



**Pesquisa de clima organizacional:  
Uma proposta de utilização em uma rede de postos da Serra Gaúcha**

André Bonatto, Fabio Teodoro Tolfo Ribas, Verena Alice Borelli

**RESUMO**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento organizacional. Através dela podem-se coletar dados junto aos colaboradores, os quais podem fornecer informações fundamentais sobre a percepção dos mesmos em relação aos diversos fatores que afetam seu desempenho tanto individuais como coletivos. O presente artigo possui como objetivo principal propor um modelo de avaliação de clima organizacional para uma Rede de Postos de Combustíveis atuante na Serra Gaúcha. Para tanto, foi necessária a compreensão dos conceitos teóricos de cultura organizacional, clima organizacional e as suas características, para que assim fosse possível confeccionar tal modelo. A metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa foi o estudo de caso de natureza descritiva explicativa e com base qualitativa com uma amostra composta por dezesseis respondentes, os quais representam 8% do universo de pesquisa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário o qual dividia-se em áreas que tratavam o perfil dos entrevistados; aspectos de relacionamento interno, desenvolvimento profissional, liderança e superiores, imagem da empresa, ambiente físico de trabalho, planejamento do trabalho e remuneração; satisfação, lealdade e motivos com questões afirmativas baseadas na Escala de Likert. Após a tabulação dos dados identificou-se as diferentes percepções dos respondentes da pesquisa no que diz respeito ao clima organizacional, onde destaca-se que os resultados encontrados poderão servir como norteadores para a composição de um novo modelo de pesquisa de clima organizacional na empresa pesquisada ou a utilização do modelo proposto aos demais funcionários da empresa, podendo assim garantir o conhecimento do clima organizacional da mesma, gerando as ações necessárias para a melhoria de cada área pesquisada.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Diante das alterações econômicas no mercado de trabalho, as organizações vêm sendo forçadas a implementar medidas de contenção como a redução de pessoal, de custos e dos vínculos contratuais. Essa situação acaba gerando uma grande pressão junto aos atores organizacionais, e conduzindo as empresas a voltarem-se para os resultados e deixarem em segundo plano o ambiente organizacional e o bem estar das pessoas nele envolvidas, o que acaba conduzindo-as a várias manifestações comportamentais e repercutindo diretamente no desempenho das mesmas junto a organização.

Diante dessa premissa, evidencia-se a necessidade da observação do Clima Organizacional, o qual diz respeito ao ambiente interno de uma empresa, incluindo todas as pessoas que o formam, sejam elas subordinados, supervisores e direção, afim de que seja observado como o relacionamento entre estes atores está afetando ou contribuindo para a saúde da organização.

A criação de ambientes saudáveis é de suma importância para o desenvolvimento de uma empresa, visto que, na visão de Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o Clima Organizacional nada mais é do que a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos.



A pesquisa de clima organizacional visa, em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização em relação ao seu ambiente interno, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de comprometimento ou não dos colaboradores e as demais pessoas com quem interagem.

Este tipo de pesquisa é uma valiosa ferramenta de gestão pois, além de permitir a análise interna, também pode identificar o nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à superação das metas pré-definidas pela direção.

A relevância do presente estudo é de que as organizações são organismos vivos, dinâmicos e complexos, formados por pessoas e sem elas, não há organização. Sendo assim, é de extrema importância o conhecimento do clima organizacional, pois assim, pode-se medir o desempenho individual dos funcionários, grupal e organizacional para que os objetivos da organização possam ser alcançados e para que esta possa manter-se no mercado competitivo.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu “clima”, tendo o conhecimento de que seu trabalho poderá ser prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

O objetivo do presente estudo é o de propor um modelo de avaliação de clima organizacional para uma Rede de Postos de Combustível atuante na Serra Gaúcha. Para tanto, se faz necessário compreender os conceitos teóricos de cultura organizacional, clima organizacional e as suas características, para que assim seja possível confeccionar tal modelo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em uma sociedade moderna se faz necessário, mais do que nunca, que os atores organizacionais possuam um perfeito entendimento e compreensão dos valores e crenças que compõem a organização em que atuam.

A cultura é definida por Morgan (2004) como algo que não pode ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Ainda segundo o autor, nenhuma cultura já vem predefinida, ela é criada a partir da junção entre crenças, valores e costumes diferentes, que ao se juntarem criam um mosaico de culturas diferenciadas em vez de uma cultura uniforme.

