

## **Influência do desemprego no clima organizacional: estudo multicase nas concessionárias de veículos de Santa Maria-RS**

Carlos Otávio  
Zamberlan<sup>1</sup>

Wanderlei José  
Ghilardi<sup>2</sup>

Camila Coletto<sup>3</sup>

Angelita Freitas da  
Silva<sup>1</sup>

Moisés Centenaro<sup>1</sup>

otaviozamberlan@ya  
hoo.com.br

Wanderlei.ghilardi@  
terra.com.br

Camila.coletto@bol.  
com.br

Angelita\_fsilva@hot  
mail.com

m.centenaro@uems  
.br

1 Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Curso de Administração – Ponta Porã, MS, Brasil

2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Departamento de Ciências Contábeis – Santa Maria, RS, Brasil

3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Mestrado em Administração – Santa Maria, RS, Brasil

### **RESUMO**

*O desemprego cresce de forma assustadora, em nível mundial, devido ao processo de globalização, abertura comercial e ajustes macro e microeconômicos. Em um ambiente de economia competitiva as empresas se reestruturam para enfrentar esses novos tempos, completamente instáveis, buscando produzir mais e melhor, com cada vez menos empregados. Frente a esse contexto fez-se um estudo para verificar a influência que a situação de desemprego causa no clima organizacional nas concessionárias de automóveis novos da cidade de Santa Maria / RS. Para responder esse problema foi elaborada uma pesquisa de campo com os vendedores de automóveis novos das concessionárias da cidade, fazendo uso da estatística descritiva para verificar o clima organizacional e a influência da situação de desemprego vivida atualmente. Concluiu-se que a situação de desemprego tem enorme influência no clima organizacional levando as empresas a amenizarem seus efeitos, principalmente, com recompensas financeiras, mas ainda existe a percepção de desvalorização do trabalho o que leva a um maior desconforto frente a essa situação enfrentada pela sociedade.*

*Palavras-chaves: Desemprego; clima; concessionárias*

### **1 INTRODUÇÃO**

Velozes transformações estão ocorrendo no ambiente empresarial devido, principalmente a nova revolução industrial causada pelos avanços tecnológicos e pela globalização da economia. Conforme Pinheiro (2002), o avanço acelerado de novas tecnologias está alterando significativamente o ambiente competitivo nacional e internacional, aumentando o grau de incertezas quanto ao futuro e exigindo das organizações rápidas mudanças. O desemprego cresce de forma assustadora, em nível mundial, devido ao processo de globalização, abertura comercial e ajustes macro e microeconômicos. Nesse ambiente de economia competitiva as empresas se reestruturam para enfrentar esses novos tempos, completamente instáveis, buscando produzir mais e melhor, com cada vez menos empregados e com mais tecnologias, reduzindo os custos e aumentando a competitividade.

Essa busca pela “empresa enxuta”, principalmente com o intuito de alimentar sua capacidade de competir globalmente, mesmo com uma atuação local, gera problemas no ambiente social, pois provoca o chamado “desemprego estrutural” e formas flexíveis de

empregos, como a subcontratação e o trabalho autônomo. A terceirização é mais uma alternativa de contratação de serviços, através de cooperativas de trabalho ou empresas individuais, buscando, com isso, estabelecer relações entre pessoas jurídicas fugindo dos encargos sociais e das relações de trabalho.

No Brasil, o processo de desemprego passou a ser sistemático a partir de 1990. Caldas (2000) assinala que, após um período de razoável estabilidade durante a segunda metade da década de 80, os números do desemprego começaram a crescer durante os anos 90. O autor informa ainda que a oscilação da mão-de-obra é normal em uma economia capitalista marcada por demissões e readmissões conforme os períodos de crise econômica, mas no Brasil, semelhante ao resto do mundo, principalmente nos países desenvolvidos, a onda de enxugamentos não reduziu, nem mesmo durante a recuperação econômica de 1993/94. A partir desse período, o Brasil experimentou a maior onda de privatizações de sua história, pois o governo decidiu engajar o país em um modelo de desenvolvimento que pressupõe livre concorrência na maioria dos setores econômicos, e em que a participação estatal na atividade produtiva perdeu legitimidade.

Conforme apregoa Caldas (2000), o tipo de corte vivido é, até certo ponto, independente do contexto econômico. Faz parte de um processo de reestruturação organizacional representando cortes definitivos na força de trabalho, não só na mão-de-obra direta, mas também no pessoal técnico, executivo e administrativo. Esse novo padrão de redução de pessoal busca um incremento da competitividade refletido pelo aumento da concorrência.

