

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING E RECURSOS HUMANOS**

Cultura e Clima Organizacional: um estudo na Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria

AUTORA: Fabrise de Oliveira Muller

ORIENTADOR: Prof. Guerino Antonio Tonin

Artigo produzido para
a conclusão da Especialização
em Marketing e
Recursos Humanos do Departamento de
Ciências Administrativas do
Centro de Ciências Sociais e Humanas
da UFSM.

Santa Maria, RS
Setembro de 2004

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS*.

Fabrise Muller** e Guerino Antonio Tonin***

RESUMO

Este artigo foi escrito no período de novembro de 2003 a março de 2004 e apresenta estudo teórico e prático sobre a cultura e clima organizacionais. Os objetivos propostos foram o de verificar os fatores que determinam a cultura organizacional na Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria, também estabelecer a relação existente entre cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores e, ainda, analisar os processos de comunicação dentro da organização. No artigo é apresentado um referencial teórico, conceituando cultura, clima e logo após, os resultados de uma pesquisa aplicada na CDL com os colaboradores. Estes indicam a boa relação entre chefias, o satisfatório relacionamento interpessoal entre os colaboradores e o perfil das pessoas que trabalham na entidade.

PALAVRAS-CHAVE – Cultura nas organizações, clima, colaboradores, motivação, recursos humanos.

INTRODUÇÃO

As empresas convivem atualmente com aceleradas transformações tecnológicas, sociais, culturais e econômicas. A globalização gera uma desestabilização da economia e favorece a livre concorrência, através da disputa de mercados. Tais fatores geram impactos profundos nas organizações e, neste contexto, o elemento humano para as empresas assume um papel de fundamental importância. A organização depende cada vez

* Trabalho final para obtenção do título de Especialista em Marketing e Recursos Humanos pela Universidade Federal de Santa Maria.

** Aluna especializanda na pós-graduação em MK e RH da UFSM.

*** Professor Orientador – Administrador.

mais deste para a concretização de seus objetivos. E, o fato das pessoas estarem comprometidas passa a ser decisivo para o sucesso da empresa.

O segredo das empresas, no contexto atual, é saber como comprometer e envolver os seus colaboradores. A motivação não é matéria que se ensine em livros ou que se obedeça a partir de simples ordens, cursos técnicos. Não são poucas as empresas que não sabem lidar com seus funcionários e desmotivam todos os profissionais. Motivação é item que se trabalha no dia-a-dia.

A relação humana ainda é deixada de lado e os profissionais valem por aquilo que podem oferecer. E o universo da organização vai muito além das relações dos diversos públicos, produção, lucro e resultados, é a cultura organizacional determinada pelos valores, comportamento, linguagem, ritos, etc, que influencia diretamente a vivência das empresas.

As pressões sob o quadro de colaboradores são tantas, que pode alterar o relacionamento deste nos universos: profissional, desempenho, relacionamento, emocional. Por isso, é importante estudar a cultura da organização e avaliar como o indivíduo se comporta diante das mais diferentes situações.

Este trabalho centra-se nos seguintes objetivos:

Objetivo geral: estudar a cultura organizacional em uma instituição voltada para a prestação de serviços.

Objetivos Específicos:

- Verificar os fatores que determinam a cultura organizacional na Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria;
- Identificar a natureza do vínculo estabelecido entre empregado e a cultura da empresa;
- Estabelecer a relação existente entre cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores;
- Estudar os processos de comunicação dentro da organização.

Este trabalho contará com a descrição dos conceitos de empresa, cultura organizacional, comprometimento e ainda, com os resultados de um estudo prático na Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria.

CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA SEM FINS LUCRATIVOS

Existem variadas formas de conceituar uma empresa. De acordo com NARDY (1999, p. 13) uma empresa é uma idéia colocada em ação, um empreendimento. Do conceito de empresa pode-se extrair algumas palavras e frases de muito significado para quem trabalha no mercado competitivo de hoje: empresa, pessoas, idéias, ações, ações empreendedoras, percepção da necessidade de outras pessoas, agregação de recursos, tecnologias, produtos, processos, organização, utilidade, produção, vendas, diferenciais, valor, risco, lucro.