Já para Wagner Terceiro; Hollenbeck (2000) a cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Lacombe (2005) descreve que a cultura atua em três níveis. O primeiro está relacionado aos artefatos visíveis, aquilo que se vê fisicamente, tem representatividade no modo como as pessoas da organização se vestem, na forma de falar, na tolerância aos ruídos, na distribuição do mobiliário da empresa, no estilo de comunicação, no tratamento formal ou informal entre colegas e superiores. O segundo corresponde aos valores visíveis e conscientes referente a estrutura da organização, as políticas praticadas, as manifestações de autoridade, a forma como os problemas e conflitos são solucionados, a identificação das prioridades da função, ao potencial de inovação, a estrutura hierárquica e ao nível de lealdade. O terceiro nível é o mais profundo da cultura, diz respeito ao que se manifesta de maneira automática e



inconsciente referindo-se as concepções da natureza humana, as relações afetivas, as percepções e atitudes das pessoas, dentre outras, é neste estágio que a mudança da cultura é mais difícil e demorada, pois correspondem aos aspectos invisíveis e intrínsecos da pessoa, enquanto que nos dois primeiros níveis a mudança é possível com menor dificuldade já que trata-se de aspectos físicos e conscientes.

Ainda para o autor (2005, p. 231) “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.”

Diante desse contexto, a cultura organizacional pode ser considerada uma variante totalmente participante na análise do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, pois, essa cultura, sempre exercerá influência no comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, implicando na capacidade de adaptação dos mesmos no grupo em que estão ou serão inseridos.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional (CHIAVENATO, 2006).

Na visão de Franco (2008, p.79)

...tem-se falado sobre o clima organizacional e sobre a importância dele no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho propriamente dito, e isso certamente leva a uma melhora tanto nas relações interpessoais quanto na produtividade, competitividade e qualidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos por uma empresa.

Diante das teorias apresentadas, Luz (2003) complementa que o clima organizacional de uma organização não é algo fácil de ser calculado, porque ele se apresenta sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Maximiano (2009) ainda acrescenta que o Clima Organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Desta forma, Chiavenato (2006) observa que uma maneira de analisar o Clima Organizacional é compreender que ele depende de seis dimensões:

Dimensão	Premissa
Estrutura da organização	afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos autoridade hierárquica, disciplina etc;
Responsabilidade	produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões
Riscos	levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho;
Recompensas	conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
Calor e apoio	o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
Conflito	o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora

Quadro 1: Dimensões do Comportamento Organizacional

Fonte: Chiavenato (2006, p. 126).



Segundo Luz (2003, p. 32), o clima se manifesta através de indicadores, que dão sinais quanto ao seu estado, sendo os sinais mais aparentes de um clima ruim, os citados:

Indicadores	Premissas
Índice de rotatividade elevado	indica que a média de permanência de novos funcionários na empresa é baixa, caracterizando a falta de comprometimento com a mesma e dificuldade de satisfação pessoal;
Auto índice de absenteísmo	este índice relaciona-se com as faltas e atrasos ao trabalho, demonstrando também a falta de comprometimento com a organização, impactando diretamente na produtividade;
Pichações nos banheiros	demonstra manifestação de revolta por parte dos funcionários em relação às lideranças ou às políticas da empresa;
Pouca participação nos programas de sugestões	indica também o não comprometimento com os resultados e crescimento da empresa;
Resultados ruins nas avaliações de desempenho	esta medida informa o quanto o estado de ânimo dos colaboradores interfere no seu desempenho;
Greves	forma de demonstrar principalmente aos gestores da organização a insatisfação com as decisões tomadas;
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	os conflitos entre as pessoas de um departamento ou entre departamentos, as ditas picuinhas, refletem um clima tenso ou desagradável;
Desperdício de material	maneira de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho submetido, gerando prejuízos a organização;
Queixas no serviço médico	a insatisfação pessoal gera as doenças ditas psicológicas, os distúrbios emocionais, motivados muitas vezes pela sobrecarga de trabalho e ingerência dos líderes.

Quadro 2: Indicadores do Clima Organizacional

Fonte: Luz (2003, p. 32).

### 2.3 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Na visão de Luz (2003), o Clima Organizacional divide-se em bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas, que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento, na maior parte dos funcionários. O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo turnover e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2003, p. 31).

Ainda segundo o autor, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdia, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é o que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim (LUZ, 2003).

As situações citadas são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas atuam. Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovção dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003, p. 31).



## 2.4 TEORIAS QUE FUNDAMENTAM O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional vem sendo realizado há muitas décadas, buscando uma nova percepção por parte das organizações no que diz respeito à autorealização dos atores organizacionais, sendo a utilização desta, uma questão estratégica para as mesmas.

Neste sentido, apresentam-se algumas das diferentes teorias sobre motivação humana, as quais forneceram importante embasamento para as pesquisas de clima organizacional, pois elas fundamentam que o ambiente e a relação humana e os benefícios intrínsecos e extrínsecos são essenciais para a melhoria do clima organizacional.