Os maiores problemas estão relacionados ao clima organizacional resultante de toda essa situação de desemprego estrutural. Como os “sobreviventes” do enxugamento se sentem em relação à sua permanência no emprego? Quais são as suas perspectivas com relação à continuidade na sua função? Como eles se sentem em relação à possibilidade de trabalho flexível e muitas vezes precário? De que maneira o conjunto dessas percepções influenciam o ambiente organizacional? Esses questionamentos devem ser verificados através de pesquisas de Clima Organizacional, pois conforme Bispo (2006), as análises e diagnósticos propiciados por esses processos são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Para responder a essas indagações foi elaborada uma pesquisa bibliográfica seguida de um estudo quantitativo de multicasos nas concessionárias de veículos novos da cidade de Santa Maria – RS, com intuito de verificar, principalmente, a influência do fator desemprego no clima organizacional. Inicia-se abordando o clima organizacional e os fatores influentes do clima, inclusive a formação da personalidade individual, que vão influenciar o comportamento da empresa frente ao clima estabelecido. Por fim, são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas concessionárias de veículos confrontando a variável “desemprego” com o clima organizacional por ele afetado.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL E OS FATORES QUE O INFLUENCIAM

O clima organizacional está intimamente relacionado com as motivações das pessoas e suas relações com a organização. Kolb (1978) mostra que os padrões de motivos dos membros das organizações ao combinar-se com os estilos de liderança da organização, com suas normas, com seus valores e com a estrutura organizacional, criam o que se convencionou chamar de “clima organizacional”.

Clima organizacional está, então, intimamente associado com liderança e motivação humana. Para que pessoas possam estar e permanecer motivadas, os líderes devem

encontrar suas necessidades para direcioná-las aos objetivos da organização. Durante a história da administração, principalmente na época da abordagem científica, esse tema era tratado de forma simplista, pois não se tinha conhecimento suficiente sobre o comportamento humano e, ainda, a ideologia liberal culturalmente arraigada não dava muita relevância às classes trabalhadoras e sim à classe burguesa. Com isso, os processos motivacionais vigentes nas organizações, de acordo com Bergamini (1989), se davam através do “chicote e cenoura” onde os fatores de satisfação e insatisfação eram puramente econômicos e punitivos, respectivamente. Hoje, possivelmente, o fator punitivo seja representado pela situação de desemprego ou mesmo do subemprego.

Após o movimento da administração científica e com os estudos das ciências comportamentais, observa-se o surgimento de várias teorias que tratam sobre motivação humana. Uma das correntes mais conhecidas é classificada como motivação pela deficiência onde se encontram teóricos como Maslow, Herzberg, McClelland, entre outros. Nessas teorias as pessoas motivam-se para completar algo que lhes falta, por exemplo, se uma pessoa sente falta de reconhecimento em sua atividade e percebe que se realizar determinado esforço ela será reconhecida, então irá agir para obtê-lo, pois essa seria a falta naquele momento específico.

Maslow, na sua teoria das necessidades, estabeleceu uma hierarquia onde necessidades inferiores, quando não satisfeitas impossibilitam que indivíduos se motivem por motivos mais nobres. Considere uma pessoa que vive em uma casa alugada, com esposa e três filhos, que tinha como única fonte de renda familiar o salário proveniente do emprego que perdeu já faz três meses, qual será a necessidade que o move? Reconhecimento como o melhor funcionário de todos os tempos ou um novo trabalho para garantir a comida na mesa de seus filhos e o aluguel de sua casa? Conforme Fiorelli (2000), “não há filosofia que resista a uma dor de dente”.

Herzberg, no entanto, dividiu os fatores que orientam o comportamento em fatores motivacionais e fatores mantenedores. Os primeiros motivam, são intrínsecos e despertam a energia interior do indivíduo e se não atendidos não geram insatisfação, por sua vez, os fatores mantenedores se não atendidos geram insatisfação, mas não motivam se forem atendidos, pois são extrínsecos, provenientes do ambiente. Fortalecendo essa teoria, mais tarde, W. Edwards Deming, conhecido como o pai do movimento da Qualidade Total, teria dito, de acordo com Flannery *et al.* (1997), que não se pode motivar pessoas com recompensas extrínsecas, pois elas nascem com motivação intrínseca e por elas são motivadas. No entanto, não afirmou que as pessoas não recebem estímulos extrínsecos que fazem aflorar essa motivação. Segundo os autores, esses estímulos direcionam o comportamento, sendo o dinheiro um deles, basta olhar o jornal e ver que pessoas negociam ações, trocam de empresa, entram em greve e até burlam a lei para tê-lo.