Mas uma idéia posta em ação precisa de bases, de referenciais, conceitos centrais de negócio: visão, definição do negócio e missão. A Visão expressa a idéia futura do empreendimento e deve ser compatível com os valores. Ela guia as coisas que irão acontecer, as metas, os objetivos, é um "plano de navegação". A definição do negócio é importante nos processos de mudança organizacional, é estabelecido a partir de perguntas como: quem é o nosso cliente, quais as suas necessidades, o que ele compra. Com isso são definidas as estratégias do negócio. A missão, por sua vez, orienta como a empresa deve atuar para cumprir o que está contido no pensamento estratégico, na visão e na definição do negócio (Nardy, 1999).

Em todas as empresas, a cultura e o clima exercem papéis fundamentais. Os valores e as crenças formuladas pelo empreendedor passam a ser trabalhados pelas pessoas em um processo de aprendizagem contínua.

Schneider, apud Nardy (1999, p.71) expõe a importância da cultura e dos valores em uma organização: **proporcionar consistência para a empresa e pessoas; proporcionar ordem e estrutura para as atividades internas de uma organização; estabelecer para as pessoas um modo de viver, dentro do ambiente interno; estabelecer fronteiras e regras básicas; estabelecer padrões para comunicação; estabelecer critérios para entrada e permanência das pessoas na organização; determinar natureza e uso do poder; estabelecer padrões de relacionamento entre as pessoas.**

Logo, estes fatores mostram que a cultura é um elemento constitutivo da empresa, presente em tudo o que pensa e faz; é vital para a organização. E é através do entendimento dos valores que se pode ter a compreensão de como as pessoas pensam o seu trabalho, como se comportam diante das pressões internas e externas, como entendem o que é certo e errado.

Para TAVARES (1993, p.57), a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características de uma cultura. Uma organização que interage, ordenadamente, na busca de um único objetivo, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito amplo (sociedade).

Novamente, Tavares (1999, p.34) a citar SCHEIN, afirma que cultura "é um padrão – modo reconhecido de entender e fazer coisas - de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, pelo qual eles aprenderam a conviver com os problemas relativos à adaptação externa e integração interna". Estes padrões têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados para os novos membros sobre qual é o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A cultura é um processo dinâmico em transformação contínua, onde todas as pessoas interagem constantemente.

A cultura organizacional é constituída de valores, normas, atitudes e comportamentos resultantes de uma experiência coletiva e compartilhada pelos membros da empresa. Representa o resultado da adaptação de uma organização ao seu ambiente. Os valores julgados importantes são preservados e repassados a novos membros. E tem como função básica resolver os problemas da sobrevivência do grupo, no processo de adaptação às pressões internas, externas e de organização do ambiente interno.

A cultura organizacional pode ser entendida, ainda, como um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento de um grupo humano delimitado, que se denomina empresa. Este conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais, materiais (Tavares, 1999, P.67).

No momento em que é formada uma organização, inicia o desenvolvimento de sua cultura. A cultura atual é produto de seu passado, completa Nardy (1999, P.45). Antes de iniciar um novo processo de transformação e de inovação, precisa-se saber como e por que uma empresa foi constituída. Também, quais os valores presentes no ambiente à época em que foi fundada a empresa; quais as idéias, as crenças, os ideais e valores que moveram os empreendedores e seus colaboradores mais íntimos.

Nardy (1999, p.47) completa o pensamento quando diz que ao levantar a história de uma empresa, verifica-se, em geral, que foi o empreendedor quem estabeleceu os valores determinantes para o seu sucesso, cabendo-lhe, por isso, a maior parcela de contribuição para a formação da cultura da organização. Ainda que, todos os participantes

da criação e manutenção de uma instituição acabem influenciando de alguma forma os valores desta.