Teorias	Estudiosos	Premissa
<b>Teoria da hierarquia das necessidades</b>	Maslow (1954)	Sua hipótese é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e de autorrealização.
<b>Teoria da imaturidade/maturidade</b>	Argyris (1957)	Sua hipótese é de que para que os indivíduos se transformassem em pessoas maduras como o passar dos anos, sete mudanças devem ocorrer na sua personalidade: *Passam de um estado passivo (quando crianças) para um estado de crescente atividade (quando adultos); *Passam de um estado de dependência de outros (quando crianças) para um estado de relativa independência (como adultos); *Comportar-se de poucas maneiras (como crianças), sendo capazes de comportar-se de vários modos (quando adultos); *Possuem interesses dispersos, incertos e superficiais (enquanto crianças), mas desenvolvem interesses mais profundos e mais intensos (quando adultos); *Apresentam perspectiva de tempo muito curtas (quando criança) envolvendo apenas o presente, mas à medida que se tornam adultos e amadurecem, esta perspectiva de tempo aumenta, incluindo o passado e o futuro; *O indivíduo está subordinado a todo mundo (quando criança), passando para posições de igual ou superior (quando adultos); *Não tem consciência de si mesmo (quando criança), tornando-se consciente do seu “eu”, e capaz de controlá-lo (quando adulto).
<b>A teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos</b>	Herzberg (1968)	Baseada em dois fatores: *Fatores extrínsecos ou higiênicos: estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. *Fatores intrínsecos ou motivacionais: estão relacionados com o conteúdo do trabalho.
<b>A teoria do reforço</b>	Skinner (1950)	Baseia-se na idéia de que o aprendizado ocorre em função de mudanças no comportamento manifesto. Estas, por sua vez, são os resultados de uma resposta individual a eventos (estímulos) que ocorrem no meio.
<b>A teoria da expectativa</b>	Vroom (1964)	Baseia-se na idéia de que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo

Quadro 3: Teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000); Hersey; Blanchard (1986); Robbins (2005); Silva (2005).





## 2.5 A PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na Gestão de Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa são de grande valia para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e para a adoção de políticas internas.

Keller e Aguiar (2004) complementam que a pesquisa de clima organizacional expressa a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, os comportamentos dos empregados e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.

Já na visão de Sório (2007) a pesquisa de clima organizacional objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional das pessoas por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Em resumo, entende-se que a pesquisa de clima organizacional pode ser tratada como uma ferramenta precisa, a qual possui a finalidade de mensurar o clima da organização em um determinado período. A utilização, análise e o diagnóstico dessa ferramenta pode proporcionar o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Tendo como base as premissas citadas, para identificar o que pode estar influenciando o desempenho e a motivação de seus funcionários, as organizações podem utilizar uma pesquisa de clima organizacional, que representa um método que analisa o ambiente organizacional para conhecer e medir o grau de satisfação, de motivação, comprometimento dos funcionários com a organização, bem como seus conflitos, com a intenção de promover soluções e mudanças que contribuam para a organização obter os resultados planejados (ZUCCOLI; FRANZIN, 2006)

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a confecção do presente estudo, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em diversos meios, como livros, artigos, sites e revistas impressas e eletrônicas, a fim de proporcionar ao autor certo conhecimento referente aos conteúdos pertinentes ao tema proposto. Para Fonseca (2002) qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, pois esta permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Gil (2007, p. 44), complementa que os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Por se tratar de dados reais coletados junto a empresa, a presente pesquisa é caracterizada também como estudo de caso, pois visa estudar um determinado grupo. O estudo de caso “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007, p. 62).

A natureza da presente pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa descritiva e explicativa. Conforme Cervo, Bervian, Silva (2007) a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos na própria realidade. Já a pesquisa de ordem explicativa é a que visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno (Vergara, 2005).

A base do presente estudo é qualitativa que, segundo Minayo (2001), ela trabalha com



o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Em complemento, Roesch (2009) destaca que o estudo qualitativo é o método ideal para a avaliação formativa, se tratando de melhorar a efetividade de um programa ou plano.

Para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário embasado no referencial teórico, onde foi utilizada a Escala de Likert, composto de questões afirmativas, tendo como modelos questionários utilizados em pesquisas realizadas por diversas empresas. De acordo com a escala citada, os itens da avaliação contemplavam as seguintes respostas:

1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Indiferente; 4) Concordo e 5) Concordo totalmente

O questionário foi composto por 62 questões, as quais dividiam-se em áreas que tratavam o perfil de cada entrevistado; a avaliação do clima organizacional sobre os seguintes aspectos: relacionamento interno, desenvolvimento profissional, liderança e superiores, imagem da empresa, ambiente físico de trabalho, planejamento do trabalho e remuneração; Satisfação, lealdade e motivos.