Outras correntes teóricas surgiram para explicar o fenômeno chamado motivação, a teoria da expectativa é uma delas. Fiorelli (2000) sustenta que para essa corrente o indivíduo move-se mais facilmente pela crença de uma recompensa decorrente de seus esforços. Além disso, o autor chama a atenção às situações da formação do indivíduo na aplicação dessa teoria, por exemplo, se uma pessoa é criada superprotegida ela se comportará diferentemente de uma criada com a percepção de que “batalhando tudo se consegue”, pois não assumirá riscos e não irá extrapolar os limites de sua “zona de conforto”. Qual o motivo para que isso ocorra? O autor afirma que isso decorre das expectativas que ele criou ao longo de sua existência.

Portanto, julga-se que o clima organizacional depende das motivações e do perfil dos indivíduos para que a empresa possa criar um ambiente propício à motivação, pois o motivo é interno e a organização só pode manter indivíduos motivados criando um ambiente que não

gere insatisfação. Luz (1995) enfatiza que o clima organizacional é reflexo do estado de espírito das pessoas em um determinado período e destaca o fator tempo justamente porque o clima organizacional sofre influências de diversas variáveis. Isso pressupõe que o ambiente de trabalho é resultado de eventos que ocorrem dentro e fora da empresa, relacionados com a percepção que os membros da organização têm sobre esses acontecimentos, no que tange à influência deles sobre a empresa e suas vidas em particular afetando, assim, seu padrão comportamental refletindo no clima organizacional. Corroborando com isso, Contijo *et al* (2004) colocam que as pessoas, no local de trabalho, sempre estão procurando algo que possa ajudar-lhes a se manter estáveis e se comportam, muitas vezes, a procurar esta estabilidade das mais diversas formas como uma constante busca pela satisfação no trabalho.

A forma que as pessoas se comportam nas organizações dita os níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. É por isso que os administradores buscam indicadores para estabelecer um padrão comportamental desejado. Esses indicadores são utilizados em processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planejamento dos sistemas de remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento, e nas próprias relações interpessoais, principalmente, envolvendo líder e subordinado, tudo sendo interligado para não ocorrer desvios comportamentais que afetariam os objetivos organizacionais e seu clima.

Essas técnicas gerenciais são muito utilizadas e estão sendo moldadas para formar um grupo de profissionais mais qualificados, com maiores habilidades e mais flexíveis para “deslizar” entre diversas funções dentro das organizações, pois, devido às reestruturações e aos enxugamentos, menos pessoas serão necessárias para absorver um maior número de atividades. Dentre essas atividades, Fiorelli (2000) coloca que estão aquelas rotineiras, repetitivas e banais, que possivelmente afetem o comportamento desses novos profissionais, altamente capacitados e com uma visão mais sofisticada de mundo, torturando-os sobremaneira, pois talvez não tenham sido essas as suas expectativas.

Lidar com comportamento humano não é apenas uma questão interna das organizações, pois ele é demasiadamente complexo em função dos fatores que interferem na sua formação que darão origem a maneira do indivíduo perceber o mundo que o cerca, de construir sua própria realidade. Conforme Fiorelli (2000), o comportamento é influenciado por fatores ligados ao indivíduo (seus conhecimentos, provenientes da experiência, dos estudos e da sua formação familiar), fatores ligados à sociedade (aspectos culturais) e fatores ligados ao meio, ao ambiente, tanto interno da organização quanto externo a ela. Nesse último encontra-se a situação de desemprego, que assola o ambiente global e organizacional, ameaçando as pessoas com relação aos seus empregos, sua segurança de permanecer incluído na sociedade.

Considerando esse fator, as pessoas encontram-se perdidas, pois não sabem como manter seus empregos dentro de uma sociedade globalizada, tudo isso, devido a sua formação. May (1998) assinala que desde o Renascimento até meados do século XX o individualismo e a competição individual era uma das maiores crenças valorativas da sociedade. Lutar para enriquecer, ampliar seus negócios, ter uma empresa competitiva era uma idéia magnífica, porém, nos dias atuais, tempo de negócios gigantescos e monopólios capitalistas, é praticamente impossível alguém ter sucesso como competidor individual. O “*self made man*” não existe mais, saber trabalhar em equipe fará diferença, o indivíduo precisa redescobrir seus talentos para colocá-los em serviço das organizações e da sociedade.

May (1998) adverte que, criado na concepção da combatividade individual, o indivíduo crê que seu sucesso vem pelo fracasso do outro, tornando-o um inimigo em potencial de seu vizinho, de seu colega de trabalho, de seu superior, gerando hostilidade e

ressentimento, isso aumenta a ansiedade e isola as pessoas quando o ambiente global exige maior participação e interatividade. Esse ambiente no qual o indivíduo se formou não contribui em nada para um clima organizacional motivador, pois gera comportamentos competitivos internos, onde é “cada um por si e o diabo que leve o último”, isso não funciona mais, pois o progresso científico e tecnológico tornou as sociedades interdependentes dentro de um ambiente globalizado..