As pessoas interferem e influenciam em todos os processos de uma empresa. O estudo dos valores está ligado ao ser humano, tanto no campo material quanto no campo do conhecimento.

Toda a cultura é um ato de criação do ser humano e serve para o aperfeiçoamento deste, atuando na realização de seus valores. Por isso, todo o processo cultural é condicionado e determinado por valores.

Constituída a empresa, todos valores e crenças pensados pelo empreendedor passam a ser absorvidos pelas pessoas em um processo de aprendizagem contínua e elas interagem sobre estes valores/crenças inovando, transformando e alterando. Aos poucos, eles serão compartilhados por todos. A respeito do 'compartilhamento' de valores e crenças é interessante citar MORGAN (1996, p.125):

As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode-se ver como um grupo bem integrado ou que acredita no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela idéia de que 'nós somos os melhores (...). Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões e crenças compartilhados ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Para entender os processos de cultura pode-se observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo. As características da cultura serão notadas de acordo com a interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, os temas de conversas e ações rotineiras. Assim, percebe-se que existem explicações para o modo em que as 'coisas são feitas'.

A cultura de uma empresa não pode ser medida, mas pode ser analisada de acordo com o grau de identificação que os colaboradores tem com a organização; o grau em que as atividades de trabalho são organizadas em torno de grupos em vez de indivíduos; o grau com que as decisões administrativas levam em consideração as pessoas da empresa; se as unidades da empresa são estimuladas ou não para trabalhar de maneira coordenada e independente; até que ponto as normas, regras e regulamentos são utilizados para controlar as pessoas; o quanto os funcionários são estimulados a serem ousados e se estes são incentivados a criticar e expressar seus problemas abertamente. Mesmo não

sendo observadas quanto ao nível de intensidade, sabe-se que nem todas as culturas possuem o mesmo impacto sob o quadro de pessoal.

Existem as chamadas culturas fortes e fracas. As culturas fortes são aquelas em que os valores são respeitados e compartilhados por todos; tem grande influência sob os funcionários. E quanto mais estes aceitam os valores, maior é o seu comprometimento. O fato de uma cultura ser forte ou fraca depende de questões como: o tamanho da empresa, tempo de fundação e rotatividade de pessoal. Para ROBBINS e COULTER (1998, p.48), a maior parte das organizações possuem cultura moderada a forte e os empregados em firmas de cultura forte são mais comprometidos do que os empregados de firmas de cultura fraca. Aquelas usam seus trabalhos de recrutamento e práticas de socialização para construir o comprometimento de seus empregados.

No entanto, convém salientar que a cultura está diretamente relacionada com o clima. **Cultura e clima são tópicos complementares.** De acordo com LUZ (2003, p.13) alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia o clima. Existe uma relação de causalidade, cultura é a causa e clima é a consequência. Tanto um como o outro são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma concreta. A cultura, pode-se manifestar através arquitetura, das edificações, do modo de vestir e de se comportar.

De modo específico, clima organizacional (LUZ, 2003, p.10) pode ser definido como as impressões ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não compartilham da mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores atitudes que afetem a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. Nos conceitos de clima podemos destacar três palavras-chave, que estão quase sempre presentes: satisfação dos funcionários, percepção e cultura.

Entretanto, o clima possui indicadores que o tangibilizam, alguns "sinais sobre a qualidade da empresa. São eles: *turnover* (rotatividade de pessoal, quando houver em número significativo indica que não há comprometimento, as pessoas estão insatisfeitas); absenteísmo (muitas faltas ou atrasos também são indicadores); pichações nos banheiros (os banheiros são indicadores poderosos do clima, as portas e paredes do mesmo representam um espaço anônimo onde os funcionários sentem-se seguros para zombar

dos gestores ou da forma em que a empresa é conduzida); programa de sugestões (programas do tipo malsucedidos podem revelar falta de comprometimento); avaliação de desempenho (revelam o desânimo, a desmotivação do grupo pela ausência de metas ou cumprimento destas); greves; conflitos interpessoais; desperdício de material; etc.