A aplicação dos questionários deu-se entre os meses de fevereiro e março de 2017. Visto que a pesquisa de clima organizacional nunca foi realizado na empresa pesquisada, a mesma liberou algumas pessoas para que respondessem o questionário. Assim, foram entregues 20 questionários, porém, somente 16 retornaram preenchidos, representando em torno de 8% do universo de pesquisa da empresa pesquisada.

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (2006), pois consiste na análise de elementos que permitem a apreciação das comunicações e fornecem informações suplementares.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**

A empresa pesquisada trata-se de uma Rede de Postos, fundada em 1985 na cidade de Flores da Cunha, possui 104 postos em operação, em 35 cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Atualmente é a maior rede de postos do Brasil e a maior de bandeira BR, mas também possui postos de bandeiras Ipiranga e Shell.

Além disso, ela se destaca por ser a maior rede com postos 'Cidadão Capaz' do Brasil, projeto da BR Distribuidora que desenvolve unidades totalmente adaptadas para receber funcionários e clientes com deficiência física, promovendo a inclusão social.

Ao longo dos anos, a empresa expandiu seu mercado de atuação investindo na qualificação de sua equipe, sendo este um dos principais diferenciais da Rede que é composta por mais de 2 mil funcionários, atuando nos postos de abastecimentos e nas lojas de conveniência.

Dando início a análise dos dados coletados, observa-se na tabela 1 a identificação dos respondentes da pesquisa, onde observa-se que os mesmos são representados por 44% de homens e 56% de mulheres. Já em relação a faixa etária, a mesma varia de 20 a 40 anos de idade. O quesito escolaridade é representado em sua grande maioria (88%) por pessoas que estão cursando, já concluíram o Ensino Superior ou Pós-Graduação. O setor da empresa em que os respondentes exercem suas atividades, em sua maioria é o Setor de Compras (19%), o Setor Financeiro (19%), o Setor de Recursos Humanos (19%) e o Setor de Tecnologia da Informação (25%). O cargo ou função exercidos, em sua maioria (88%), são de Analistas e Auxiliares. Já em relação ao tempo em que atuam na empresa, a grande maioria (63%) trabalha na empresa entre o período de mais de um ano até três anos.



Tabela 1: Identificação dos respondentes

<b>Identificação dos respondentes</b>		
<b>Gênero</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
Masculino	7	44%
Feminino	9	56%
<b>Faixa etária</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
De 20 a 25 anos	6	38%
De 26 a 30 anos	6	38%
De 31 a 35 anos	3	19%
De 36 a 40 anos	1	6%
<b>Escolaridade</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
Ensino Médio Completo	2	13%
Ensino Superior Incompleto	8	50%
Ensino Superior Completo	4	25%
Pós Graduação Completo	2	13%
<b>Setor em que trabalha na empresa</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
Compras	3	19%
Contabilidade	1	6%
Financeiro	3	19%
Recursos Humanos	3	19%
Tecnologia da Informação	4	25%
Marketing	1	6%
Comercial	1	6%
<b>Cargo / Função</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
Supervisor	1	6%
Analista	7	44%
Assistente	1	6%
Auxiliar	7	44%
<b>Tempo de empresa</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
Mais de 1 ano até 3 anos	10	63%
Mais de 5 anos até 7 anos	2	13%
Mais de 7 anos	4	25%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Os dados apresentados quanto a identificação do público respondente da pesquisa





evidencia que os mesmos são representados por pessoas do mesmo gênero (masculino e feminino) quase que igualmente, trabalham em áreas variadas da empresa, possuem escolaridade superior em sua grande maioria, faixa etária e tempo de empresa diversificados, o que pode influir diretamente em suas opiniões nos blocos seguintes.

## 4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 Aspecto do Relacionamento Interno

O primeiro bloco avaliou a compreensão do grupo quanto ao clima da empresa, através de oportunidades, trabalhos em grupo, da existência de grupos fechados e da possibilidade de bom relacionamento entre os grupos, além da motivação para se trabalhar, conforme apresenta a tabela 2.

Segundo observado no estudo em relação ao trabalho em equipe, observa-se que 44% dos respondentes concordam totalmente com essa premissa e outros 38% informaram que concordam. Outros 19% são indiferentes ou discordam que a área em que trabalham pode ser considerada uma equipe. Em relação a possibilidade de poderem expressar seus sentimentos, existe receio de punições na opinião de 63% dos respondentes quando os seus sentimentos são manifestados. Quanto a motivação para participarem de eventos promovidos pela empresa, os respondentes encontram-se divididos igualmente entre as opções apresentadas. Já quanto ao relacionamento interpessoal, 69% dos respondentes concordam e 31% concordam totalmente que o mesmo é um ponto forte, porém, 31% discordam e 31% concordam totalmente de que existam painelinhas na área em que atuam dentro da empresa, ou seja, acreditam que haja a formação de grupos de relacionamento que dificultam a integração com outros colegas. Em relação ao local de trabalho ser motivador para se trabalhar 44% dos respondentes discordam dessa afirmativa e quanto a oportunidade de utilizar os conhecimentos e habilidades no exercício do cargo, o mesmo é de comum acordo para 44% dos respondentes.