Essa crença no individualismo, conforme o autor supra, é afetada, também pela compartimentalização de valores e metas, que conduz a desintegração da personalidade. Continuando, ressalta que essa fragmentação do indivíduo foi preparada por Descartes na dicotomia entre corpo e alma e que baseado no cartesianismo o homem do final do século XIX e de todo século passado acreditava que a razão respondia a qualquer problema e a força de vontade o resolvia, enquanto as emoções só atrapalhavam. Hoje, o individualismo deve ser revisto, o ser humano deve ser visto em sua totalidade e integrado com o ambiente como se todos fossem um só organismo, e talvez o sejam, pois se não o fizer, não sobreviverá na interdependência do mundo atual, será excluído e não entenderá os motivos dessa exclusão, porque aprendeu a ser um competidor individualista em um ambiente holístico.

A estabilidade no emprego também é uma variável que afeta o clima organizacional, pois a ameaça de demissão gera insegurança. Talvez se possa ir além, afirmando que essa situação traz um sentimento de ansiedade, pois a pessoa não sabe quando isso pode ocorrer nem quem está ameaçando sua situação, até então cômoda. Será o seu superior, que foi ferido em algum conflito de relacionamento? Será a situação econômica que obrigará as empresas a demitir? Será a terceirização e seu lado “desumano” ou a introdução de novas tecnologias quem irá roubar-lhe o emprego?

Um fator que causa insegurança e instabilidade no emprego é a relação superior-subordinado. Em pleno século XXI, era do conhecimento e da informação, é inaceitável a existência de gerentes intratáveis, que não respeitam seus subordinados, não os apóiam em seus afazeres, líderes totalmente autoritários que vivem para ordenar e, quando parecem democráticos, na verdade já estão com opinião formada e fingem, ao dizer que são adeptos à participação, que são modernos e competitivos. Esses líderes, conforme Vergara (2000), embora ultrapassados, ainda existem.

Outro fator de influência no clima organizacional é a situação econômica vivida pelo país, principalmente a partir da década de 90, pois vem gerando aumento nos diferenciais de renda e no desemprego. Dedecca *apud* Santana e Ramalho (2003), argumenta que nessa época a distribuição de renda se realizou em favor do capital financeiro. Essa afirmação se apóia no fato de que o pagamento de juros e as amortizações cresceram de US\$ 10 bilhões para US\$ 50 bilhões por ano. O desembolso direcionado ao exterior esteve garantido em função da atração de capitais estrangeiros viabilizada pelas elevadas taxas de juros e pelo programa de privatizações. Para garantir a remuneração do capital externo, foi necessário liberar renda do trabalho e isso ocasionou uma retração no mercado interno, levando as empresas a demitirem, o que também contribuiu para outro fator de influência no ambiente de trabalho, a terceirização.

A idéia de terceirização pressupõe que a empresa se concentre em suas atividades vocacionais e contrate outros para desenvolver tarefas que estejam fora desse contexto. Rezende (1997) corrobora ao afirmar que a terceirização é adequada para uma série de situações, mas não pode ser um novo dogma devendo se restringir a um efetivo planejamento. A terceirização, continua o autor, é muitas vezes vista como sinônimo de *dowsizing*, significando mexer com pessoas, com cargos, com salários, com espaço de poder e com planejamento de carreira. Está intrínseco nesse processo a redução de pessoal, mas há a

possibilidade de uma parcela dos demitidos criarem seus próprios negócios e atuarem como terceiros nas empresas em que antes eram funcionários.

A terceirização como causadora do desemprego é, possivelmente, uma geradora de desconforto e insegurança, influenciando negativamente o ambiente de trabalho. Todavia, consoante Brasil (1993), a terceirização deve ser um processo de transferência de funções que podem ser executadas por outras empresas, não de todas as funções e principalmente não das competências essenciais da firma, o que preserva o emprego daqueles trabalhadores ditos chaves para empresa.

Mas a terceirização pode não ser um dos maiores influentes, pois nesse cenário aparecem as novas tecnologias, que muitas vezes substituem dezenas de trabalhadores, lançando-os para vagarem no mercado de recursos humanos. Após a II guerra mundial as grandes empresas transnacionais passaram a fragmentar seus processos produtivos. Empresas, antes identificadas com seus países natais, passam a produzir componentes em outros países, que possuem políticas de desregulamentação, principalmente no que tange à mão-de-obra, com a finalidade de reduzir custos e enfraquecer as forças sindicais, criando, assim, vantagens na competição global. Várias transnacionais passaram a agir da mesma forma e logo foi percebido que a vantagem conquistada anteriormente já não existia mais. Esse fato levou as empresas a procurarem novas formas de competir e, segundo Santana e Ramalho (2003) esse cenário econômico altamente competitivo, levou as empresas a se reestruturarem criando novas formas de produção para produzir mais com menos.

