

**CENTRO PAULA SOUZA - CEETEPS
FACULDADE DE TECNOLOGIA - FATEC
GESTÃO EMPRESARIAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

Natalia dos Santos Herreira

AMERICANA – SP
2013

**CENTRO PAULA SOUZA - CEETEPS
FACULDADE DE TECNOLOGIA - FATEC
GESTÃO EMPRESARIAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

Natalia dos Santos Herreira

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Reydner Furtado Garbero.

AMERICANA – SP
2013

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

H482c	<p>Herreira, Natália dos Santos</p> <p>Clima organizacional: um estudo de caso em uma distribuidora de bebidas. / Natália dos Santos Herreira. – Americana: 2013. 57f.</p> <p>Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Reydner Furtado Garbero</p> <p>1. Sociologia organizacional 2. Administração de recursos humanos I. Garbero, Reydner Furtado II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.03</p>
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bibliotecária responsável pela FC: Ana Valquiria Niaradi – CRB-8 região 6203

Dedicatória

Aos meus pais, meu irmão Leonardo, meus amigos da Comunidade Apóstolos e amigos da FATEC Americana.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus que me deu toda sabedoria e fortaleza para concluir a faculdade. Agradeço aos colegas de turma que me auxiliaram em todo o decorrer do curso e me proporcionaram momentos agradáveis. Agradeço ao Professor Mestre Reydner Furtado Garbero pela dedicação nas orientações e elaboração do presente trabalho. Agradeço aos professores do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial por me agregarem conhecimentos, e a todos os funcionários da Instituição de Ensino Tecnológico FATEC-Americana.

RESUMO

O Trabalho de Graduação, apresentado como requisito para a aprovação da graduação de Gestão Empresarial da Instituição FATEC – Americana, tem como meta discorrer sobre o tema de clima organizacional.

Tendo em vista que a busca por um clima organizacional agradável é evidente no mundo empresarial atual, esse trabalho apresenta a definição do tema em questão com base em teses de autores variados.

Analisando as influências no clima organizacional, o trabalho apresenta uma abordagem sobre fatores motivacionais, partindo da análise da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, bem como a visão de vários autores sobre o tema.

Para obter uma visão concreta sobre o assunto, bem como sua aplicabilidade nas atividades rotineiras de uma organização, é aplicado um questionário com o intuito de analisar o clima organizacional dessa empresa, partindo de perguntas no âmbito de fatores que podem influenciar o nível de satisfação e motivação do indivíduo.

PALAVRAS-CHAVES: CLIMA, ORGANIZAÇÃO, CLIMA ORGANIZACIONAL.

ABSTRACT

The graduation work, presented as a requirement for the approval of the institution's business management graduate FATEC-Americana, aims to discuss on the topic of organizational climate.

Considering that the search for a nice organizational climate is evident in the current business world, this paper presents the definition of the subject in question on the basis of these varied authors.

Analyzing the influences on organizational climate, the work presents an approach on motivational factors, starting from the analysis of two-factor theory Herzberg, as well as the vision of various authors on the subject.

To obtain a concrete vision on the subject as well as its applicability in routine activities of an organization, is applied a questionnaire in order to analyze the organizational climate of this company, based on questions within the scope of factors that may influence the level of satisfaction and motivation of the individual.

KEYWORDS: CLIMATE, ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE.

LISTA DE IMAGENS

Figura 1: O clima organizacional.....	13
Figura 2: Teoria dos Dois Fatores.....	18
Figura 3: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	20
Figura 4: Fatores determinantes do clima organizacional	21
Figura 5: Modelo metodológico de monografia de estudo de caso	27
Figura 6: Organograma da Capelli.....	30
Figura 7: Gráfico - Plano de carreira	34
Figura 8: Gráfico - Pretensão dos filhos trabalharem na Capelli.....	35
Figura 9: Gráfico - Confiança no chefe imediato	35
Figura 10: Gráfico - Reconhecimento do trabalho	36
Figura 11: Gráfico - Insatisfação com o Salário	37
Figura 12: Gráfico - Assistência Médica e Odontológica.....	38
Figura 13: Gráfico - Situação Financeira.....	39
Figura 14: Gráfico - Satisfação com o Nível Intelectual	40
Figura 15: Gráfico - Satisfação com a Segurança Pública.....	41
Figura 16: Gráfico - Satisfação com a Política Nacional.....	42
Figura 17: Gráfico - Satisfação com a Política Estadual	42
Figura 18: Gráfico - Satisfação com a Política Municipal.....	43
Figura 19: Gráfico – Ânimo X Crises Políticas	44
Figura 20: Gráfico – Ânimo X Crises Econômicas	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado da Pesquisa..... 31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Problema	9
1.2. Delimitação da Área Pesquisada.....	9
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo geral.....	9
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Justificativa	10
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1. Clima Organizacional <i>versus</i> Cultura Organizacional.....	15
2.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	17
2.3. Estudo sobre Clima Organizacional.....	23
3. METODOLOGIA	26
4. ESTUDO DE CASO.....	29
4.1. Apresentação da Organização	29
4.2. Apresentação dos Resultados.....	31
4.3. Análise dos Resultados – Fatores Internos	34
4.4. Análise dos Resultados – Fatores Externos	38
4.5. O Clima Organizacional da Capelli	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
ANEXOS	50

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho abordará o tema clima organizacional.

Para seu desenvolvimento, será apresentado a definição do assunto, como o clima organizacional se desenvolve dentro do ambiente empresarial, sua distinção com cultura organizacional, suas influências e variações, e a importância de ser estudado.

Será abordado também a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, entendendo que o nível de motivação e satisfação do indivíduo altera o clima organizacional.

Através desse trabalho se objetiva compreender melhor o assunto abordado, observando-se que a busca em proporcionar um ambiente de trabalho agradável e atrativo por parte das empresas, e a alta procura por essa realidade por parte do indivíduo que busca um novo emprego é realidade do ambiente empresarial atual.

1.1. Problema

Através do aprofundamento do tema desse trabalho e a pesquisa a ser realizada, procura-se chegar a uma reflexão de como as organizações podem proporcionar um ambiente de trabalho que agrade seus colaboradores, partindo da análise das percepções dos funcionários sobre os fatores que influenciam a motivação do indivíduo.

1.2. Delimitação da Área Pesquisada

Para desenvolver o trabalho, será analisada a área de Gestão Pessoas, com a delimitação em Clima Organizacional.

1.3. Objetivos

Obter um maior conhecimento sobre clima organizacional, como ele influencia na organização e em seus resultados, qual sua relação com o desempenho dos colaboradores e a importância de analisá-lo na organização.

1.3.1. Objetivo geral

Compreender a influência do clima organizacional no dia-a-dia da empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

Definir o conceito de clima organizacional, diferenciar clima organizacional de cultura organizacional, analisar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, compreender a importância de se analisar o clima organizacional e, através de um estudo de caso, obter uma visão concreta do clima organizacional por meio das rotinas empresariais de uma organização.

1.4. Justificativa

O assunto descrito nesse trabalho é algo atual nas organizações. A busca em proporcionar um ambiente de trabalho agradável e atrativo por parte das empresas, e a alta procura por essa realidade por parte do indivíduo que busca um novo emprego é realidade do ambiente empresarial atual.

O clima da organização interfere diretamente no desempenho dos funcionários, uma vez que quando o ambiente motiva ao trabalho, as metas são alcançadas de forma mais eficaz.

As antigas organizações não ofereciam benefícios a seus colaboradores, e por esse motivo as empresas encontraram dificuldades em manter o quadro de funcionários. As empresas modernas buscam cada vez mais oferecer um ambiente de trabalho agradável, com benefícios que atraiam os colaboradores já existentes na empresa e despertem interesses nas pessoas que buscam um novo emprego.

O mercado de trabalho, hoje, atua com alta concorrência por mão de obra qualificada, uma vez que o sucesso da empresa se deve, basicamente, por conta da qualidade de trabalho de seus colaboradores. E com a alta concorrência, a busca em oferecer um clima organizacional agradável se torna fluente, pois qualquer desilusão pode resultar na perda de um colaborador, uma vez que as ofertas de trabalho existem, e os funcionários procuram cada vez mais um local de trabalho que lhe agrade e satisfaça suas necessidades.

A pesquisa de campo que será realizada em uma organização que está no mercado há cerca de 20 anos, ajudará a obter uma visão melhor de como o clima organizacional sofre influência e também influencia a motivação e desempenho do colaborador, analisando a visão de gestores e colaboradores da empresa.

A finalidade de elaborar esse trabalho é compreender melhor a relação entre o clima organizacional com o sucesso da empresa, e quais os meios para se obter um clima agradável a todos na organização.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para uma melhor compreensão do tema, se apresenta a definição, bem como sua relação com a empresa e seus colaboradores.

“Clima organizacional é o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à empresa, com seu modelo de administração, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes.” (OLIVEIRA, 2009, p.280)

Litwin (1968) *apud* Chiavenato (2007, p.126) apresenta a teoria de que o clima organizacional depende de seis dimensões:

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

O Clima Organizacional distingue uma organização da outra, pois ele é particular de cada uma, e sofre influências dos valores e moral de cada funcionário, bem como seus comportamentos e atitudes. Ele não é estático e imune de mudanças.

Litwin (1971, p.111) *apud* Chiavenato (2007, p.125), apresenta a tese:

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos membros. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- b) Influencia o seu comportamento

Cada funcionário é diferente entre si, e trazem consigo seus próprios valores, costumes, temperamentos, formas de agir diante de uma situação. Todos esses aspectos influenciam diretamente no comportamento e atitude de cada indivíduo na organização, e dessa maneira o clima também sobre influências.

Oliveira (2009) defende essa teoria, e afirma que valores são representados pelos princípios de cada indivíduo, e que as empresas devem respeitar e consolidar isso ao longo do tempo.

“Valores são representados pelos princípios, crenças e questões éticas que as empresas devem respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham influência no modelo de administração utilizado pela empresa.” (OLIVEIRA, 2009, p. 281)

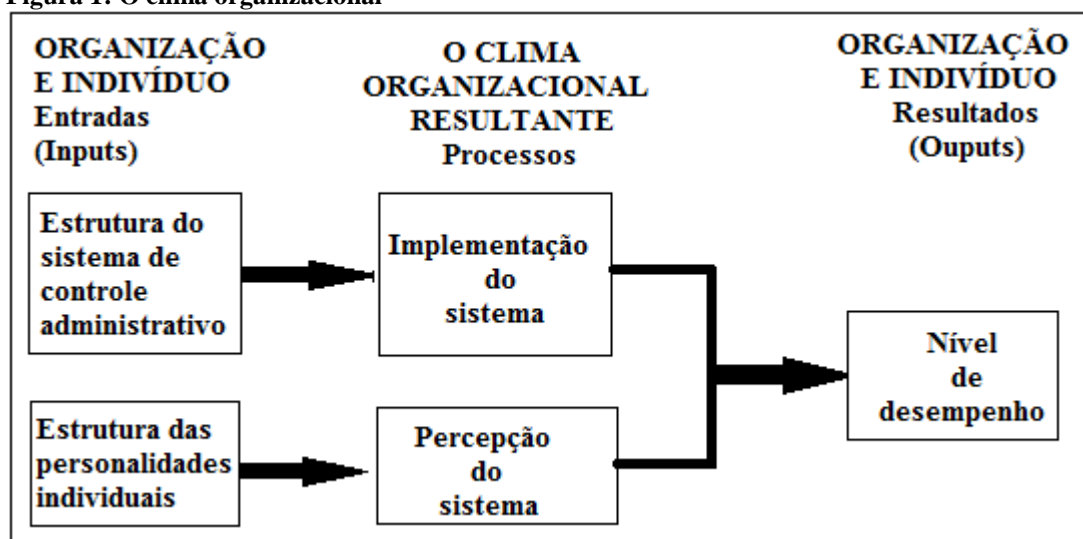
Chiavenato (2003) apresenta a teoria de que cada indivíduo possui personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras pessoas com as quais convive, e da mesma maneira também sofre influências.