Tabela 2: Relacionamentos internos

<b>Relacionamentos Internos</b>										
<b>Afirmativa</b>	<b>Discordo totalmente</b>		<b>Discordo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>Concordo</b>		<b>Concordo totalmente</b>	
	<b>Qtde</b>	<b>%</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
1) Em nossa área trabalhamos em equipe.	-	-	1	6%	2	12%	6	38%	7	44%
2) Na empresa podemos expressar nossos sentimentos sem medo de punições	2	13%	8	50%	1	6%	4	25%	1	6%
3) Somos motivados a participar dos eventos da empresa.	4	25%	4	25%	4	25%	4	25%	-	-
4) Mantemos um bom relacionamento com os colegas.	-	-	-	-	-	-	11	69%	5	31%
5) Aqui em nossa área não existem painelinhas.	1	6%	5	31%	3	19%	2	13%	5	31%
6) Sinto que a nossa empresa é um lugar motivador para se trabalhar.	1	6%	7	44%	4	25%	4	25%	-	-
7) Temos oportunidade de utilizar nossos conhecimentos e habilidades no exercício do cargo	1	6%	2	12%	3	19%	7	44%	3	19%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)



#### 4.2.2 Aspecto do Desenvolvimento Profissional

A tabela 3 demonstra que os entrevistados, em sua maioria (62%), acreditam que podem crescer profissionalmente, porém, não acreditam que se a empresa obtiver sucesso serão recompensados (62%) e com isso não se sentem motivados a trabalhar (56%).

Quanto ao desenvolvimento do entrevistado, 63% são indiferentes ou não concordam que o tempo disponível para se dedicar ao desenvolvimento profissional é suficiente. Nesta mesma linha, 80% são indiferentes ou não concordam que existam recursos disponíveis e claros para ajudar na capacitação profissional.

Existe ainda certa discordância ou indiferença dos respondentes quanto à justiça das promoções e à clareza dos critérios para ser promovido (80%).

Tabela 3: Questões sobre Desenvolvimento Profissional

Desenvolvimento Profissional										
Afirmativa	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
8) Percebo que meu trabalho me possibilita crescer profissionalmente	1	6%	2	12%	3	20%	8	50%	2	12%
9) Sinto que se a empresa obtiver sucesso, eu também ganharei com isso	3	20%	7	42%	3	20%	1	6%	2	12%
10) Existe justiça nas promoções realizadas em minha área	3	20%	6	35%	3	20%	4	25%	-	-
11) Consigo tempo para dedicarme ao meu desenvolvimento profissional	2	12%	5	31%	3	20%	5	31%	1	6%
12) Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos e claros para promoções	4	25%	10	63%	2	12%	-	-	-	-
13) Sinto que a nossa empresa, é um lugar motivador para se trabalhar.	2	12%	7	44%	2	12%	5	32%	-	-
14) Existem recursos disponíveis e claros para ajudar na minha capacitação profissional	1	6%	8	50%	4	24%	3	20%	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 4.2.3 Aspecto da Liderança e Superiores

Na tabela 4 observam-se aspectos sobre a liderança onde os respondentes da pesquisa concordam (69%) que o superior pratica o que prega. Em relação ao recebimento informações por parte do superior imediato sobre o feedback do trabalho, os respondentes mostraram-se indiferentes ou não concordam com essa premissa (81%). Quanto a abertura do superior imediato em relação a novas idéias e sugestões, os respondentes mostraram-se igualmente divididos entre a indiferença e a discordância (50%).

Quanto a preocupação com o bom relacionamento do grupo por parte do superior imediato, os respondentes, em sua grande maioria (75%) concordam que o mesmo se mostra preocupado com essa questão. Porém, já em relação ao superior imediato deixar claro, quais as minhas possibilidades futuras na empresa, 69% dos respondentes mostraram-se



indiferentes ou discordam dessa situação.

Em relação a eficiência da equipe 69% dos respondentes demonstraram concordância na preocupação por parte do superior imediato referente a essa questão, salientando também que 56% dos respondentes concorda que a disponibilidade de possuir um canal de comunicação com o superior imediato atende minhas necessidades dos mesmos.