Nesse cenário surge a revolução microeletrônica acelerando os processos de mudança organizacional e aumentando a competição entre empresas. Para competir nesse ambiente não basta uma mão-de-obra barata é necessário inovar rapidamente e com isso conquistar vantagens frente aos competidores. Essa busca por inovação vem criando várias tecnologias que melhoram os processos de produção e operações nas organizações e auxiliam no processo de “extermínio do emprego”.

Para Jeremy Rifkin *apud* Caldas (2000), o mundo está entrando em uma nova fase de sua história, à qual chama de “Terceira Revolução Industrial”, que é fruto da emergência de avançada tecnologia e de sua aplicação no mundo do trabalho. Essa tecnologia, segundo Rifkin, estaria substituindo o trabalho humano em virtualmente todos os setores da economia. Trabalhadores estão ficando cada vez mais dispensáveis e vulneráveis, com salários e opções em declínio, o que resulta no desemprego crescente.

Com referência aos crescentes níveis de desemprego, Caldas (2000) argumenta que eles são resultados dos grandes enxugamentos nas organizações em todo mundo, e são prenúncio de uma revolução maior que estaria por vir, em que a categoria de emprego, o trabalho formal e todo o assalariado deixariam de existir. Essa revolução, ocasionada pela tecnologia, aceleraria o processo de exclusão social que é visto ao redor do mundo e que não é diferente nos países periféricos como o Brasil.

A tecnologia passa a ser uma vilã frente à sociedade já que ajuda a aumentar os problemas que ela está vivendo, pois quanto menos empregos existem menos pessoas se empregam e mais são demitidas. Com isso, o processo conhecido como exclusão social torna-se mais vigoroso, criando grandes lacunas entre as classes sociais, ou melhor, entre os incluídos e excluídos. Os efeitos desse processo já são conhecidos, maior o número de pessoas desqualificadas e sem oportunidade, maior violência, maiores gastos do Estado com sistemas penais e menos com processos de inclusão social, criando uma “bola de neve” que parece não ter fim.

Pergunta-se como o profissional que está empregado se sente frente à situação de desemprego e exclusão social? Como isso afeta seu trabalho, pois ele não está livre de ser um novo excluído? Talvez as relações com seus superiores, à situação econômica da empresa, a terceirização, a tecnologia ou uma combinação de fatores, venham a deixá-lo à margem da sociedade. A hipótese é de que essa luta diária pela inclusão social influencia negativamente o Clima Organizacional.

### 3 RESULTADOS

A pesquisa buscou verificar a existência de influência do desemprego no clima organizacional, utilizando-se dos vendedores de veículos novos das concessionárias de Santa Maria-RS. Para chegar a uma conclusão elaborou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema para depois levantar informações sobre o perfil dos vendedores, o clima organizacional por eles percebido, relacionando, as informações colhidas, tanto teóricas como de campo com a variável “desemprego”, chegando aos resultados que serão demonstrados a seguir. Os dados foram analisados com auxílio do Software *Le Sphinx plus v. 1.32*.

A pesquisa foi aplicada pela técnica de questionário para uma população 31 (trinta e um) vendedores, em seis das sete concessionárias de Santa Maria - RS, pois uma delas foi utilizada como pré-teste do questionário, onde havia 5 (cinco) vendedores. Com fins de preservar a identidade das empresas, estas serão tratadas por números de 1 (um) a 6 (seis). Na tabela 1, são demonstradas as frequências de resposta em cada concessionária.

**Tabela 1 – Frequência de respostas por concessionária**

| <b>Concessionária</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Percentual</b> |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| 1                     | 9                 | 29%               |
| 2                     | 4                 | 13%               |
| 3                     | 5                 | 16%               |
| 4                     | 2                 | 6%                |
| 5                     | 8                 | 26%               |
| 6                     | 3                 | 10%               |
| <b>Total</b>          | <b>31</b>         | <b>100%</b>       |

Em relação ao perfil dos entrevistados verificou-se que 62% somam menos de seis anos de empresa, indicando alta rotatividade, sendo que 94% possuem entre 25 e 45 anos, 68% são casados e 70% têm até três dependentes. O grau de escolaridade verificado indica que apenas 13% possuem curso superior completo. O salário base, segundo a maioria dos respondentes (55%), situa-se na faixa de ruim a muito ruim, porém as comissões sobre vendas são classificadas como boas, por 61% dos entrevistados.

Quando questionados sobre a motivação, 74% consideram as recompensas financeiras o fator principal (ver tabela 2). Este dado quando confrontado com a teoria das necessidades, reflete a situação vivida no país, onde estas são amplamente perseguidas, em função da sua escassez.