As políticas e as diretrizes para realização das atividades e processos estabelecidos pela organização também influenciam em seu clima, uma vez que é alterado pelos valores e moral do funcionário, mas também por seu comportamento e atitude diante das situações e medidas a serem tomadas, e regras a serem seguidas.

Climas organizacionais distintos também podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado na organização. Alguns climas organizacionais podem ser criados em um curto espaço de tempo e suas características permanecem estáveis. Uma vez criados, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre desempenho e a satisfação no cargo. (LITWIN, 1971, p.121 *apud* CHIAVENATO, 2007, p.126)

A figura abaixo esquematiza o pensamento de Litwin descrito acima.

Figura 1: O clima organizacional



Fonte: Adaptação de Stringer (1971, p.331) *apud* Chiavenato (2007, p.127)

O clima organizacional tem impacto direto na eficiência, eficácia e efetividade da empresa, uma vez que é constituído pelo comportamento dos colaboradores. Um funcionário que está satisfeito com seu ambiente de trabalho realiza suas tarefas com mais eficiência e qualidade, e atinge as metas propostas pela empresa.

As empresas nada mais são que um conjunto de pessoas, pelas quais são produzidos e vendidos seus bens, atendidos seus clientes e gerenciadas como um todo.

Segundo Chiavenato (1999) *apud* Vieira (2003, p.3), “o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação”.

Baseado nos pensamentos de Bispo (2006), uma empresa que possui um clima organizacional desfavorável obtém dos funcionários como resposta:

- Frustração,
- Desmotivação
- Falta de integração com a empresa
- Falta de credibilidade mútua
- Falta de retenção de talentos
- Improdutividade
- Pouca adaptação às mudanças
- Alta Rotatividade
- Alta abstenção
- Pouca dedicação
- Baixo comprometimento com a qualidade
- Clientes insatisfeitos
- Pouco aproveitamento nos treinamentos
- Falta de envolvimento com os negócios
- Crescimento das doenças psicossomáticas
- Insucesso nos negócios

Em contrapartida, quando o clima organizacional é favorável, o quadro é totalmente inverso, onde a empresa obtém apenas *feedback* positivo por parte dos colaboradores.

Além disso, o clima organizacional indica a percepção coletiva que os colaboradores possuem da organização.

Alguns fatores que comprovam a importância em avaliar o clima organizacional (VIEIRA, 2003, p.4) são:

- Pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;
- Pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- Pode ser modificado;
- É um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;
- Pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a concorrência dos mesmos;
- Não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, esta perturbadora e instável realidade organizacional;
- O clima é mais perceptível que as fontes que o originaram;
- Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

Com o mercado extremamente competitivo em que se encontram as organizações atualmente, a busca por uma empresa que ofereça um ambiente de trabalho agradável, que satisfaça suas necessidades, e ofereça oportunidades de crescimento econômico e de aprendizagem é realidade dos indivíduos.

A árdua busca das empresas por mão de obra qualificada para se manter estável no mercado gera uma procura por soluções de manter um clima organizacional agradável, com o objetivo de se tornar atraente aos candidatos da vaga de trabalho.

A organização é formada por pessoas, pelas quais é responsável o diferencial competitivo. É através delas que se realizam as atividades da empresa, bem como o alcance de suas metas e objetivos. Por esse motivo há importância em cuidar desse bem, e estar sempre atento a como os colaboradores estão respondendo a forma como são gerenciados, como estão respeitando as regras as quais são sujeitos a respeitar, como acontece o relacionamento com o grupo de trabalho e superiores.

2.1. Clima Organizacional *versus* Cultura Organizacional

Apesar da semelhança entre clima e cultura e fazerem parte do mesmo cenário organizacional, eles não são o mesmo fenômeno.

O clima organizacional é definido pelo estado de motivação e satisfação dos colaboradores da empresa, enquanto a cultura determina o comportamento da organização.

Segundo Chiavenato (2003) a cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais compartilhados que se

desenvolve dentro de uma organização e que guia e orienta o comportamento de seus membros.

Robbins (2005) apresenta a tese de que a cultura desempenha diversas funções dentro da organização:

1. Cria distinções entre uma organização e outra;
2. Proporciona um senso de identidade aos membros da organização;
3. Facilita o comprometimento com algo além os interesses de cada indivíduo;
4. Estimula a estabilidade do sistema social;
5. É sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

O clima é uma característica dinâmica da empresa, pois sofre alterações a todo instante, de acordo com o animo dos colaboradores. O clima demonstra o nível de motivação e satisfação dos indivíduos na organização.

A cultura é típica de cada organização e representa suas normas, formais e informais, demonstra como cada empresa atua em seu dia-a-dia. Ela define como cada indivíduo irá atuar na organização.

As organizações podem ser consideradas um ser vivo, com personalidade. Seu comportamento se traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver problemas – conjunto que constitui a cultura organizacional. (CARAVANTES, 2005, p.255)

Chiavenato (2003) relata que a organização é um sistema humano e complexo e que possui características próprias provindas de sua cultura e clima organizacional. Ele ainda compara a cultura organizacional com um *iceberg*, onde as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada ficam visíveis aos colaboradores, assim como a ponta o *iceberg*. Já a parte inferior, que fica encoberta, envolve percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais.

O fato de que o clima organizacional é dinâmico e sofre alterações de acordo com o grupo de colaboradores o diferencia muito da cultura organizacional.

Isso não quer dizer, necessariamente, que a cultura é de total estática. Ela sofre alterações, mas é com o tempo e depende das condições internas e externas em que se encontra a empresa.

O rendimento ou a produção das organizações é função direta de seu tipo de comportamento e, por conseguinte, de sua cultura. o administrador de pessoal é em grande parte, em seu comportamento administrativo, um produto da cultura organizacional. Portanto, se queremos que uma organização venha a evoluir, é preciso agir sobre a cultura organizacional. (WEIL, 1972, *apud* CARAVANTES, 2005, p.255)

O mundo sofre constantes mudanças, e as pessoas se adaptam a essas mudanças. Uma empresa fundada em 1990, por exemplo, iniciou suas atividades com uma realidade, e sua cultura foi fundamentada de acordo com o comportamento humano de 1990. Hoje a realidade é outra, a forma como as pessoas agem é diferente. Por esse motivo a empresa deve rever seus conceitos de cultura, para estar mais próximo da realidade, e dessa forma melhorarem seu clima organizacional.

2.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Abraham H. Maslow (1908-1970) *apud* Chiavenato (2003), um dos maiores especialistas em motivação humana, apresenta as necessidades humanas que podem influenciar na motivação de um colaborador através de uma pirâmide, onde na base se encontra as necessidades fisiológicas, considerada as necessidades mais baixas, e no topo as necessidades de auto realização, sendo as necessidades mais elevadas.

Frederick Herzberg (1923-1981) *apud* Chiavenato (2003), psicólogo e consultor americano, e professor de Administração da Universidade de Utah, desenvolveu a teoria dos dois fatores, com a finalidade de explicar o comportamento do indivíduo na organização. Por esse motivo foi escolhido essa teoria, mediante tantas abordagens sobre o tema de motivação.

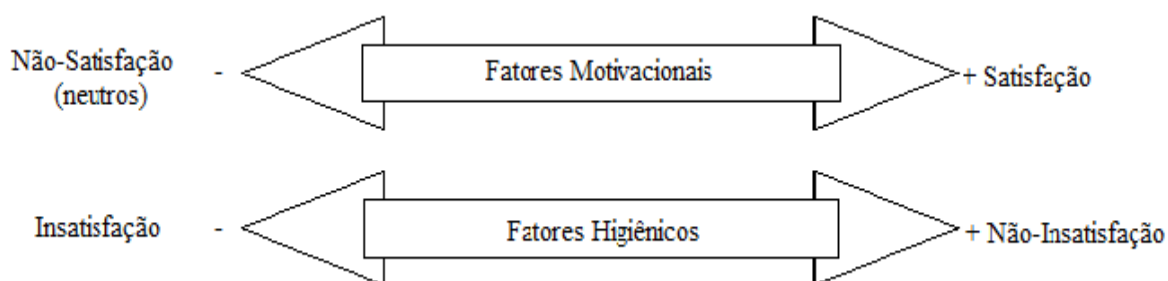
Verificou-se que os fatores que causavam satisfação estavam relacionados à própria tarefa, relações com o que o indivíduo fazia, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação eram fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, como tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho era executado e, finalmente, o próprio salário percebido pelo indivíduo para executar seu serviço. (CARAVANTES, 2005, p.113)

Segundo Chiavenato (2003), são eles os dois fatores:

1. Fatores Higiênicos – composto pelo salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e funcionário, regulamentos internos, estabilidade no cargo, oportunidades existentes, etc. São fatores ligados ao ambiente de trabalho do indivíduo, e como são controlados pela própria empresa estão fora do alcance das pessoas. Os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados, pois para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, apelava-se para incentivos em troca do trabalho, como prêmios e incentivos salariais, etc. As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação, e quando se elevam a satisfação não conseguem sustenta-la elevada por muito tempo. Porém, quando são precários eles geram a insatisfação.

2. Fatores Motivacionais – estão relacionados com as atividades desempenhadas pelo funcionário. Por esse motivo os fatores motivacionais estão em total controle do indivíduo, e envolvem sentimentos de crescimento, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas realizadas pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho. Os trabalhos criavam um efeito de “desmotivação” no funcionário que o executava pelo fato dos cargos serem definidos com a preocupação de atender os princípios de eficiência e economia, e resultava em apatia, desinteresse e falta de sentimento psicológico. Quando os fatores motivacionais são ótimos eles provocam a satisfação, e quando são precários eles evitam a satisfação no indivíduo.

Figura 2: Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Adaptação de Chiavenato (2003)

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes entre si. O oposto da satisfação é a ausência dela, e o mesmo ocorre com a insatisfação.

Chiavenato (2007, p.114) apresenta os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes, que incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de exercer discricção;
- Promoção e oportunidades;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Os Fatores Motivacionais dizem respeito ao conteúdo do cargo, ou seja, como a pessoa se sente em relação ao trabalho exercido. Já os Fatores Higiênicos se referem a como a pessoa se sente em relação a empresa em que trabalha.