Tabela 4: Questões sobre Liderança e Superiores

Liderança e Superiores										
Afirmativa	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
15) Na empresa o meu superior pratica o que prega	-	-	3	19%	2	12%	7	44%	4	25%
16) Recebo informações do meu superior imediato sobre a qualidade do meu trabalho	4	25%	3	19%	6	37%	3	19%	-	-
17) Sinto que o meu superior imediato está sempre aberto a novas ideias e sugestões	-	-	5	31%	3	19%	5	31%	3	19%
18) O meu superior imediato é preocupado com o bom relacionamento do grupo	-	-	1	6%	3	19%	7	44%	5	31%
19) Meu superior imediato deixa claro, quais as minhas possibilidades futuras na empresa	3	19%	5	31%	3	19%	3	19%	2	12%
20) Meu superior imediato está sempre preocupado com a eficiência da equipe	-	-	2	12%	3	19%	8	50%	3	19%
21) Tenho um canal de comunicação com o meu superior imediato, que atende as minhas necessidades	-	-	4	25%	3	19%	7	44%	2	12%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 4.2.4 Aspecto da Imagem da Empresa

A tabela 5 esclarece que, para os respondentes da pesquisa, a empresa passa uma boa imagem, no que diz respeito ao meio ambiente e responsabilidade social, e em segurança e solidez da organização. A maioria dos respondentes afirma trabalhar em uma empresa que é apreciada pelos seus familiares, o que pode contribuir para a motivação em trabalhar na empresa pesquisada.



Tabela 5: Questões sobre Imagem da Empresa

Imagem da empresa										
Afirmativa	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
22) Trabalho em uma empresa que transmite uma imagem positiva ao seu público Interno e Externo	-	-	5	32%	1	6%	8	50%	2	12%
23) Trabalho em uma empresa que os meus familiares apreciam	1	6%	-	-	4	25%	8	50%	3	19%
24) Trabalho em uma empresa que se preocupa com o meio ambiente	-	-	1	6%	1	6%	12	76%	2	12%
25) Trabalho em uma empresa que tem responsabilidade social	-	-	-	-	4	25%	10	63%	2	12%
26) Trabalho em uma empresa sólida e confiável	-	-	1	6%	2	12%	9	57%	4	25%
27) Trabalho em uma empresa que pratica os seus valores	-	-	6	38%	4	25%	5	31%	1	6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

#### 4.2.5 Aspecto do Ambiente Físico de Trabalho

Observando os resultados apresentados na tabela 6, verifica-se que a maioria dos respondentes acredita não possuir tempo suficiente para realizar seu trabalho com qualidade. Porém, essa informação torna-se redundante quando se considera as respostas das questões 28, 29, 30 e 31 onde a grande maioria dos respondentes informou que concorda que as instalações físicas, as condições de temperatura e iluminação, as condições de segurança e os recursos necessários (máquinas e equipamentos) são adequados para a realização do trabalho com qualidade.

Tabela 6: Questões sobre Ambiente Físico de Trabalho

Ambiente Físico de Trabalho										
Afirmativa	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
28) Na minha área de trabalho as instalações físicas são adequadas (espaço, mobiliário, limpeza etc.)	-	-	1	6%	-	-	5	31%	10	63%
29) A temperatura e iluminação são adequadas	1	6%	3	19%	1	6%	6	38%	5	31%
30) As condições de segurança são adequadas	-	-	1	6%	-	-	9	56%	6	38%
31) Tenho os recursos necessários (máquinas e equipamentos) para fazer meu trabalho	-	-	2	12%	-	-	9	57%	5	31%
32) Tenho tempo suficiente para que o meu trabalho saia bem feito	3	19%	7	44%	1	6%	4	25%	1	6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)



#### 4.2.6 Aspecto do Planejamento do Trabalho

A tabela 7 evidencia que a grande maioria dos respondentes observa que o trabalho executado na empresa é orientado para resultados, bem como recebem informações do seu superior sobre a qualidade do trabalho desenvolvido e comprometimento. Já em relação ao recebimento de incentivo e motivação quanto ao envolvimento com o planejamento e implantação de melhorias na empresa, os respondentes da pesquisa mostraram-se indiferentes ou não concordam com esse quesito.

Em relação ao que o superior espera do trabalho executado pelos respondentes e quanto ao conhecimento dos objetivos e estratégias da área de trabalho de atuação, os funcionários informaram concordar e estarem cientes desses dois itens abordados.

Por fim, para as questões 38; 39 e 40, em sua grande maioria, os respondentes informaram que não obtém reconhecimento pelo empenho disponibilizado para atingir as metas e nem de serem informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias, bem como não possuem um canal de comunicação eficaz, da empresa para o colaborador, demonstrando sua insatisfação quanto aos itens abordados.