A preocupação dos setores de gestão de pessoas com o clima e a cultura, justifica-se pelo fato da crescente exigência de aumentar a produtividade, a competitividade, a qualidade e a rentabilidade. Para tanto, as organizações desenvolvem uma série de ações voltadas para despertar a motivação, melhorar a qualidade de vida, aliviar o estresse e promover a adesão dos funcionários aos objetivos e às metas organizacionais. Ainda, desenvolvem atividades visando, além de aumentar a produtividade, também, gerar uma melhoria no clima organizacional de forma a estimular a confiança e a adesão do funcionário à empresa. Existe um interesse, nestes últimos anos, por um maior entendimento dos valores e das crenças das pessoas e das organizações, fazendo com que a cultura organizacional dê forma e vida aos processos.

Metodologia do Estudo

Em uma empresa, a cultura e os valores são responsáveis por proporcionar consistência para a organização e para as pessoas, estabelecer uma ordem e estrutura para as atividades internas. Ainda, estabelecer para as pessoas um modo de viver, dentro do ambiente interno, com fronteiras e regras básicas. Enfim, fatores que mostram que a cultura é um elemento constitutivo da empresa, vital para a organização.

Ela terá sucesso se mantiver no seu quadro funcional, indivíduos competentes, criativos, pró-ativos. Os altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo positivo e, altamente benéfico para ambos, revelando informações importantes como, a rotatividade das equipes, a satisfação dos funcionários, a dedicação e o envolvimento destes para com a organização.

Com o objetivo de compreender a cultura organizacional na Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Maria, entidade sem fins lucrativos com 40 anos de história, foi desenvolvido no período de novembro de 2003, um estudo de caso.

Através da observação direta, de conversas com o diretor executivo, funcionários, presidente da entidade, diretoria e, ainda, uma pesquisa do tipo quantitativa, foram observadas questões referentes cultura e clima organizacionais.

O questionário foi aplicado pela pesquisadora, no local de trabalho, durante o expediente, das 8h às 12h e das 14h às 18h. Utilizou-se a seguinte metodologia: reunia-se os funcionários de dois em dois ou três em três, explicava-se o objetivo do trabalho, o seu caráter confidencial, a importância que representava em termos acadêmicos e para organização. O índice geral de retorno foi muito bom, todos os funcionários contatados responderam as questões. Dos 40 colaboradores da CDL em Santa Maria, 36 (trinta e seis) responderam a pesquisa. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos nas análises descritivas dos dados, extraídos das respostas dos sujeitos ao questionário.

Resultados e discussão

Os resultados do trabalho, de acordo com os objetivos propostos, serão apresentados em partes. Na primeira, apresenta-se a empresa onde foi realizado o estudo de caso, sua fundação, crescimento, objetivos, valores, etc. Na segunda parte, a análise descritiva dos dados tabulados de acordo com a resposta dos participantes e a análise de conteúdo das questões, por fim, as considerações finais.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE SANTA MARIA

Eram 28 de agosto de 1964 quando o Clube de Dirigentes Lojistas dava início a seus serviços de mobilização e politização da classe empreendedora do comércio. A primeira sede era uma pequenina sala na Galeria Chami. Após isso, passou-se pelo edifício Marilene, Palácio do Comércio, até a sede atual, localizada a rua Astrogildo de Azevedo, número 354. Isso aconteceu no dia 11 de dezembro de 1987. Hoje, intitulada de Câmara de Dirigentes Lojistas, a CDL, configura-se em uma entidade civil, de direito privado sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública pela lei municipal 2150.

Entre os objetivos da entidade, pode-se destacar: desenvolver a aproximação entre lojistas e a colaboração recíproca; promover esclarecimentos da opinião pública sobre funções econômicas e sociais do comércio e serviços prestados à coletividade pelas lojas a varejo; cooperar com os poderes públicos, associações de classe em assuntos técnicos especializados; defender o princípio da liberdade no campo político sob forma da democracia e no campo econômico sob o primado da livre iniciativa.