Em essência, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que:

1. **A satisfação no cargo é função do conteúdo** ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores “motivadores”;
2. **A insatisfação no cargo é função do ambiente**, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores “higiênicos”.

(KORMAN, 1971, p.147 *apud* CHIAVENATO, 2007, p.116)

Comparando as duas teorias de motivação, Maslow e Herzberg, analisa-se que há semelhança entre elas. Os fatores motivacionais de Herzberg estão relacionadas as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow, e os fatores higiênicos relacionam-se com os níveis mais baixos.

Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Não obstante, apresentam também importantes diferenças. (CHIAVENATO, 2007, p.117)

De acordo com Chiavenato (2007), Maslow defende em sua teoria que qualquer necessidade pode motivar o comportamento do indivíduo a medida que forem atendidas. Porém, para Herzberg apenas as necessidades mais elevadas atuam como fatores motivacionais, pois as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas.

Figura 3: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: Adaptação de Davis (1972, p.59) *apud* Chiavenato (2003)

Herzberg *apud* Chiavenato (2003) propõe o enriquecimento de cargo para proporcionar uma constante motivação do trabalhador. Através do enriquecimento de cargo o funcionário se sentirá motivado a vencer o desafio de executar uma nova tarefa, ou uma tarefa mais complexa do que a executada até o momento, e isso gerará uma satisfação profissional no cargo.

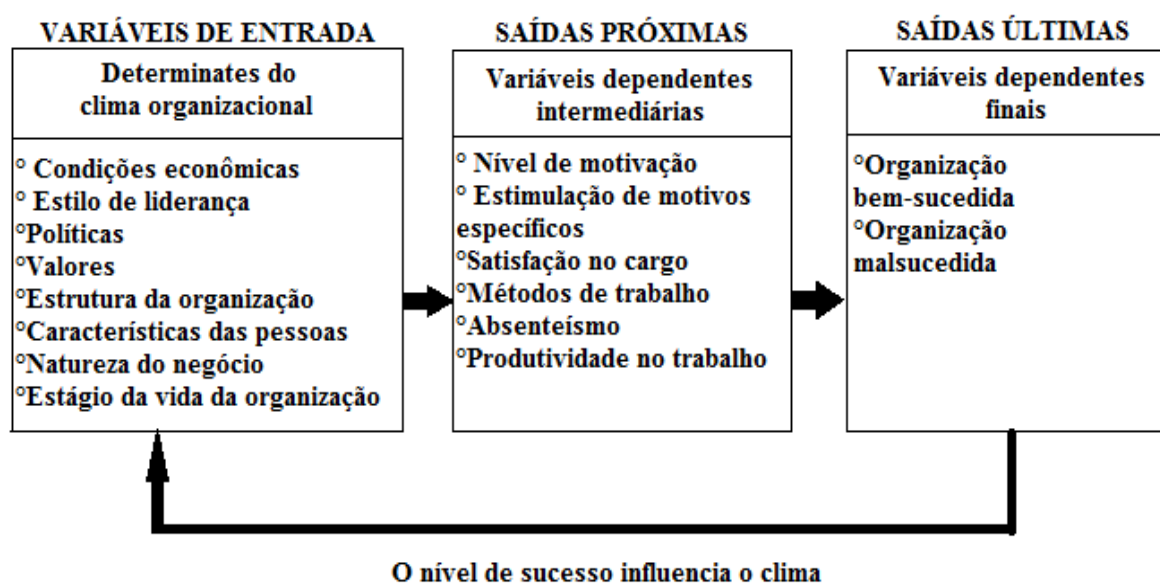
As tarefas do cargo são definidas inicialmente com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia, o que tem levado a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade para a criatividade no conteúdo das tarefas do cargo. Assim, as tarefas passaram a provocar um efeito de “desmotivação”: a apatia e a alienação são os resultados naturais da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada mais além de um lugar decente para trabalhar. (CHIAVENATO, 2007, p.116)

A motivação está ligada à satisfação das necessidades do indivíduo. Por esse motivo ela influencia no clima organizacional. Quando um funcionário está motivado é resultado de que suas necessidades estão sendo atendidas, e dessa forma a visão que ele possui da organização é otimista, assim como seu relacionamento na empresa, seja com outros profissionais ou superiores.

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. (CHIAVENATO, 2007, p.125)

Atkinson (1964, p.310) *apud* Chiavenato (2007, p.125) apresenta a tese de que “o clima organizacional é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”.

Figura 4: Fatores determinantes do clima organizacional



Fonte: Adaptação de DuBRIN (1974, p.333) *apud* Chiavenato (2007, p.126)

Como já citado anteriormente o clima diz respeito a como o indivíduo se relaciona com a organização, bem como a visão que ele possui da mesma. A motivação influencia nesse quesito, pois um colaborador desmotivado ou insatisfeito com as atividades que exerce, bem como relacionamentos com outros colaboradores ou superiores, salário, ou outro fator, resulta em baixa produtividade, visão negativa da organização e mau relacionamento dentro da empresa.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização. (CHIAVENATO, 2007, p.124)

Baseado em Vieira (2003), a permanência do colaborador na organização está diretamente ligada com sua motivação e satisfação do indivíduo. Para o alcance dos objetivos da organização é importante estar atento aos estilos de gerenciamento dos colaboradores, ao relacionamento dos colaboradores, a resposta no alcance das metas de trabalho propostas, ao relacionamento com os programas de higiene e segurança do trabalho, etc. O cuidado com esses quesitos proporcionam um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro para os colaboradores, e conseqüentemente cria no colaborador a motivação de se estabilizar na organização.

Esse cuidado com a motivação dos colaboradores ainda não é realidade de todas as empresas, pois existem aquelas que atuam se baseando na padronização, onde todos os colaboradores são tratados da mesma forma havendo desprezo dos diferenciais entre indivíduos, e os colaboradores são submetidos ao modelo de ordem e obediência às cegas, ou seja, são submetidos obedecer a regras extremamente rígidas.

De acordo com Chiavenato (2002, p.73.) *apud* Vieira (2003, p.3), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controla-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Chiavenato (2007) apresenta a tese de que o clima organizacional está totalmente ligado a satisfação das necessidades do indivíduo e em manter um equilíbrio emocional. A busca pela satisfação e o equilíbrio pode ser definido como um estado de ajustamento.

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Varia dentro de um *continuum* e pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. (CHIAVENATO, 2007, p.124)

O autor apresenta, ainda, as características de pessoas mentalmente sadias:

1. Sentem-se bem consigo mesmas;
2. Sentem-se bem em relação às outras pessoas; e
3. São capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

(CHIAVENATO, 2007, p.124)

Os colaboradores requerem atenção e acompanhamento, devido a exposição a diversos problemas pessoais e dentro das próprias organizações. Esses problemas podem afetar o desempenho operacional do indivíduo, e é de interesse da organização ajudá-lo a administrar essas situações, e dessa maneira manter o indivíduo motivado.

2.3. Estudo sobre Clima Organizacional

Os estudos sobre clima se iniciaram em 1960, nos Estados Unidos, com Forehand e Gilme (1964) *apud* Bispo (2006), onde os seus trabalhos levantaram conceitos e indicadores iniciais de clima organizacional partindo de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

A partir dos estudos de Forehand e Gilme (1964) *apud* Bispo (2006), Litwin e Striger (1968) *apud* Bispo (2006) realizaram experiências em três organizações americanas, onde os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações distintas com o que diz respeito a satisfação e desempenho no trabalho.

Aqui no Brasil a pesquisa foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) *apud* Bispo (2006), nos quais ele realizou inúmeros trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos seguindo o modelo de pesquisa realizada por Litwin e Striger (1968) *apud* Bispo (2006).

O questionário de pesquisa sobre Clima Organizacional de Litwin e Striger (1968) *apud* Bispo (2006) se baseia em nove fatores/indicadores:

- **Estrutura:** sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, como muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações;
- **Responsabilidade:** sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência no desempenho das funções;
- **Desafio:** sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das funções;

- **Recompensa:** sentimento de ser recompensado por um trabalho bem realizado, ênfase em incentivos positivos ao invés de punições, sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- **Relacionamento:** sentimento de companheirismo geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- **Cooperação:** percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores e dos subordinados;
- **Conflito:** sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- **Identidade:** sentimento de pertencer à organização como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- **Padrões:** é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

O modelo de pesquisa sobre clima organizacional de Litwin e Stringer (1968) *apud* Bispo (2006) foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, e os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre clima organizacional nas organizações.

O professor Roberto Coda (CODA, 1997) *apud* Bispo (2006), da Universidade de São Paulo, desenvolveu um modelo baseando-se no modelo de Litwin e Stringer (1968) *apud* Bispo (2006), porém é mais abrangente, pois analisa a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança.

“É por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre o funcionário e a empresa.” (BISPO, 2006. p.260)

De acordo com Chiavenato (1999, p.440) *apud* Vieira (2003, p.4), “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto”.

Como cada organização possui um clima próprio, a pesquisa realizada através de um questionário é a maneira mais eficaz de compreender o que os colaboradores desejam, bem como o motivo pelo qual ainda permanecem na empresa e suas perspectivas de futuro dentro dela.

Oliveira (1995, p.107) *apud* Vieira (2003, p.5) cita que as etapas na pesquisa de clima interno são:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipótese – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

Como toda pesquisa de campo, a pesquisa sobre o clima organizacional requer um preparo e zelo na confecção do questionário. Mesmo tendo em mãos um questionário, teoricamente, pronto é necessário realizar adaptações de acordo com a realidade da empresa.

A pesquisa é muito utilizada para encontrar possíveis causas dos problemas organizacionais, bem como suas consequências. E com as causas dos problemas detectadas é possível aplicar medidas corretivas, formulando estratégias de mudanças e melhorando a qualidade de trabalho na organização, bem como a satisfação de seus colaboradores.

3. METODOLOGIA

Este trabalho de graduação foi realizado com a utilização do método de estudo de caso na empresa Distribuidora de Bebidas Capelli.

De acordo com Roesch (1999, pp.198-199) o estudo de caso tem sido utilizado com diversos propósitos: “a) Casos para o ensino; b) Casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas; c) Casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área”.