Tabela 7: Questões sobre Planejamento do Trabalho

Planejamento do Trabalho										
Afirmativa	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo totalmente	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
33) Sinto que aqui na empresa o trabalho é orientada para resultados	-	-	3	19%	1	6%	9	56%	3	19%
34) Recebo informações do meu superior sobre a qualidade de meu trabalho e comprometimento	2	12%	5	32%	2	12%	7	44%	-	-
35) Sinto-me motivado e incentivado ao meu envolvimento com o planejamento e implantação de melhorias	1	6%	6	38%	3	19%	5	31%	1	6%
36) Sei o que espera de meu trabalho	1	6%	2	12%	5	32%	5	31%	3	19%
37) Conheço os objetivos e estratégias da nossa área de trabalho	-	-	2	12%	4	26%	5	31%	5	31%
38) Obtemos reconhecimento pelo nosso empenho para atingir as metas	3	19%	7	44%	2	12%	4	25%	-	-
39) Somos informados quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias	3	19%	5	31%	5	31%	3	19%	-	-
40) Temos um canal de comunicação eficaz, da empresa para o colaborador	3	19%	7	44%	4	25%	1	6%	1	6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)





#### 4.2.7 Aspecto da Remuneração

A tabela 8 destaca questões sobre a satisfação no trabalho em relação a remuneração por parte dos colaboradores da empresa pesquisada. 56% dos respondentes sinalizaram que os salários que recebem não são condizentes com o mercado local.

Como demonstrado na questão 42, 62% dos funcionários reconhecem que a empresa não oferece uma boa política de benefícios e não se sentem recompensados financeiramente frente à dedicação que têm pela empresa (68%).

Tabela 8: Questões sobre Remuneração

Remuneração										
Afirmativa	Discordo totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
41) Tenho um salário condizente com o mercado local	2	12%	7	44%	-	-	6	38%	1	6%
42) Trabalhamos em uma empresa como uma boa política de benefícios	2	12%	8	50%	4	26%	-	-	2	12%
43) Sinto-me recompensado financeiramente em relação à dedicação que tenho para com a empresa	2	12%	9	56%	2	12%	3	20%	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 4.2.8 Aspecto Satisfação com a Empresa

O percentual de satisfação com a empresa é observado na tabela 9 onde verifica-se que 63% dos colaboradores pesquisados estão satisfeitos por trabalharem na empresa pesquisada. Já 37% dos pesquisados sinaliza insatisfação ou indiferença por trabalharem nessa empresa.

Tabela 9: Satisfação com a empresa

Satisfação com a empresa									
44) Trabalhar nessa empresa deixa você?									
Muito insatisfeito		Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito		Muito satisfeito	
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
-	-	1	6%	5	31%	7	44%	3	19%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 4.2.9 Aspecto Lealdade à Empresa

A tabela 10 reuniu as três figuras sobre lealdade tratadas no questionário. Analisando-se os resultados, pode-se concluir que 44% indicariam a empresa para um amigo. Na opção negativa (Provavelmente Não), foram obtidos 25% e quanto a opção talvez foi obtido o percentual de 31%

A questão 46 revela novamente a questão salarial como um item importante dentro da empresa. Em relação a possibilidade de a empresa demitir os respondentes, 13% gostariam de ser demitidos, mas 75% dos colaboradores talvez ou definitivamente aceitariam uma proposta para ganhar 10% a mais em outra empresa.



Tabela 10: Lealdade à empresa

<b>Lealdade à empresa</b>									
<b>45) Se você tivesse um amigo procurando emprego, você indicaria sua empresa para ele?</b>									
Definitivamente sim		Provavelmente sim		Talvez		Provavelmente não		Definitivamente não	
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
2	13%	5	31%	5	31%	4	25%	-	-
<b>46) Se você recebesse uma proposta para trabalhar em outra empresa ganhando 10% mais, você aceitaria?</b>									
Definitivamente sim		Provavelmente sim		Talvez		Provavelmente não		Definitivamente não	
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
-	-	5	31%	7	44%	3	19%	1	6%
<b>47) Eu gostaria que a empresa me demitisse?</b>									
Definitivamente sim		Provavelmente sim		Talvez		Provavelmente não		Definitivamente não	
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
-	-	2	13%	2	13%	4	25%	8	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 4.2.10 Motivos para Trabalhar na Empresa

Os motivos para se trabalhar na empresa foram classificados de acordo com a média aritmética das notas dadas pelos colaboradores, na tabela 11 aparecendo em ordem decrescente, com variação de 1 para “pouco importante” a 10 para “muito importante”.

O item apontado como principal motivo para se trabalhar na empresa é o fato de o ambiente físico ser bom. Pelo perfil traçado da população entrevistada, vê-se que são funcionários qualificados para o trabalho que realizam. Certamente optaram por esta profissão, o que é refletido no fato de fazer o que gosta.