A CDL conta com o trabalho não-remunerado de uma Diretoria eleita para o mandato de um ano de duração entre os meses de janeiro a dezembro. Essa diretoria é

composta por presidente, vice-presidente, diretor-secretário, diretor-tesoureiro, diretor de patrimônio, diretor social, diretor de promoções, diretor de serviços, diretor de desenvolvimento lojista e diretor técnico. Ainda, há presença de um Conselho Consultivo, constituído pelos últimos cinco lojistas eleitos para o cargo de presidente.

Atualmente, a CDL é formada por uma equipe de aproximadamente 40 colaboradores e empresas terceirizadas que trabalham em conjunto para o excelente andamento das atividades.

São mais de 800 lojas associadas que podem usufruir os diversos serviços oferecidos pelo Serviço de Proteção ao Crédito, entre eles, consultas de crédito, departamento de atendimento ao consumidor, convênios, departamento de cobrança, cadastro, etc.

No universo da pesquisa realizada na Câmara de Dirigentes Lojistas, observa-se 61% de mulheres e 38,8% de homens. Na prestação de serviços, acredita-se que o universo feminino tenha mais preocupação em resolver os problemas dos clientes. Há um envolvimento emocional, um vínculo de paciência, por isso, a diretoria da entidade opta por contratar mulheres em alguns setores específicos, como por exemplo, cadastro, recepção, departamento de atendimento ao consumidor (DEACON). Essa decisão não é expressa em manuais ou protocolos, mas é uma prática na empresa.

Quanto ao estado civil, 47% são solteiros, 41% casados, quanto a este índice, não existe nenhuma preferência por parte dos diretores. No entanto, alguns autores que estudam níveis de comprometimento consideram que indivíduos casados e com o compromisso de sustento familiar, tendem a ser mais vinculados com a empresa. Observa-se na CDL que a questão familiar por parte dos funcionários é muito forte. Em festas e confraternizações, sempre a presença de esposo (as) e filhos é expressiva e é exigida.

Dos entrevistados, 50% tem 2º grau completo; mais de 16% tem 3º grau completo e 8% estão cursando faculdade; a predileção por pessoas com formação acadêmica, retrata além de uma tendência de mercado, a necessidade de uma equipe bem preparada para tratar com os mais diversos públicos, desde pessoas sem alfabetização até empresários, autoridades e políticos, públicos que permeiam o universo da organização. Ainda, em função do Serviço de Proteção ao Crédito (a CDL fornece em média por dia duas mil informações), os colaboradores devem ter um bom grau de instrução, pois lidam com dados vinculados com a economia, cotações do dólar, variações do mercado, etc.

Fatores pessoais influenciam fortemente o grau de comprometimento, a cultura e o clima, por isso, são considerados nesta pesquisa. 36% dos pesquisados tem entre 20 e 25 anos de idade; 26% entre 26 e 30 anos; 13% entre 31 e 35 anos e 16% acima de 36 anos; um total de 75% dos funcionários tem entre 20 e 35 anos, o que demonstra uma equipe jovem, estando apta a mudanças, disposta a aperfeiçoamento. Em relação ao tempo de trabalho 22% está na entidade há um ano; 52% até cinco anos de empresa e 21% estão na CDL a mais de seis anos. Fazendo uma relação deste dado (tempo de empresa) com o estado civil (solteiros e casados), observa-se que os colaboradores, mesmo tendo pouca idade, permanecem na empresa por muito tempo e além do trabalho estável, cultivam as relações familiares estabilizadas (mais de 40% são casados e tem filhos). Isso pode ser uma vantagem no clima e cultura da CDL. As pessoas dedicam-se a entidade e esta tem como "aliados", os familiares.