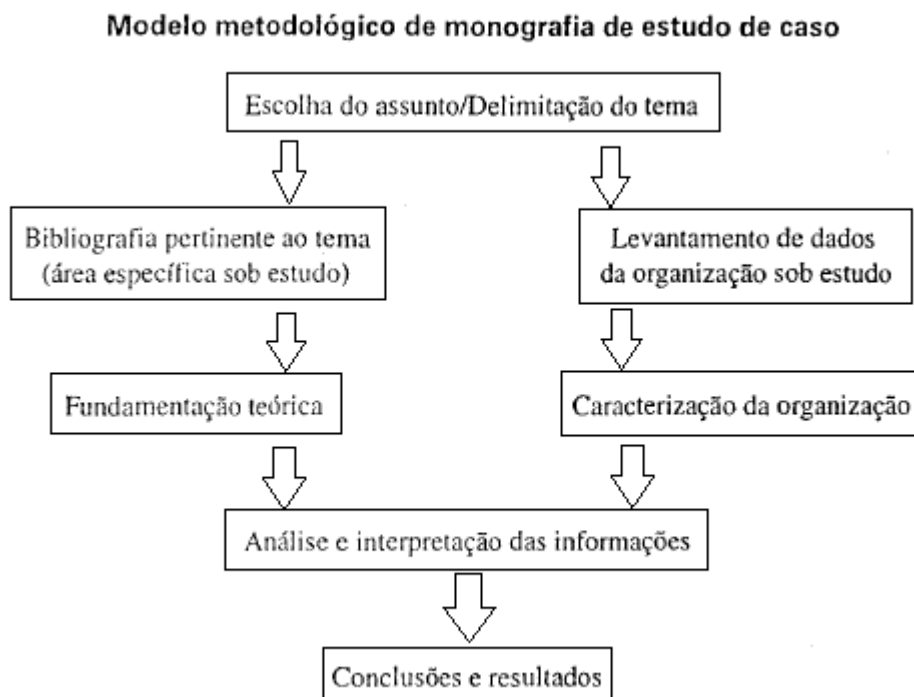
Segundo Tachizawa (1999, p.49), “A monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização”.

Quando o tema escolhido para o desenvolvimento do trabalho é estudo e analisado, obtém-se uma visão teórica sobre o assunto, e a partir do estudo de caso a visão teórica passa a ser colocada em prática e a conclusão do assunto se torna mais concreta e realista.

Roesch (1999, p.197) defende a tese de se realizar um estudo de caso nos trabalhos de graduação, afirmando que “estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento – que é conduzido num ambiente artificial, controlado”.

Para o desenvolvimento metodológico de uma monografia de estudo de caso, alguns passos são importantes.

Figura 5: Modelo metodológico de monografia de estudo de caso



Fonte: Adaptação Tachizawa (1999, p.49)

Mesmo com todas as etapas sendo importantes, o estudo de caso se torna uma estratégia de pesquisa que conclui todas as pesquisas metodológicas desenvolvidas para desenvolver o trabalho de graduação.

Roesch (1999, p.197) defende essa ideia:

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Sabendo que o trabalho de graduação tem como objetivo aprimorar os conhecimentos adquiridos ao longo das disciplinas lecionadas, o estudo de caso permite uma maior exploração dos temas abordados em sala de aula, pois o indivíduo que desenvolve o trabalho analisa na prática o conteúdo estudado.

Roesch (1999, p.199) defende essa teoria afirmando que, “em síntese, o caso para o ensino é o relato de uma situação vivida nas organizações, a ser utilizado em sala de aula, buscando envolver os alunos no processo de aprendizagem”.

Hartley (1994) *apud* Roesch (1999, p.197) enfatiza que “o ponto forte dos estudos de caso reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”.

“O estudo de caso, baseado em pesquisa de campo em profundidade ou na análise de documentos, permite o exame de um conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas à interação social, processos históricos e estruturas organizacionais”. (SJOBORG ET AL., 1991) *apud* ROESCH, 1999, p.198)

O estudo de caso pode ser caracterizado por uma pesquisa de campo, onde são coletados dados, de formas diversificadas e podendo ser qualitativos ou quantitativos, e que auxiliam em uma melhor compreensão sobre a funcionalidade prática do tema estudado.

A ênfase é maior na utilização de instrumentos qualitativos, dado o tipo de questões que são levantadas na pesquisa, ou seja, a exploração de novos processos ou comportamentos, ou melhor entendimento de tais aspectos, ou, ainda, a exploração de comportamentos informais, secretos, ilícitos ou fora do comum – todos esses aspectos que não podem ser revelados por meio de um contato breve, como uma única entrevista. (HARTLEY, 1983: 202-210 *apud* ROESCH, 1999, p.198)

Seguindo ainda a linha de pensamento de Roesch (1999, p.199) a autora apresenta a teoria de que “todo o caso para o ensino parte de um objetivo educacional e a situação relatada representa conceitos teóricos ou modelos”.

O estudo de caso busca analisar uma situação-problema, e partindo da análise obter-se conclusões e busca se soluções. Porém na análise o autor do caso não apresenta sua opinião, apenas conclui com relatos apresentados no estudo.

Por isso, é focalizado numa situação-problema e elaborado com permissão da organização; a narrativa geralmente reflete o ponto de vista do gerente, entre outras características, e não inclui opinião do autor do caso ou interpretação teórica. (ROESCH, 1999, p.199)

Para o desenvolvimento do estudo de caso desse trabalho de graduação, será aplicado um questionário na empresa Capelli, seguindo o modelo apresentado por Bispo (2006). O questionário será respondido por funcionários e gerencia da organização.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Apresentação da Organização

Em 1991, a Capelli iniciou suas atividades atuando como uma simples adega. A princípio, situada na cidade de Sumaré e atendendo somente esta cidade, a equipe era composta apenas por João Capelli, responsável pelas vendas, Carlos e Jorge Capelli, responsáveis pelas entregas. Em função da expansão do negócio, houve a necessidade de contratação de mais mão de obra - dois vendedores e duas duplas de motoristas e ajudantes foram então contratados.

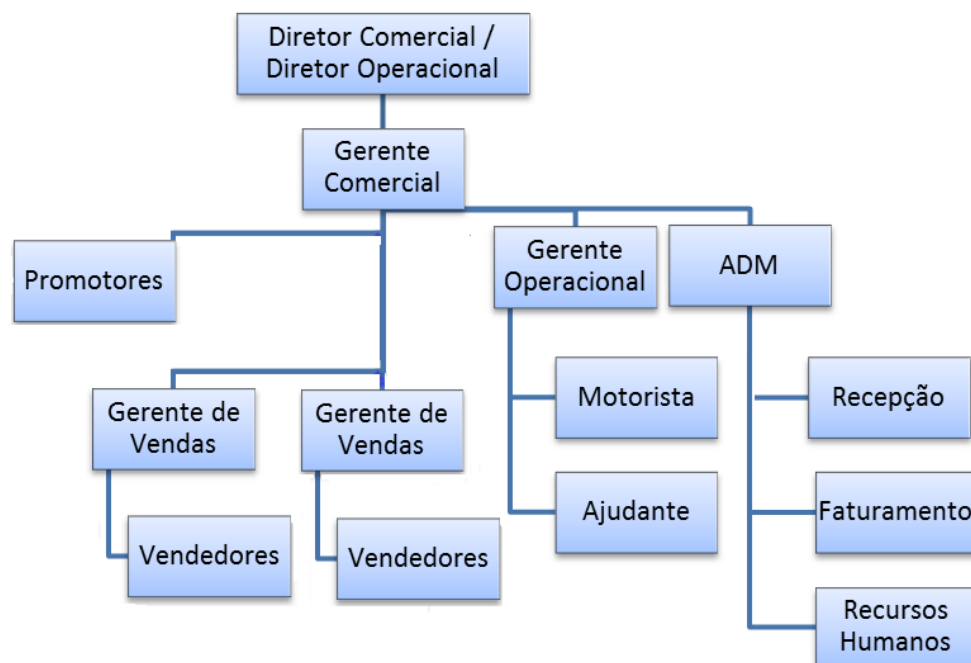
No ano de 1993, a empresa mudou-se para Santa Bárbara d'Oeste, estabelecendo-se no Bairro Sartori onde ela esteve até o ano de 1996. Nessa fase a empresa expandiu sua área de atuação e começou a atender as cidades de Nova Odessa, Santa Bárbara e Americana, distribuindo de forma exclusiva toda a linha de produtos Schincariol.

Em 1996 a empresa foi transferida definitivamente para sua sede própria no Distrito Industrial, localizado também na cidade de Santa Bárbara d'Oeste. Nesse período a empresa já contava com um quadro maior de funcionários, doze vendedores, doze motoristas e doze ajudantes, o que concomitantemente à aquisição da sede própria, revela um cenário que apresenta altos índices de crescimento.

No ano de 2009, a empresa ampliou novamente sua rede de distribuição atendendo as cidades de Limeira, Araras, Santa Gertrudes, Iracemápolis e Cordeirópolis. Essa ampliação nas operações naturalmente gerou demanda por um quadro de funcionários ainda maior, ocasionando assim, novo crescimento das equipes comercial e operacional.

Atualmente a empresa conta com um gerente comercial, dez vendedores, dois gerentes, um promotor, um gerente operacional, oito motoristas e oito ajudantes, além da equipe administrativa, composta por cinco pessoas, organizada conforme descrito no organograma abaixo:

Figura 6: Organograma da Capelli



Fonte: Disponibilizado pela empresa

Buscando sempre seu destaque no mercado, a empresa tem como missão atender bem seus clientes e dispor da melhor equipe de trabalho.

Sua visão é ser a principal fornecedora de produtos e serviços para que possa obter resultados crescentes e constante desenvolvimento.

A Capelli atua no ramo de distribuição de bebidas, representando exclusivamente a marca Schincariol nas cidades de atuação.

Por tratar-se de uma distribuidora, a Capelli é uma empresa representante do setor terciário. Relacionado aos serviços, o terciário é o setor econômico mais acentuado nos países com alto índice de desenvolvimento. Em outras palavras, quanto mais próspera é uma região, maior será o número de atividades ligadas ao setor terciário.

Quanto à demanda, é preciso entender que a Capelli possui dois tipos de clientes: varejistas, que são supermercados, bares e outros tipos de estabelecimentos que adquirem produtos para revenda; e consumidores finais. É importante ressaltar que, dentre os produtos distribuídos pela empresa, há mais de um perfil de clientes sendo atendido. O refrigerante, por exemplo, não possui público-alvo, sendo consumido independente de gênero e idade. Já a cerveja é consumida predominantemente por homens em idade adulta.

4.2. Apresentação dos Resultados

A pesquisa foi respondida por uma amostragem da organização, sendo o setor administrativo e equipe de vendas, totalizando uma amostragem de 17 pesquisados entre 50 funcionários.

No questionário há dois grupos de perguntas, um que faz o levantamento dos fatores internos que influenciam o relacionamento entre os funcionários e a empresa, e o outro faz um levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa.

A tabela a seguir mostra os resultados do questionário aplicado na organização.