O fato de possuir muitos amigos no local de trabalho está em terceiro lugar como motivo para se trabalhar na empresa, seguido pelo fato de o trabalho executado ser interessante. No que diz respeito ao ambiente humano de trabalho ser bom, esse aparece em quinto lugar juntamente com a estabilidade no trabalho realizado na empresa observada pelos respondentes da pesquisa.

A disponibilidade de possuir liberdade para trabalhar aparece em seguida com uma média de 7,4 seguido pelo fato de que o mercado não está favorável a mudanças (6,9) e porque existe a chance de crescimento profissional na empresa.

Quanto à remuneração, pode-se destacar que o salário não é um fator forte (5,6 de média), bem como os benefícios oferecidos pela empresa que ficaram em 14º lugar juntamente com a falta de opções no mercado de trabalho. Por fim, a opção sobre uma boa alimentação foi o item de menor relevância dentre os motivos para se trabalhar na empresa pesquisada.



Tabela 11: Motivos para trabalhar na empresa

Motivos	Médias de 0 a 10
O ambiente físico é bom	8,9
Porque gosto do que faço	8,4
Porque tenho muitos amigos aqui	8,3
O trabalho que eu faço é interessante	8,1
O ambiente humano de trabalho é bom	7,6
Porque tenho segurança (estabilidade) no emprego	7,6
Porque tenho liberdade para trabalhar	7,4
Porque o mercado não está favorável a mudanças	6,9
Porque tenho chances de crescer na empresa	5,8
O salário que eu recebo é bom	5,6
Porque seria difícil de conseguir um emprego melhor	5,1
Os benefícios são bons	4,5
Por falta de opções	4,3
Porque tenho a opção de uma boa alimentação	3,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje e cada vez mais, as organizações estão preocupadas com a satisfação dos seus funcionários no ambiente de trabalho, pois estão tomando conhecimento da importância desse fator. Através da realização da pesquisa teórica e prática, foram colhidas informações sobre o Clima Organizacional como fator primordial para a satisfação dos colaboradores e resultados eficazes para as organizações.

A pesquisa teórica apontou ainda a alta relevância do Clima Organizacional para o bem dos funcionários e da empresa, já aplicação prática da ferramenta proposta apontou um grau moderado de satisfação dos funcionários participantes da pesquisa nas áreas pesquisadas de relacionamento interno, liderança e superiores, imagem da empresa e ambiente físico de trabalho. As áreas que apresentaram um baixo grau de satisfação foram o desenvolvimento profissional, o planejamento do trabalho, a remuneração, a satisfação e a lealdade.

Diante do exposto, observa-se que estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros pelo Clima Organizacional favorável, porém se estiverem em um ambiente negativo, adverso e desagradável é provável que estes funcionários sintam-se retraídos e tenham mais dificuldade em realizar suas tarefas pelo Clima Organizacional desfavorável.

Com a aplicação do questionário foi possível obter uma prévia de como o clima organizacional da empresa pesquisa é visto pelos seus colaboradores, levando-se em consideração que a pesquisa de clima é um assunto novo para a empresa pesquisada e que a proposta apresentada pode ser utilizada pela empresa em sua íntegra ou alterada de acordo com as necessidades da mesma.

Como limitações, o presente estudo teve como população uma pequena amostra e os



resultados obtidos não podem ser generalizados a todas as redes de postos de combustíveis da Serra Gaúcha. Outra limitação foi que, apesar de haver receptividade e concordância na execução deste estudo por parte dos dirigentes da empresa pesquisada, a não implementação das sugestões aqui apresentadas podem gerar certa desmotivação nos funcionários que participaram da pesquisa, pois estes podem sentir-se como cobaias de um assunto que não terá continuidade na empresa, divulgando assim aos colegas a experiência negativa vivenciada.

Como sugestões de pesquisas futuras, o presente artigo deixa uma porta aberta para a realização de uma pesquisa organizacional na empresa pesquisada em seu todo, possibilitando o conhecimento das variáveis que interferem no clima organizacional da mesma, bem como as tratativas a serem tomadas para a manutenção do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006.  
Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em Fev. 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- KELLER, E; AGUIAR, M.A.F. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional**. Revista Eletrônica Terra e Cultura, ano XX, nº 39, 2004.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpx, 2008.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.



ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, R. O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2005.

SORIO, W. **Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.Guarch.com.br>>. Acesso em Fev. 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER TERCEIRO, J.; HOLLENBEK, J. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000.

ZUCCOLI, P. H. Z.; FRANZIN, N. A. **Clima Organizacional: Um Breve Estudo**. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Junho 2006, v. 08, n.01, p.91-95.