Os resultados gerais da pesquisa demonstram um bom nível de relacionamento, comprometimento e um saudável ambiente de trabalho. 75% considerou que o relacionamento entre os funcionários é de amizade, 38% de companheirismo, 13% acham que predomina a rivalidade e quase 20% são indiferentes ao assunto. O grau de indiferença e de rivalidade, se somados podem indicar 33% de insatisfação da equipe, que por algum motivo, não indicou na questão. Mas no geral, os funcionários tem uma relacionamento profissional na empresa, com raros casos de amizade e convivência fora da mesma.

É expressamente proibido pelas chefias, intrigas entre colegas, pessoas com difícil trato, alterações de humor, clima de fofocas, grosserias, desrespeito a lideranças. Essa determinação está presente de forma intensa em todos os setores. Assim, quando existe algum problema de relacionamento, ele é logo minimizado, evitando o que o mesmo tenha outras proporções.

Quando o assunto é relação entre chefes de setor e funcionários (a CDL possui sete setores, tendo cada um chefias diferenciadas), mais de 60% consideraram os itens amizade e companheirismo. Os chefes de setores são o contato entre o diretor executivo e os demais colaboradores. Ele serve como "filtro" entre estes dois públicos. Isso pode causar um ambiente de desmotivação, se o "chefe" não souber liderar de forma equilibrada, séria e honesta. Mas também, esse filtro pode desburocratizar processos em cada departamento, agilizar a tomada de decisões. Pelas respostas do grupo, existe uma aceitação por parte dos colaboradores em relação as chefias.

Sobre esclarecimentos de metas, objetivos, a equipe julga-se informada ou bem informada – 70%. E neste tema, quase 80% sentem-se com liberdade para falar a respeito do trabalho. O principal canal de comunicação entre o grupo e a diretoria, ocorre de modo informal, através dos chefes de setor (83%), mesmo assim todos avaliam a comunicação entre os colegas ótima ou regular.

Nas questões que abordaram a solução de problemas no dia-a-dia, mais de metade indicou que tudo é “resolvido no próprio setor”. Relativo a satisfação no trabalho, 69% sentem-se “satisfeitos” e 22% “muito satisfeitos”. E mais, 69% afirma que estão na empresa pois, a mesma apresenta boas condições de trabalho. 80% afirma ser razoavelmente valorizado ou valorizado. No entanto, o grupo considera um distanciamento entre o quadro diretor e a equipe de trabalho, 59% considera que a diretoria não conhece os problemas relativos ao trabalho na entidade. Nas questões sobre o ambiente de trabalho, 86% disse apreciar o local onde está trabalhando, 77% diz valorizar o relacionamento com os colegas, 27% a liberdade de expressão e 41% valoriza a dedicação dos colegas (equipe). Sobre a motivação, 66% acha que é “grande”.

Os participantes da pesquisa são maioria quando afirmam sua lealdade à empresa, quando respondem que se se sentem emocionalmente ligados a ela e, quando concordaram que devem muito à empresa.

Conclusões

A CDL possui um quadro de funcionários comprometidos, que gostam de estar na empresa e, que assumem a cultura desta. A organização tem a consciência de quanto o elemento humano é valioso, assim, muitos funcionários estão na empresa há vários anos.

Indivíduos comprometidos são capazes de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização. E, à medida que a pessoa se define pelo engajamento à empresa, ela pode encontrar uma parte de seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal.

As características pessoais, o comprometimento organizacional e performance no trabalho estão intimamente relacionadas. O sexo, a idade, o tempo de serviço, a escolaridade possuem reflexos nos padrões de relacionamento. As relações dentro do ambiente do trabalho são afetadas pelas mudanças internas e externas.

Diante das crises e dificuldades econômicas, a redução da rotatividade e a melhora no desempenho, interferem nos resultados econômicos. As empresas que souberem lidar com seus trabalhadores terão espaço no cenário global, inclusive as familiares.

Comprometer os funcionários não significa, necessariamente, manipulá-los. Deve existir uma capacidade de troca, de beneficiamento mútuo, tanto material como subjetivo, entre as partes. De qualquer forma, existe uma pré-disposição dos colaboradores em serem leais com a empresa. Cabe a administração, saber lidar com os indivíduos e com as pressões impostas sobre eles.