Tabela 1: Resultado da Pesquisa

Perguntas	Sim	Mais ou Menos	Não	Não Responderam
Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa				
Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	87%	13%	0%	0%
Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	100%	0%	0%	0%
Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	33%	20%	47%	0%
Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	74%	13%	13%	0%
Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	93%	0%	7%	0%
Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	60%	23%	17%	0%
Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.	20%	7%	73%	0%
Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	60%	20%	20%	0%
Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	60%	13%	7%	0%
Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	47%	40%	13%	0%
O meu chefe imediato é um líder.	74%	13%	13%	0%
O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	80%	29%	0%	0%
Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	67%	13%	20%	0%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	27%	40%	33%	0%

Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	87%	13%	0%	0%
Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.	80%	20%	0%	0%
Acho justo o meu salário atual.	20%	53%	27%	0%
O meu património é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.	53%	20%	20%	7%
Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.	53%	13%	33%	0%
O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	100%	0%	0%	0%
O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	93%	7%	0%	0%
Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.	0%	13%	87%	0%
O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	73%	20%	7%	0%
O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	87%	13%	0%	0%
A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	40%	40%	20%	0%
A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	46%	40%	7%	7%
A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.	13%	20%	67%	0%
Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa				
Eu me preocupo com o futuro da minha família.	100%	0%	0%	0%
Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.	100%	0%	0%	0%
Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.	87%	13%	0%	0%
Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.	73%	7%	7%	13%

Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.	80%	7%	7%	6%
Estou vivendo bem com os meus filhos.	80%	0%	0%	20%
Estou satisfeito com a minha residência.	87%	13%	0%	0%
Estou satisfeito com o meu carro.	80%	13%	7%	0%
Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.	80%	13%	7%	0%
Estou com a minha situação financeira em ordem.	40%	40%	20%	0%
Estou satisfeito com o meu património.	53%	20%	27%	0%
Estou satisfeito com o meu nível social.	66%	20%	7%	7%
Estou satisfeito com o meu convívio social.	93%	0%	7%	0%
Estou satisfeito com o meu nível intelectual.	47%	47%	6%	0%
Estou satisfeito com o meu nível cultural.	46%	40%	7%	7%
Estou satisfeito com a minha religião.	93%	7%	0%	0%
Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.	40%	20%	40%	0%
Estou satisfeito com o meu estado físico.	40%	27%	33%	0%
Estou satisfeito com o meu estado mental.	80%	7%	13%	0%
Estou satisfeito com a minha vida afetiva.	100%	0%	0%	0%
Estou satisfeito com a minha vida sexual.	93%	0%	0%	7%
Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.	47%	33%	20%	0%
Estou satisfeito com as minhas últimas férias.	60%	20%	20%	0%
Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.	80%	13%	7%	0%
Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.	20%	20%	60%	0%
A corrupção altera o meu estado de ânimo.	53%	20%	27%	0%
A violência altera o meu estado de ânimo.	67%	20%	13%	0%
A impunidade altera o meu estado de ânimo.	67%	13%	20%	0%
Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.	0%	27%	73%	0%
Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.	0%	20%	80%	0%
Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.	0%	20%	80%	0%
As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.	47%	13%	40%	0%
As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.	53%	20%	27%	0%

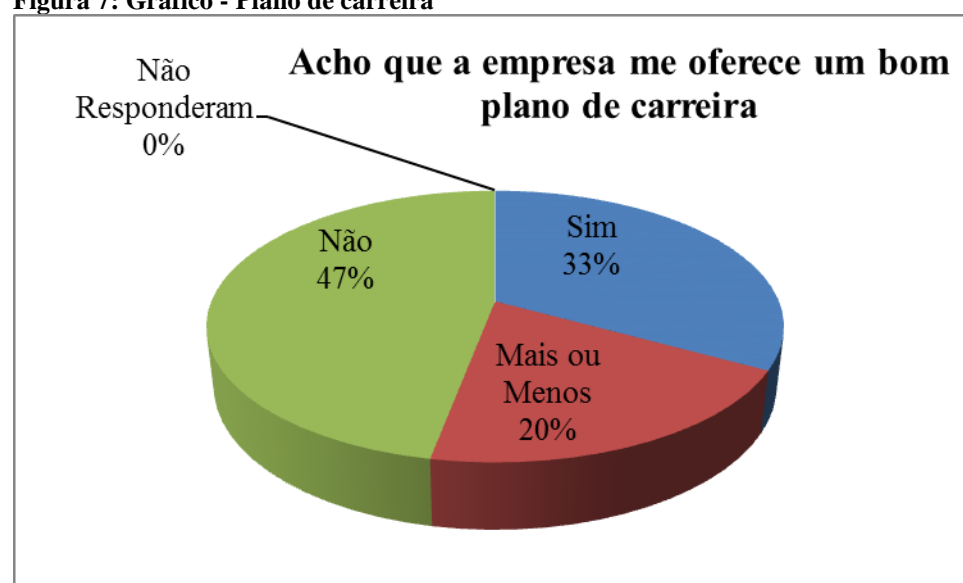
As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.	33%	13%	53%	0%
----------------------------------------------------------------	-----	-----	-----	----

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3. Análise dos Resultados – Fatores Internos

Ao analisar os resultados de cada pergunta respondida da parte que apresenta os fatores internos, alguns problemas foram evidenciados. O primeiro deles é o plano de carreira oferecido pela empresa.

Figura 7: Gráfico - Plano de carreira



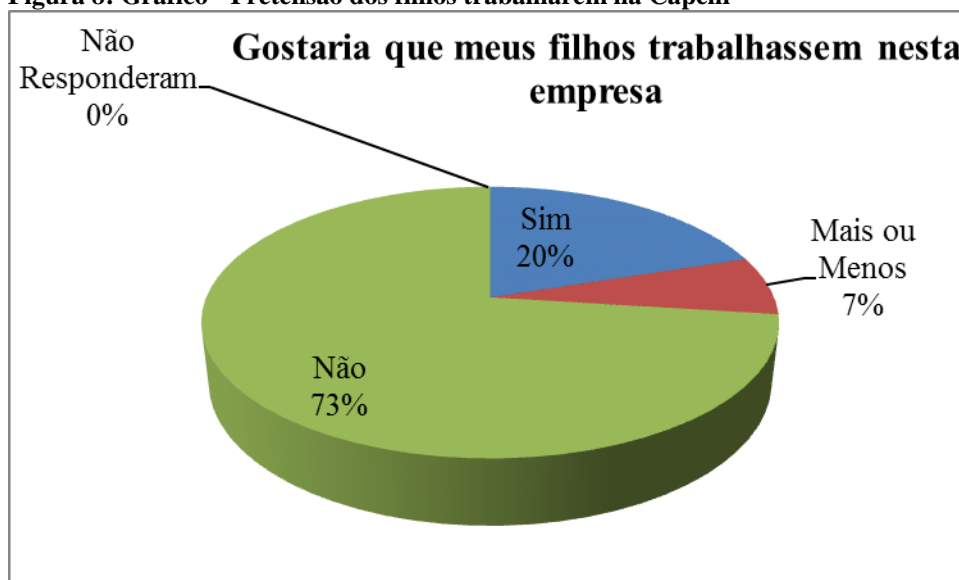
Fonte: Desenvolvido pelo autor

O plano de carreira é uma segurança de que há possibilidade de sucesso na vida profissional do funcionário dentro da organização. 47% dos funcionários da Capelli acham que a empresa não oferece plano de carreira. Essa percepção é um ponto negativo e pode influenciar no Clima Organizacional, levando em consideração que a satisfação com o trabalho diminui, pois o funcionário não se sente motivado em trabalhar na organização que não lhe oferece possibilidades de promoção de cargo.

Tendo em vista que a Capelli é uma organização relativamente pequena quando se leva em consideração os cargos oferecidos, bem como suas divisões, oferecer um plano de carreira relacionado a promoção de cargos se torna inviável para a empresa. Mas um plano de carreira relacionado a promoção de salário por tempo de serviços prestados na organização é a solução para o problema em questão.

O fato de que a empresa não oferece um plano de carreira pode ser motivo de 73% dos funcionários não terem pretensão de seus filhos trabalharem na Capelli. É sabido por todos que um pai sempre quer o melhor para o filho, e em meio a globalização, trabalhar em uma empresa que oferece oportunidades de crescimento é meta de todos.

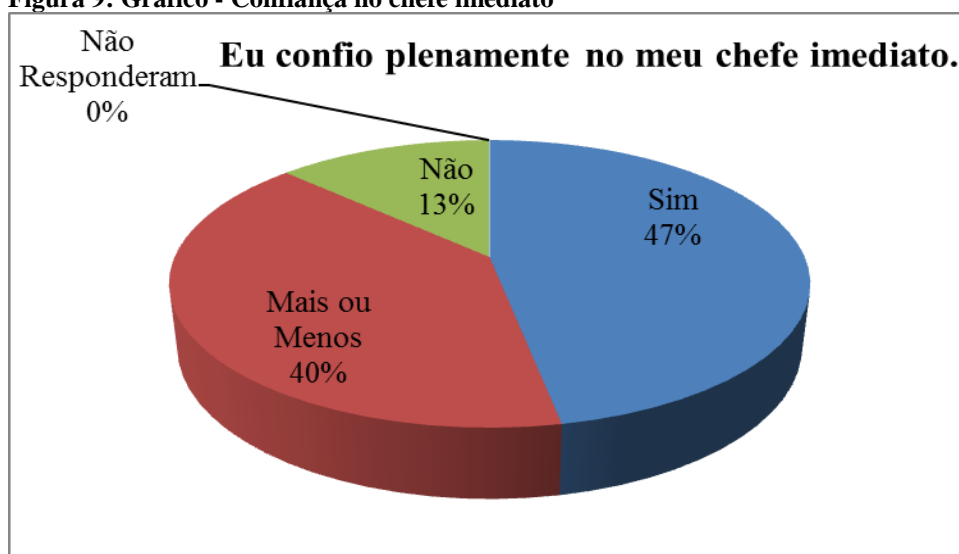
Figura 8: Gráfico - Pretensão dos filhos trabalharem na Capelli



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Outro fator interno que apresenta um resultado que deve ser analisado com mais precisão, e que pode ocasionar problemas no clima organizacional da Capelli é a confiança no chefe imediato.

Figura 9: Gráfico - Confiança no chefe imediato



Fonte: Desenvolvido pelo autor

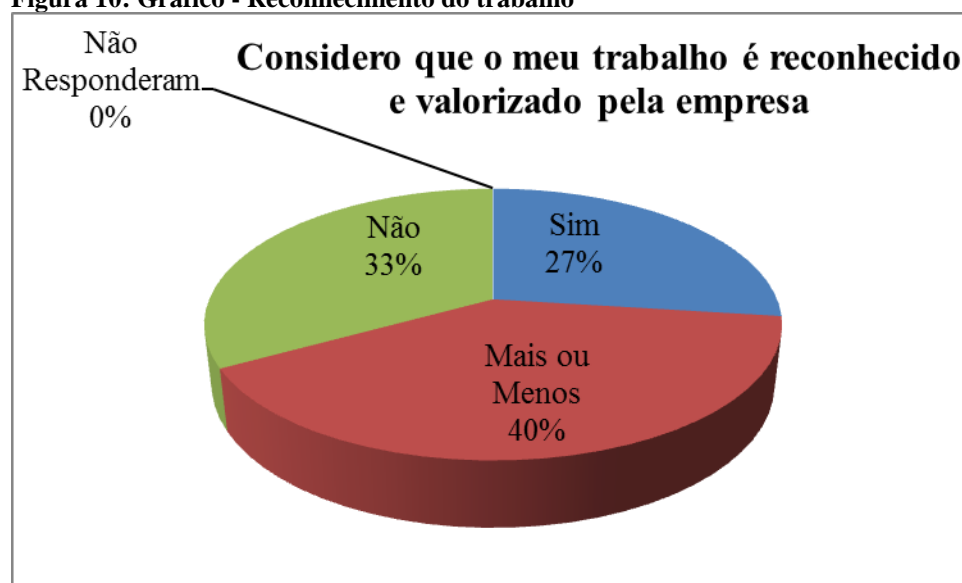
Para que um trabalho dentro da organização seja bem sucedido, é necessário que os colaboradores confiem em seu chefe imediato, ou seja, aquele chefe ao qual o funcionário responde em seu setor.

