos estudos tragam-se uma maior parcela de elementos que se referem à satisfação, a cultura e o clima nas organizações. Também que se possa utilizar os resultados para melhorar este nível de satisfação dos funcionários e que se possa aplicar este método regularmente para assim ter uma maior satisfação e consequentemente um melhor clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n. 2, jun. 2003 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 25 abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000200005>.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 174 p.

### **AUTARQUIA X FUNDAÇÃO PÚBLICA X EMPRESA PÚBLICA X SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA - QUADRO COMPARATIVO**

<http://entendeudireito.blogspot.com.br/2013/01/autarquia-x-fundacao-publica-x-empresa.htm> acessos em 17 jun. 2013.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, ago. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 25 abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>.

BROCKER, Paulo Vanderlei; DONDONI, Paulo César; LIONÇO, Vânia. Balanced scorecard na empresa auto som galeazzi. **Revista e-ESTUDANTE** - Electronic Accounting and Management - ISSN 1984-7378, v. 1, n. 1 (2009) <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/viewArticle/478>

CARVALHO, Alexandre Brondani. et al. Satisfação No Trabalho. UBRA Santa Maria. **Jornal da pesquisa** 2006 Disponível em: [http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Satisfa%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Satisfa%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho.pdf). Acesso em: 17 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 710 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 610 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 707 p.

CHRISPINO, Alvaro; BAYMA, Fátima; REZENDE, Frederico Pífano de. Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 76, set. 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362012000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362012000300008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 24 abr. 2013.

CHRISPINO, Alvaro; BAYMA, Fátima; REZENDE, Frederico Pífano de. Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 76, set. 2012 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362012000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362012000300008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 24 abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

HEGENBERG, Leônidas. **Etapas da investigação científica**. São Paulo: EPU/Edusp, 1976, 2 v.

HEINZMANN; lígia m.; MACHADO, Denise D.N.; ROPELATO, Márcio. Cultura organizacional: redes formadas na literatura nacional. In: **Encontro de Estudos Organizacionais (ENEo)**, 6., 2010, Florianópolis. Anais... Santa Catarina: Anpad, 2010.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Prod. Rev. CCEI – URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em: [http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Prod. Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002. Disponível em: [http://www.facape.br/ruth/adm-comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf).

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MACEDO, Kátia Barbosa, PIRES, José Calixto de Souza. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 40, nº1, p.81-104, jan-fev/2006.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; CARVALHO, Luciano Castro de; HEINZMANN, Lígia Maria. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo , v. 47, n. 4, Dec. 2012 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072012000400015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400015&lng=en&nrm=iso)>. access on 10 Oct. 2013. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1069>.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1990. 231 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9.ed São Paulo: Futura, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. . **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 11º ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31º ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. . **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PAULA, Patrícia de, et. al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, vol. 27, nº81, p. 59-73, set-dez/2011.

PEREIRA, Mayara. **Estudo da Satisfação dos Colaboradores de uma rede de farmácias, localizada no município de Criciúma - SC**. 2011. 105 p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010, 161 p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 24 abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TURVO. **Colonização**. Disponível em: <http://turvo.sc.gov.br/conteudo/?item=13865&fa=10400>. Acesso em: 21 mar. 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 206 p.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003. 270 p.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano. 1999. 171 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004. 523 p.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais: como se**

manifestam e como se menejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. 91 p.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 11. ed Rio de Janeiro: Campus, c1998. 337 p.

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 255 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, c1992. 278 p.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão de pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2007. 266 p.

ZAGO, Célia Cristina; RETOUR, Didier. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, mar. 2013. Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000100013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100013&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 24 abr. 2013.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100013>.