Para o sucesso de uma empresa é fundamental estabelecer objetivos e, realizá-los dentro de um prazo. Ter sempre a certeza de que os funcionários compreenderam as tarefas e metas e, principalmente, incentivar toda a equipe a trabalhar com soluções criativas. O empreendedor deve ter a capacidade de coordenar os trabalhos, de estabelecer um clima favorável, despertar a motivação e confiança nas pessoas que ali estão. Somado à isso, deve haver uma constante busca de melhorias e reorganização.

A atividade de Relações Públicas procura estabelecer nas empresas formas de comunicação integrada, sendo eficazes na criação de mecanismos de aceitação social de uma organização. O profissional deve assegurar reações confiantes ou formas de credibilidade entre a organização e os públicos com os quais se relaciona, contribuindo para maximizar os resultados positivos.

O público interno necessita de uma comunicação mais consistente e contínua, deixando de lado a subjetividade. No dias de hoje, as empresas devem tratar seus empregados de forma mais realística e transparente, com uma política definida e justa. Os funcionários não são máquinas geradora de lucros, são pessoas, que passam o maior tempo de seu dia no trabalho. Por isso, merecem o melhor tratamento, salário compatíveis,... Se não for assim, de nada funciona a atuação de um Relações Públicas, tentando conscientizar o empregados de que são parte da organização.

Referências Bibliográficas

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NARDY, Cid. **O desafio da mudança**: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Gente, 1999.

NORMAS para apresentação de trabalhos. Universidade Federal do Paraná. 6. ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 1996. 8V.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 1998.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO NESTE TRABALHO:

Instruções:

- Você NÃO deve se identificar;
- As pessoas que participarem do processo não serão de forma alguma punidas e nem identificadas;
- As respostas dos questionários serão analisadas somente pela pesquisadora da Especialização em Marketing e Recursos Humanos da UFSM;
- Por favor, seja sincero, responda de forma clara e objetiva;
- Leia com atenção a TODAS afirmativas;
- Não deixe nenhum item em branco.

OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!

Há quanto tempo você trabalha na CDL? _____

Idade: _____

Sexo: () feminino

() masculino

Estado civil: () solteiro () casado () outro

Escolaridade: () 1º Grau completo

() 2º Grau incompleto

() 2º Grau completo

() 3º grau incompleto

() 3º grau completo

() outro. _____

1. Na sua opinião, o relacionamento entre os **funcionários** da empresa é de (pode ser assinalada mais de uma questão):

a.() Amizade

b.() Companheirismo

c.() Rivalidade

d.() Indiferença

2. Na sua opinião, o relacionamento entre os funcionários e chefes de setor é de (pode ser assinalada mais de uma questão):

a.() Amizade

b.() Companheirismo

c.() Rivalidade

d.() Indiferença

3. Na sua opinião, a relação entre funcionários e Diretor Executivo é de (pode ser assinalada mais de uma questão):

a.() Amizade

- b.() Companheirismo
- c.() Rivalidade
- d.() Indiferença

4. Quanto a informações, objetivos e metas da CDL, você se considera:

- a.() Bem informado
- b.() Informado
- c.() Razoavelmente informado
- d.() Desinformado

5. O grau de liberdade que você tem para falar a respeito do trabalho é:

- a.() Muito grande
- b.() Grande
- c.() Pequeno
- d.() Muito pequeno

6. Como você recebe informações sobre o que está acontecendo na CDL? (Pode marcar mais de uma alternativa)

- a.() Por escrito
- b.() Através do chefe de setor
- c.() Conversando com os colegas
- d.() Através de reuniões
- e.() Outra forma. Qual? _____

7. Na sua opinião, a **comunicação** entre os colegas é:

- a.() Ótima
- b.() Regular
- c.() Ruim
- d.() Péssima

8. Quem resolve a maioria dos problemas no seu setor?

- a.() A Diretoria
- b.() O Diretor Executivo
- c.() São resolvidas no próprio setor
- d.() Você
- e.() Ninguém resolve
- f.() Outra pessoa
- h.() O chefe de setor