Na Capelli 40% dos entrevistados disseram que não confiam plenamente em seu chefe imediato. A repercussão desse fato afeta o clima da organização uma vez que o funcionário não se sente totalmente confiante nas ordens de seu chefe, e pode até não realizar o que é proposto por esse motivo. Ao não realizar o que lhe foi proposto gera conflitos com outros integrantes do grupo que realizaram sua tarefa e foram prejudicados pela tarefa não executada do companheiro de equipe ou setor.

A empresa pode solucionar esse problema buscando saber dos funcionários o motivo pelo qual não confiam plenamente em seu chefe imediato, e a partir do levantamento dos possíveis motivos, encontrar medidas que evitem tais situações.

Analisando os resultados da pesquisa foi observado uma insatisfação com o reconhecimento do trabalho exercido pelo funcionário por parte da empresa.

Figura 10: Gráfico - Reconhecimento do trabalho



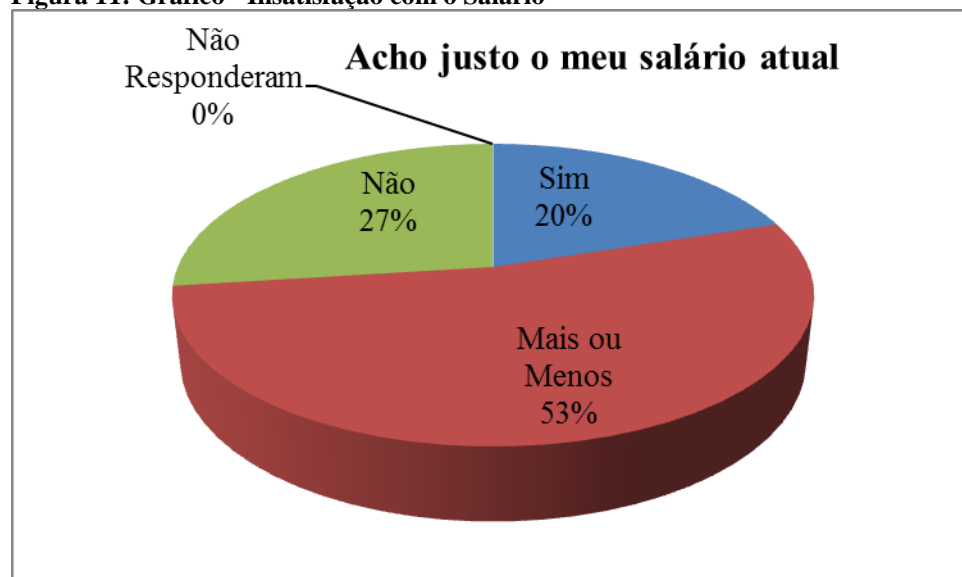
Fonte: Desenvolvido pelo autor

O gráfico acima expõe o resultado da pesquisa dessa categoria, e mostra que 40% dos funcionários acham que a empresa não reconhece e valoriza plenamente seu trabalho. Quando um funcionário não encontra reconhecimento e valorização de seu trabalho acontece um quadro de desmotivação e insatisfação com a empresa, e suas atividades são desenvolvidas de forma ineficiente, prejudicando a empresa e seus resultados.

A solução que a Capelli poderia buscar aplicar seria desenvolver planos de premiação por metas atingidas, o que demonstra a importância do trabalho desenvolvido pelo colaborador.

O salário também apresentou uma insatisfação entre os colaboradores. Como apresentado nesse trabalho o salário é um fator higiênico, que quando não suprido afeta a motivação do indivíduo e gera uma insatisfação. Na Capelli há um problema de que os setores têm salários padronizados, onde não há diferenciação entre tempo de casa e tarefas exercidas. Como, por exemplo, o setor administrativo recebe o mesmo salário, desde a recepcionista até a faturista. Essa igualdade de salários gera insatisfação.

Figura 11: Gráfico - Insatisfação com o Salário



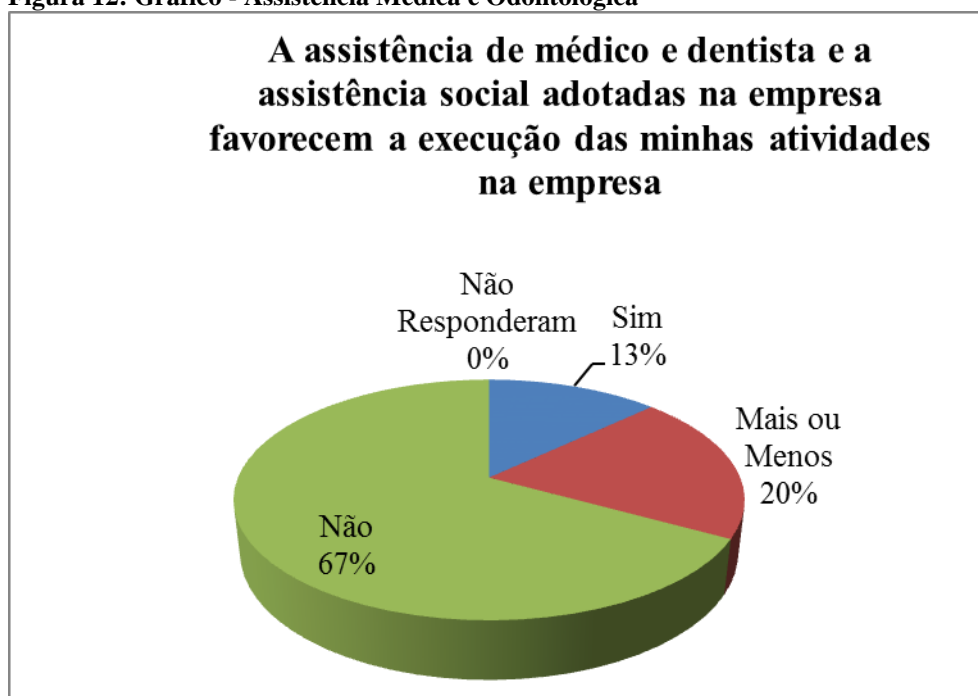
Fonte: Desenvolvido pelo autor

O gráfico demonstra que apenas 20% dos funcionários pesquisados acham justo o salário que recebem. Essa insatisfação afeta o clima organizacional na relação de desmotivação com a empresa, e uma organização com colaboradores desmotivados não obtém um *feedback* positivo, e muito menos uma boa convivência entre organização e colaboradores.

A solução seria a Capelli rever o conceito de salários, e desenvolver uma diferenciação por atividades desenvolvidas.

Outro fator negativo observado através das pesquisas é assistência médica e odontológica oferecida pela empresa. O resultado negativo é proveniente de a empresa não oferecer plano médico e odontológico como benefício para os funcionários.

Figura 12: Gráfico - Assistência Médica e Odontológica



Fonte: Desenvolvido pelo autor

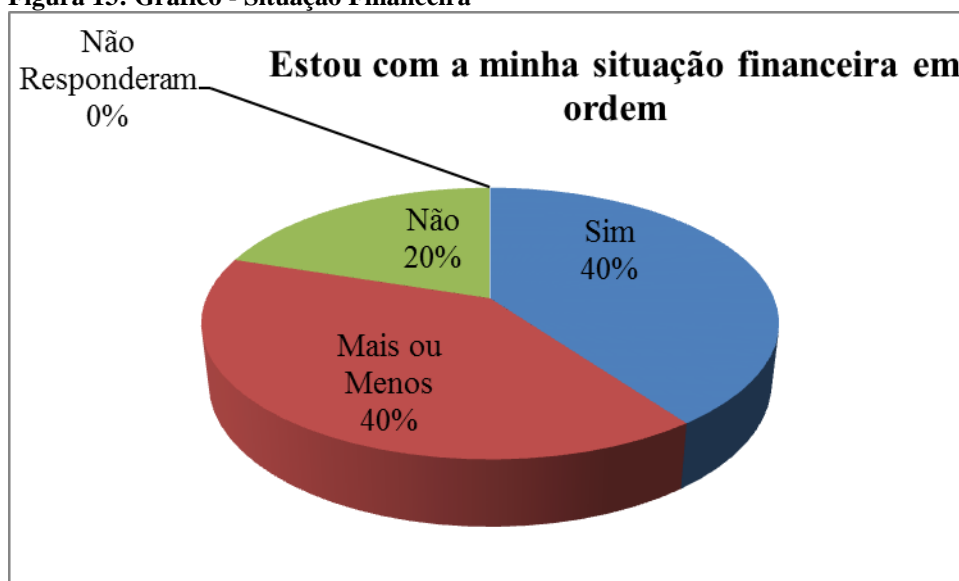
O gráfico mostra o resultado desse quesito, onde se observa que 67% dos funcionários deram não como resposta e 20% como mais ou menos. Mesmo a empresa não oferecendo esses benefícios alguns funcionários não se sentem prejudicados ou desmotivados por esse motivo.

Os fatores internos, ou fatores higiênicos, quando não são atendidos geram a insatisfação nos funcionários, ocasionando um mau relacionamento entre empresa e colaborador e posteriormente resulta em um mau clima organizacional.

Pelo fato dos fatores internos dizerem respeito a empresa, é responsabilidade da organização observar o aparecimento de problemas relacionados a ela e apresentar soluções. Dessa maneira a empresa garante sua harmonia e seu bom clima organizacional.

4.4. Análise dos Resultados – Fatores Externos

Os fatores externos também foram analisados, e foram encontrados alguns problemas. A situação financeira de alguns funcionários não estão plenamente em ordem.

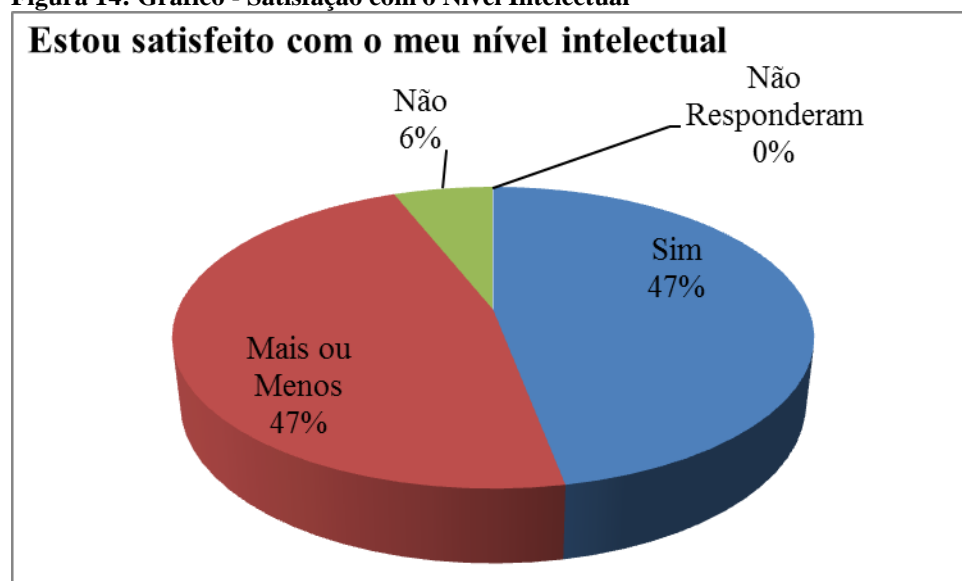
Figura 13: Gráfico - Situação Financeira

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Ao olhar o gráfico, observa-se que 40% dos funcionários apresentam problemas em sua situação financeira. Esse problema é reflexo de um fator interno já apresentado, o salário da organização. Para alguns funcionários o salário que a Capelli paga não é o suficiente para sanar todas as despesas. Pode-se observar que o problema não é tão grave, pois a parcela dos funcionários que dizem não ter totalmente a situação financeira em ordem é apenas 20%.