**Tabela 2 – Visão dos funcionários frente à remuneração como fator motivacional**

| <b>Fatores de motivação</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Frequência percentual</b> |
|-----------------------------|-------------------|------------------------------|
| Motivação                   | 23                | 74%                          |
| Satisfação                  | 8                 | 26%                          |

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| Acomodação   | 0         | 0           |
| Indignação   | 1         | 3%          |
| <b>Total</b> | <b>31</b> | <b>100%</b> |

Outro fator de motivação “a importância da participação do funcionário na definição de metas e plano de ação” é ocultado, fato este reforçado pela resposta de 39% dos entrevistados, os quais consideram sua atuação essencial, porém pouco valorizada. Conforme pode-se observar na tabela 3, que mostra a existência de participação na definição de metas

**Tabela 3** – Frequência de participação dos funcionários na definição de metas e planos de ação de sua unidade organizacional

| Frequência de participação | Quantidade | Frequência percentual |
|----------------------------|------------|-----------------------|
| Sempre                     | 18         | 58%                   |
| Às vezes                   | 8          | 26%                   |
| Raramente                  | 5          | 16%                   |
| Nunca                      | 0          | 0                     |
| <b>Total</b>               | <b>31</b>  | <b>100%</b>           |

Na tabela 4, que mostra a percepção do funcionário quanto à valorização de sua função por parte dos supervisores. Nota-se que os funcionários das concessionárias, em sua maioria, não percebem que seu trabalho é valorizado como gostariam.

**Tabela 4** – Opinião do funcionário sobre a importância de seu trabalho na empresa

| Descrição                      | Quantidade | Frequência percentual |
|--------------------------------|------------|-----------------------|
| Não respondeu                  | 1          | 03%                   |
| Essencial e valorizado         | 8          | 26%                   |
| Essencial mas pouco valorizado | 12         | 39%                   |
| Reconhecido                    | 10         | 32%                   |
| Desprezado                     | 0          | 0%                    |
| <b>Total</b>                   | <b>31</b>  | <b>100%</b>           |

Conforme verificado, os incentivos financeiros são considerados fator altamente motivacional e os incentivos fornecidos para recompensar os vendedores por executarem suas funções satisfatoriamente, são exatamente esses, como pode-se observar na tabela 5, onde 52 % dos entrevistados afirmaram receber incentivos financeiros quando trabalham eficazmente. Mesmo assim, não há percepção de valorização do trabalho executado, o que corrobora a afirmação de Herzberg, onde o fator financeiro não seria motivador, mas mantenedor de um estado motivacional do indivíduo. Talvez, seja por esse motivo que, mesmo havendo recompensas financeiras, não exista uma percepção, em igual proporção, de valorização do trabalho executado. Então, como aumentar essa percepção de valorização? É possível que a resposta esteja no reconhecimento não-financeiro, associado aos reconhecimentos financeiros já concedidos, como, por exemplo, elogios verbais e documentados, que são pouco utilizados, conforme pode ser verificado na tabela 5.

**Tabela 5** - Incentivos recebidos pela execução do trabalho

| Incentivos    | Quantidade | Frequência percentual |
|---------------|------------|-----------------------|
| Não respondeu | 2          | 6%                    |
| Financeiros   | 16         | 52%                   |

|                      |           |             |
|----------------------|-----------|-------------|
| Elogios documentados | 2         | 6%          |
| Elogios Verbais      | 11        | 35%         |
| Não há incentivos    | 4         | 13%         |
| <b>Total</b>         | <b>31</b> | <b>100%</b> |

Outra forma de aumentar a percepção do funcionário com relação à valorização de seu trabalho é oferecer-lhes oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, além de dar-lhes maior segurança em relação à função que desempenham no sentido de melhor executá-la e, também, de manter sua permanência na atividade que realizam, ou seja, o emprego. Referente às oportunidades de desempenho, pode-se observar que as empresas oferecem cursos relacionados com a área de atividade, visto que 87% dos entrevistados responderam que esta é a maneira que essas oportunizam o aprimoramento profissional de seus vendedores, podendo ser constatado na tabela 6. No entanto, o fato de proporcionar cursos não está resolvendo, evidência disso foi demonstrada anteriormente (tabela 4), e se essas informações forem confrontadas com os dados da tabela 7, esta afirmação é reforçada, pois, quando indagados sobre o que fazem para garantir maior estabilidade no emprego, 61% dos vendedores buscam aprimoramento por iniciativa própria, o que demonstra que os cursos oferecidos não são suficientes.

**Tabela 6** – Tipos de oportunidades de qualificação profissional/ pessoal propiciados pela empresa ao funcionário

| Meios para qualificação | Quantidade | Frequência percentual |
|-------------------------|------------|-----------------------|
| Cursos                  | 27         | 87%                   |
| Seminários              | 3          | 10%                   |
| Estágios                | 0          | 0                     |
| Visitas                 | 1          | 3%                    |
| Boletins informativos   | 8          | 26%                   |
| Nenhum                  | 1          | 3%                    |
| <b>Total</b>            | <b>31</b>  | <b>100%</b>           |

**Tabela 7** – Ação empreendida pelo funcionário para garantir sua estabilidade no emprego

| Ação empreendida                     | Quantidade | Frequência percentual |
|--------------------------------------|------------|-----------------------|
| Não respondeu                        | 2          | 6%                    |
| Aprimoramento por iniciativa própria | 19         | 61%                   |
| Horas-extras remuneradas             | 0          | 0%                    |
| Horas-extras sem remuneração         | 4          | 13%                   |
| Leitura de assuntos especializados   | 11         | 35%                   |
| Cadastros particulares de clientes   | 12         | 39%                   |
| Outros                               | 3          | 10%                   |
| <b>Total de observações</b>          | <b>31</b>  |                       |

Obs.: o número de citações é superior ao de observações devido às respostas múltiplas

Porém, os dados da Tabela 7 podem indicar uma preocupação relativamente alta com a estabilidade no emprego, em função da crise de emprego atualmente vivida. Na Tabela 8, observa-se que 58% sentem-se pouco estável ou instável com relação ao seu atual emprego e, apenas, 35% acham que têm estabilidade. Isso leva aos resultados da Tabela 9, onde a situação de desemprego vivida no país causa a sensação de desconforto, para 42% dos entrevistados e constante stress para 35% deles, fato preocupante, que afeta, não só a vida profissional, mas pessoal, pois, a saúde física e psicológica dos indivíduos é vitimada por essa situação.

**Tabela 8** – Visão do funcionário quanto à instabilidade no emprego

| Descrição      | Quantidade | Frequência  |
|----------------|------------|-------------|
| Não respondeu  | 1          | 3%          |
| Estável        | 11         | 35%         |
| Pouco estável  | 11         | 35%         |
| Instável       | 7          | 23%         |
| Muito instável | 1          | 3%          |
| <b>Total</b>   | <b>31</b>  | <b>100%</b> |

**Tabela 9** – Reflexo sentido pelo funcionário em função da situação de desemprego vivida no país

| Descrição                      | Quantidade | Frequência percentual |
|--------------------------------|------------|-----------------------|
| Stress constante               | 11         | 35%                   |
| Maior competição entre colegas | 5          | 16%                   |
| Desconforto                    | 13         | 42%                   |
| Não há preocupação             | 2          | 6%                    |
| <b>Total</b>                   | <b>31</b>  | <b>100%</b>           |

Como observado, 58% não julgam ter estabilidade na função exercida, podendo ser reflexo de vários fatos e comportamentos apresentados pela empresa, por exemplo, o reconhecimento do trabalho executado, demonstrado na Tabela 4, onde a percepção de indiferença ao desempenho e ao valor da atividade, leva ao sentimento de insegurança e, conseqüentemente, ao desconforto e ao stress frente a situação de desemprego, que atingiram índices assustadores de 77% dos entrevistados.

Frente a esse problema o que deve ser feito? Aumentar os incentivos financeiros? Não, pois esses são considerados bons, principalmente em relação à comissão de vendas. Investimentos em treinamento e desenvolvimento profissional pode ser uma resposta, mas individualmente não resolvem, pois podem ser vistos como uma forma de melhorar o desempenho da empresa e não como uma real preocupação com o funcionário. Atividades de integração, elogios documentados e verbais, porém não em demasia e feitos com evidência que os sustentem, para não correr o risco de serem vistos como forma de bajulação, também devem ser usados. Uma maior aproximação da supervisão com os vendedores, buscando um relacionamento profissional mais próximo e estabelecendo maior comprometimento e clima de confiança, buscando, com isso, investir nas relações humanas dentro da empresa e, que, também, envolvem repreensões, quando essas forem necessárias, e, da mesma forma que os elogios, alicerçadas em evidências do que foi realizado em desacordo com o estabelecido. Enfim, para resolver uma situação de desconforto e stress é necessário atacar as causas dessa situação.

Uma das causas está nas relações humanas que a empresa como um todo constrói, mas está, também, relacionada com os resultados alcançados pela organização, não bastando apenas cultivar boas relações internas, pois elas tornam-se superficiais caso a empresa descuide de seu fim maior, ter resultados positivos, pois são os resultados que dão sustentabilidade a todos os processos empresariais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de um levantamento teórico e da coleta de dados a campo, que receberam tratamento de estatística descritiva, pôde-se chegar a algumas considerações a cerca da relação existente entre Clima Organizacional e desemprego. Indubitavelmente as transformações sociais e econômicas a partir da metade do século XX, trazem influências significativas nas relações de trabalho que culmina na situação de desemprego que hoje é vivenciada.

Os novos conceitos em termos de organização enxuta, reestruturação produtiva, subcontratação, trabalho flexível, terceirização, parcerias e alianças estratégicas entre organizações têm influência direta no número de vagas de trabalho. No Brasil, em especial, após a abertura comercial, exigiu das empresas uma grande corrida pela reestruturação para competirem com os produtos importados, pois as empresas que entraram nesse mercado, já tinham passado por processos de reestruturação em meados do século XX, para serem competitivas no mercado mundial. Somando-se, ainda, o intenso processo de privatização ocorrido na primeira metade da década de 90, o que trazia a bandeira da livre concorrência e a minimização da participação estatal em prol da iniciativa privada.

Todo esse processo acaba influenciando o clima das organizações, pois a constante necessidade de cumprir metas, estar atualizado, ser polivalente, trabalhar em equipe, formam grande pressão sobre os funcionários que se sentem impotentes diante desse contexto. Por outro lado, os que conseguem permanecer nos seus postos de trabalho não se sentem valorizados e devidamente recompensados pelas suas atividades profissionais, gerando descontentamento e afetando o desenvolvimento de suas funções e sua estabilidade na empresa.

Percebendo isso, as empresas buscam formas de driblar essa situação tentando motivar e valorizar os funcionários, o que nem sempre supre suas frustrações. Conforme verificado na pesquisa aplicada, onde a comissão de vendas, como recompensa financeira é considerada fonte de motivação, mas não está interferindo com a satisfação no trabalho, já que existe uma percepção negativa com relação à valorização dada ao trabalho pelos superiores.

A própria percepção de desvalorização do trabalho está associada, não só ao relacionamento humano supervisor-subordinado, como, também, a situação de desemprego, pois esta faz que o trabalhador viva em constante apreensão e estresse. Como existe, na pesquisa apresentada, um elevado percentual de dependentes dos vendedores, a responsabilidade destes últimos em manter seu posto de trabalho é muito maior, fazendo aumentar os níveis de estresse. Nesse caso, a situação de desemprego exerce forte influência sobre o clima organizacional, porque afeta diretamente o comportamento dos funcionários bloqueando, muitas vezes, suas percepções frente a outros incentivos, que mostraria o quanto seu trabalho é valorizado, gerando um melhor ambiente de trabalho.

Não quer dizer que essa situação impossibilite a existência da percepção de valorização do trabalho, só exige uma maior preocupação do supervisor quanto a isso. Maiores recompensas financeiras não irão ajudar na situação específica, não significando que não possa ser dado outro tipo de incentivo financeiro, mas esse não é o caso no momento, é preciso que exista uma sensação de maior estabilidade que será proporcionada pela maior valorização do trabalho e do trabalhador. Não será financeiramente, pois esse tipo de recompensa já é bem vista pelo corpo de vendedores, mas através de fatores extrínsecos que possam afetar as necessidades intrínsecas os indivíduos, que são de mais alto nível na escala da hierarquia de necessidades. Esses fatores provêm do relacionamento humano, da maior percepção do superior aos aspectos relacionados com o trabalho de seus subordinados, da busca de um ambiente mais familiar sem a perda do profissionalismo. Isso significa elogiar e

reprender quando necessário, interessar-se pela vida do colega de trabalho, proporcionar aprimoramento de acordo com as reais necessidades da empresa e dos funcionários, não só como jogo de faz de conta, e promover atividades de integração, pois como visto, no mundo contemporâneo não existe mais o “*self made man*” (homem que se faz sozinho).

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. *Liderança*. São Paulo: Atlas, 1989.

BISPO, C.A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. V.16. n.2 p. 258-273. maio/ago. 2006.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*. p. 6 – 11. mar./abr. 1993.

CALDAS, Miguel P. *Demissão: Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

CONTIJO, A.C. *et al.* Recursos humanos: uma visão estratégica estudo de caso na empresa Beta. *O.R. & A. Revista de Administração da UFPA*. – v. 6. n.1. jan./jun. 2004.

FIGLIOLI, J. O. *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLANNERY *et al.* *Pessoas, desempenho e salários*. – São Paulo: Futura, 1997

KOLB. D.A *et al.* *Psicologia aplicada*. São Paulo: Atlas, 1978

LUZ, R. *Clima Organizacional*. – São Paulo: Qualitymark, 1995

MAY. R. *O homem a procura de si mesmo*. São Paulo: Vozes, 1998.

PINHEIRO, I. A. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *REAd*. ed. 29. v. 8. n. 5. set./out. 2002.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 37. n. 4. p.6-15. out./dez. 1997.

SANTANA e RAMALHO. *Além da Fábrica*. – São Paulo: Boi tempo. 2003.

VERGARA, S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.