9. Em relação ao nível de satisfação no trabalho, você se considera:

- a.() Muito satisfeito
- b.() Satisfeito
- c.() Pouco satisfeito
- d.() Insatisfeito
- e.() Muito insatisfeito

10. Na sua opinião, os funcionários permanecem na CDL por:

- a.() A CDL apresenta boas condições de trabalho;
- b.() Simples necessidade de sobrevivência;
- c.() Dispõe de benefícios que as outras empresas não tem;
- d.() Medo do desemprego;
- e.() Por já estarem acostumados.
- f.() O salário é adequado.
- g.() Outro motivo. Qual? _____

11. Sobre o seu trabalho na CDL, você se considera:

- a.() Muito valorizado
- b.() Valorizado
- c.() Razoavelmente valorizado
- d.() Pouco valorizado

e. () Nada valorizado

12. Você é incentivado a trabalhar em equipe:

- a. () Muito
- b. () Significativamente
- c. () Pouco
- d. () Muito pouco
- e. () Nada

13. A Diretoria da entidade conhece os problemas relativos ao seu trabalho na CDL?

- a. () Muito bem
- b. () Bem
- c. () Pouco
- d. () Muito pouco
- e. () Desconhece totalmente

14. Caso você tenha problemas pessoais que estejam interferindo em seu trabalho, seu chefe de setor:

- a. () Nem toma conhecimento;
- b. () Procura informar-se sobre os problemas;
- c. () Não dá a mínima importância;
- d. () Conversa com você em particular e tenta ajudar de alguma forma;
- e. () Outra. Qual? _____

15. Se você toma iniciativa de desenvolver uma idéia com a intenção de beneficiar a CDL, seu chefe direto:

- a. () Existem outras pessoas responsáveis por esta tarefa;
- b. () Ouve apenas e não dá a devida atenção;
- c. () Estuda e analisa a idéia;
- d. () Reconhece a iniciativa e analisa os prós e contras;
- e. () outra. Qual? _____

16. Você deposita confiança em seus colegas na execução das atividades do dia-a-dia:

- a. () Totalmente
- b. () Na maior parte das vezes
- c. () Mediamente
- d. () Na menor parte das vezes
- e. () Não confia

17. Quando você realiza muito bem uma atividade, seu chefe direto:

- a. () Manifesta contentamento, dando-lhe elogios;
- b. () Dá-lhe mais atividades;
- c. () Permanece indiferente;
- d. () Demonstra desprezo;
- e. () Outra. Qual? _____

18. Das alternativas abaixo, enumere TRÊS que você mais aprecia na sua empresa:

- a. () Ambiente de trabalho
- b. () Relacionamento com a Diretoria;
- c. () Relacionamento entre os colegas;
- d. () Atividades inerentes à sua função;
- e. () O salário e os benefícios;
- f. () A liberdade de expressão;
- g. () O reconhecimento por parte da Diretoria ou Diretor Executivo;
- h. () Dedicção das equipes;
- i. () Outros. Quais? _____

19. O grau de motivação de seus colegas de modo geral é:

- a. () Alto
- b. () Médio
- c. () Razoável
- d. () Baixo

e. () Muito baixo

20. Você acredita que há possibilidade de ocorrer mudanças de mentalidade na CDL, a partir de quesitos, como, concorrência, dificuldades financeiras ou exigência dos associados?

a. () Muito Grande

b. () Grande

c. () Pequena

d. () Baixa

e. () Não sei

21. Como são conduzidas as "mudanças":

a. () Permite-se que as pessoas saibam das alterações e irão afetá-las e explicá-lhes a razão;

b. () Procura-se explicar as mudanças de tal forma que se sintam, em parte, autores da idéia;

c. () Efetua-se mudanças rapidamente para que não haja tempo de surgirem resistências;

d. () Mostra-se a necessidade de mudanças e deixa que o grupo realize mediante a sua orientação.