Esse fator prejudica a empresa na medida de que o funcionário se sente desmotivado em sua vida social, e acaba refletindo em seu desempenho da organização, pois ele acredita que se a empresa aumentasse o salário resolveria o problema.

Ao analisar a organização observou-se que parte dos funcionários não possuem formação acadêmica. Tal percepção pode ser analisado no gráfico que demonstra a satisfação com o nível intelectual de cada indivíduo.

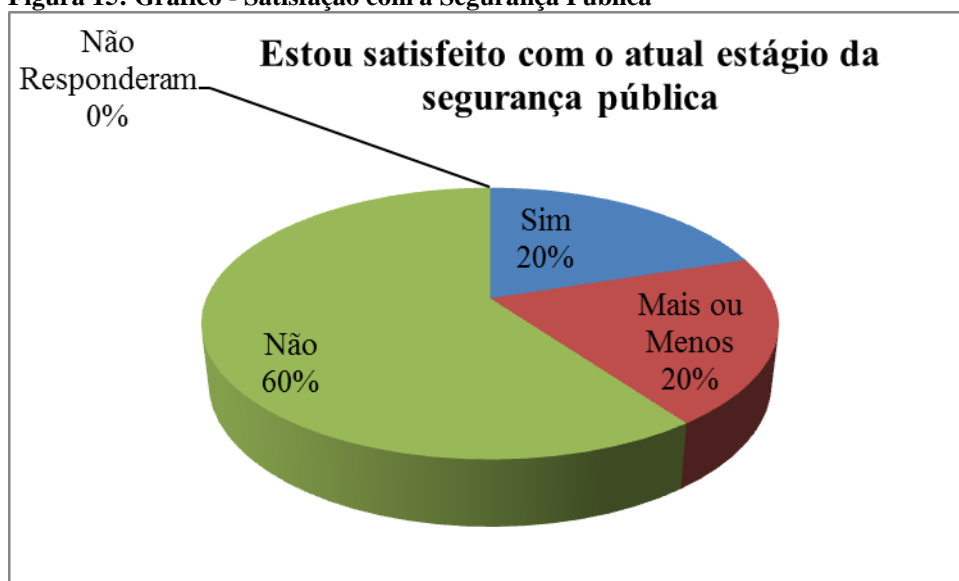
Figura 14: Gráfico - Satisfação com o Nível Intelectual

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O resultado ficou balanceado entre sim e mais ou menos, dando um percentual de 47% para cada resposta. A falta de uma formação acadêmica incomoda alguns funcionários da empresa, e o desejo de obter tal formação é desperto, porém eles alegam que com o salário que recebem não é possível. E mais uma vez a questão do salário, que é um fator interno, interfere em fatores externos.

Com o que diz respeito aos fatores externos, outros pontos analisados também apresentaram problemas, porém nenhum deles são de domínio da empresa, e nem são causados por qualquer vínculo com ela. Esses fatores se enquadram na pirâmide de Maslow, que descreve os fatores motivacionais do indivíduo. Um desses pontos é a satisfação com a segurança pública.

Figura 15: Gráfico - Satisfação com a Segurança Pública



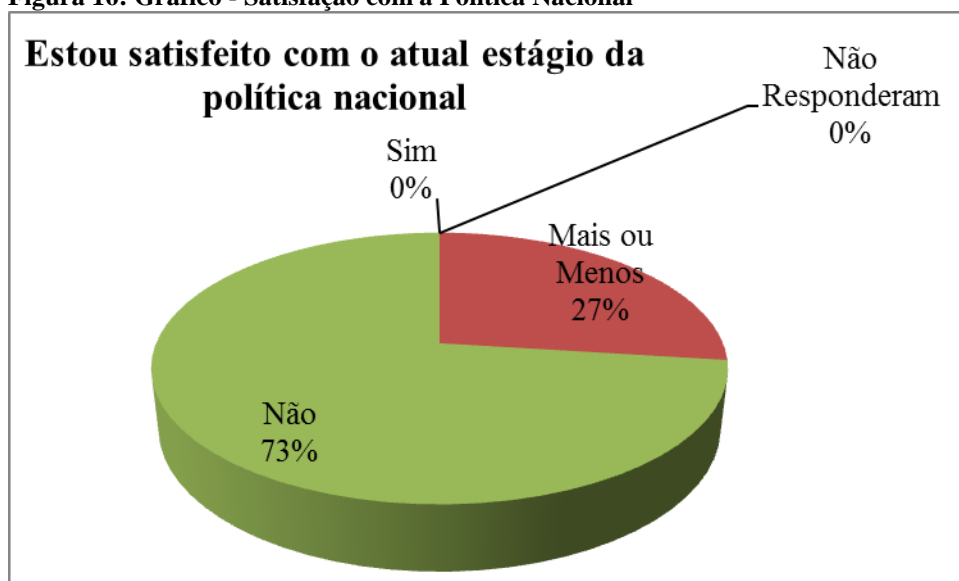
Fonte: Desenvolvido pelo autor

De acordo com uma notícia publicada no site do Jornal Hoje – G1.com – no dia 05 de novembro de 2013, “em 2012, os policiais brasileiros mataram 1.890 pessoas, cinco mortes por dia. Nos Estados Unidos, que tem a população muito maior que a nossa, a polícia matou 410 pessoas.”¹.

Mesmo com o problema de segurança pública não sendo parte da Capelli, afeta o rendimento de seus funcionários, pois os mesmo não se sentem totalmente seguros no ambiente em que vivem e sua desmotivação, não só para o trabalho, mas em quesito de viver, se torna visível.

A política nacional desagrada 73% dos pesquisados, e atende em partes 27%. A política brasileira está minada de corrupção, e um exemplo concreto é o escândalo do mensalão, descoberto em 2005, em meio ao mandato do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva do PT – Partido dos Trabalhadores.

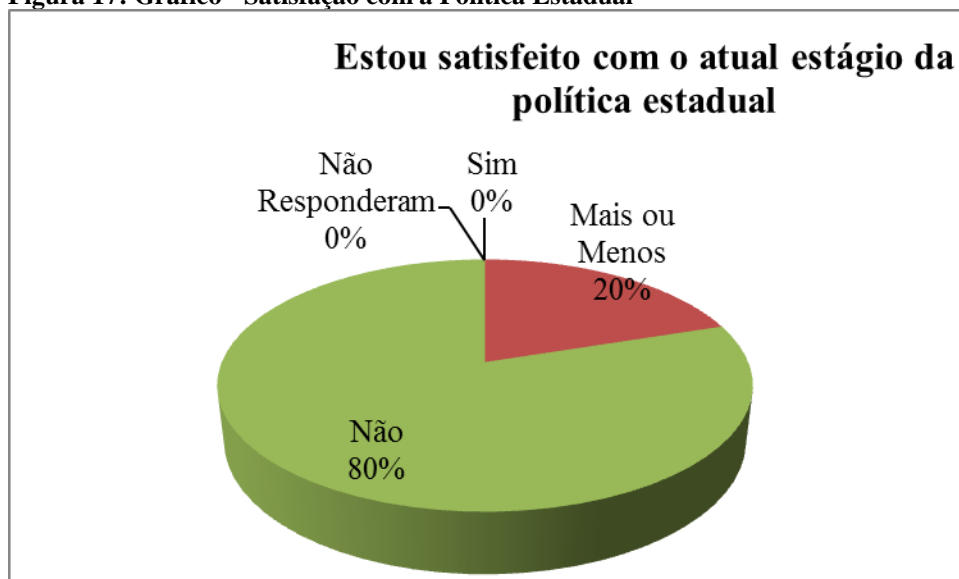
¹ Disponível em: < <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/11/pesquisa-revela-realidade-da-seguranca-publica-no-brasil.html>>. Acessado em 13 de novembro de 2013.

Figura 16: Gráfico - Satisfação com a Política Nacional

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A insatisfação com a política nacional desmotiva o indivíduo, pois ele não se sente motivado a trabalhar em um país onde os impostos pagos não são gastos como deveria, e a corrupção prejudica a todos.

A insatisfação com a política estadual também é predominante. 80% dos pesquisados não se sentem satisfeitos com a política do estado.

Figura 17: Gráfico - Satisfação com a Política Estadual

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A insatisfação com a política municipal também aparece nos resultados da pesquisa. 80% dos funcionários pesquisados não estão satisfeitos com a política do município, conforme pode ser analisado no gráfico a seguir.

Figura 18: Gráfico - Satisfação com a Política Municipal

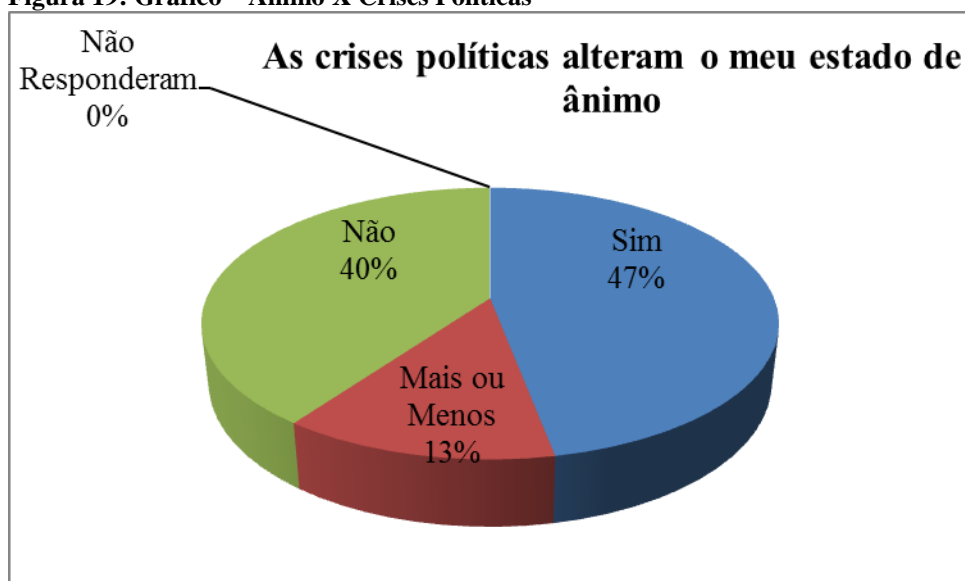


Fonte: Desenvolvido pelo autor

O ânimo dos funcionários é afetado com as crises, sendo políticas e econômicas. Essa alteração de ânimo é preocupante para a organização, uma vez que o ânimo está diretamente ligado a motivação, e um funcionário desmotivado prejudica o clima organizacional da empresa, o tornando negativo.

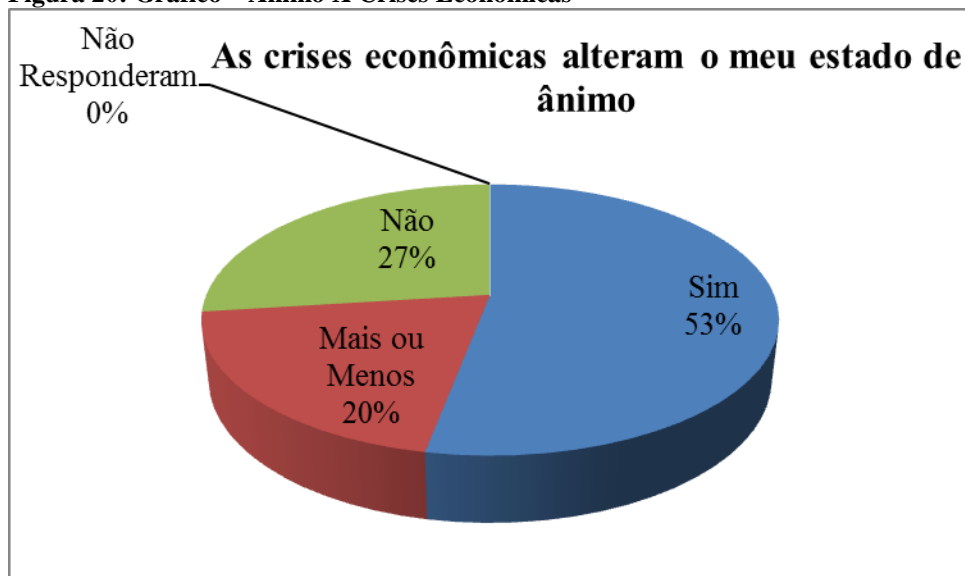
Através dos gráficos a seguir pode-se analisar a proporção de alteração do ânimo dos funcionários de acordo com as crises apresentadas no questionário.

Figura 19: Gráfico – Ânimo X Crises Políticas



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Figura 20: Gráfico – Ânimo X Crises Econômicas



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Os fatores externos são mais difíceis de solucionar, pois não dependem da empresa. Porém afetam seu clima organizacional na medida em que seus funcionários se sentem desmotivados e insatisfeitos com alguns aspectos de suas vidas.

4.5.O Clima Organizacional da Capelli

Como já apresentado nos estudos sobre o tema, vários autores expõe a tese de que um clima organizacional ruim prejudica o rendimento da empresa, pois ele é um índice que

demonstra o nível de satisfação e motivação do funcionário com a empresa e as atividades exercidas.

O clima organizacional da Capelli não é de todo ruim, pois existe um relativo balanço entre satisfação e insatisfação. Alguns funcionários não estão satisfeitos com o salário que recebem, porém esse não foi motivo para apresentar insatisfação com as atividades exercidas e com a empresa.

Os funcionários da empresa ainda possuem empatia pela organização, pois 93% deles se preocupam com o futuro dela, até mesmo pelo fato de trabalharem lá e dependerem de seu funcionamento. Se os funcionários estivessem desmotivados com a empresa não se preocupariam com o futuro dela, e procurariam outra organização para trabalhar, tendo em vista, como já apresentado anteriormente, que o fator que faz com que o funcionário perca o interesse de se manter na empresa e buscar outra é a desmotivação.

Porém, o baixo salário e a falta de política de plano de carreira impede que os funcionários tenham a pretensão de indicar a empresa para seus filhos. A Capelli pode solucionar esse problema e se tornar uma referencia de pai para filho, aplicando políticas que visem melhoras de salários e estabilidade financeira para seus colaboradores.

Uma empresa que tem a referencia de indicação de pai para filho no mundo empresarial atual é prestigiada entre as procuras, e seu clima organizacional é bem visto por todos, uma vez que ninguém quer trabalhar em uma empresa onde há fama de ambiente desagradável.

Os funcionários são responsáveis pelo sucesso da empresa, e estar entre as empresas metas de pessoas que buscam um novo emprego, e ser reconhecida pelo seu clima organizacional de qualidade torna a empresa mais propicia ao sucesso.

Cada vez mais as empresas se preocupam com o bem-estar do funcionário, pois um funcionário insatisfeito com a organização em que trabalha pode ser a ruina de anos de esforços dedicados em criar um convívio agradável entre empresa e colaboradores.

A Capelli não está longe de possuir um clima organizacional que seja considerado agradável a todos os funcionários, e a torne referencia de empresa na cidade. O que ela necessita é mudar algumas politicas, como salário, planos que ofereçam estabilidade e benefícios para seus funcionários, pois dessa maneira a motivação se tornará evidente, e os motivos que os levem a buscar outra empresa para trabalhar não se tornem constantes, tendo em vista que a empresa atende suas necessidades e dê satisfação ao colaborador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ora apresentado permitiu analisar e colocar em prática conteúdos discutidos e explorados em sala de aula. Além de explorar o ambiente empresarial, o trabalho permitiu ampliar o conhecimento no quesito de clima organizacional, como uma empresa se posiciona com relação ao assunto, qual a visão dos colaboradores nesse quesito, e como há possibilidade de integrar visão do colaborador com a visão da organização. Esses conceitos, outrora vistos apenas em teoria, uma vez aplicados em ambientes organizacionais, ficaram muito mais sólidos e ganharam contornos mais definidos.

Poder analisar, concretamente, uma organização e descobrir seus pontos fracos, e através de aprofundamento teórico sobre o tema, proporcionou a experiência de propor sugestões de melhorias de forma segura e confiante.

Ao decorrer do curso acadêmico foram agregados muitos conhecimentos, que ao desenvolver o trabalho de graduação viu-se a aplicabilidade de muitos deles. A experiência de analisar uma organização proporcionou a compreensão de assuntos, que outrora vistos apenas em sala de aula, ficaram subjetivos e sem visão de uso.

A elaboração de um trabalho como esse, proporciona oportunidades singulares de vivenciar experiências de trabalho de um gestor, de lidar com uma infinidade de processos de aprendizagem que tem importância inegável para a trajetória acadêmica, pessoal, e profissional num futuro próximo.

Com o auxílio da pesquisa se permitiu concluir que o clima organizacional não é algo que possui uma fórmula pronta para se manter agradável na organização. Devido ao fato do clima organizacional ser um reflexo de como o indivíduo se sente, interna e externamente, na organização, e cada pessoa é diferente da outra, não é tarefa fácil agradar a todos.

Analisando os fatores internos, os indivíduos podem possuir uma visão diferente do mesmo quesito, mesmo que eles trabalhem no mesmo setor e realizem a mesma atividade. É natural que haja essa divergência de opiniões, uma vez que as pessoas possuem convivências diferentes e isso altera a forma como cada um se sente em relação ao mesmo assunto.

Outro fator interessante a ser observado foi o quesito de que não se sabe ao certo como a pesquisa foi aplicada na organização, decorrido ao motivo de que os questionários foi deixado em mãos do gerente administrativo e coube a ele aplicar o questionário. Por esse motivo é possível que haja manipulação das respostas, ora por medo de perder o

emprego ou hora por possuir o objetivo de que o gestor não se frustre com suas opiniões negativas sobre a organização.

Para se obter uma melhor visão sobre o clima atual da Capelli, seria interessante que todos os funcionários da empresa tivessem respondido o questionário, e é desconhecido o motivo que impossibilitou essa realidade.

Com os resultados da pesquisa ficam alguns questionamentos, no âmbito de como a Capelli pode proporcionar alternativas internas que supram a insatisfação externas? Há possibilidade de que a Capelli consiga solucionar a insatisfação com salário e no quesito de relacionamento com o líder?

É tarefa do gestor estar sempre atento as reações dos colaboradores, e sempre procurar obter um *feedback* sobre as atividades exercidas e os relacionamentos com a empresa, para que, havendo qualquer fator que possa influenciar negativamente no clima, seja solucionado com antecedência, evitando problemas maiores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n.2, p. 258-273. Maio/Ago. 2006

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos** – Geraldo R. Caravantes, Cláudia B. Caravantes, Mônica C. Kloeckner – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936-**Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** / Idalberto Chiavenato. – 6. Ed. – 2. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – Idalberto Chiavenato – 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PALACIOS, Katia Elizabeth Puente- **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influencia do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** – Rufina Gustmann Viera e Shirley Piccolo Vieira – Instituto Catarinense de Pós-Graduação.

ANEXOS

Formulário de Pesquisa – Clima Organizacional

Ficha de pesquisa no 1: Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

não mais ou menos sim

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

não mais ou menos sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

não mais ou menos sim

4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

não mais ou menos sim

6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

não mais ou menos sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

não mais ou menos sim

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

não mais ou menos sim

9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

não mais ou menos sim

Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

não mais ou menos sim

11. O meu chefe imediato é um líder.

não mais ou menos sim

12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

não mais ou menos sim

13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não mais ou menos sim

Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não mais ou menos sim

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.

não mais ou menos sim

18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não mais ou menos sim

Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não mais ou menos sim

Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Transporte dos Funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não mais ou menos sim

Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Assistência aos Funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Ficha de pesquisa 2: Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa**Investimentos e Despesas Familiares**

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

não mais ou menos sim

2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

não mais ou menos sim

3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não mais ou menos sim

Convivência Familiar

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

não mais ou menos sim

6. Estou vivendo bem com os meus filhos.

não mais ou menos sim

Situação Financeira

7. Estou satisfeito com a minha residência.

não mais ou menos sim

8. Estou satisfeito com o meu carro.

não mais ou menos sim

9. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

10. Estou com a minha situação financeira em ordem.

não mais ou menos sim

11. Estou satisfeito com o meu património.

não mais ou menos sim

Vida Social

12. Estou satisfeito com o meu nível social.

não mais ou menos sim

13. Estou satisfeito com o meu convívio social.

não mais ou menos sim

14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

não mais ou menos sim

15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.

não mais ou menos sim

16. Estou satisfeito com a minha religião.

não mais ou menos sim

Saúde

17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

não mais ou menos sim

18. Estou satisfeito com o meu estado físico.

não mais ou menos sim

19. Estou satisfeito com o meu estado mental.

não mais ou menos sim

Convivência Familiar

20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não mais ou menos sim

21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

não mais ou menos sim

Time de Futebol

22. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.

não mais ou menos sim

Férias e Lazer

23. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

não mais ou menos sim

24. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

não mais ou menos sim

Segurança Pública

25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

não mais ou menos sim

26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

27. A violência altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

Política e Economia

29. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

não mais ou menos sim

30. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.

não mais ou menos sim

31. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.

não mais ou menos sim

32. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

33. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

34. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim