



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

KÁTIA FERNANDA DA SILVA BORGES

**POSTOS DE COMBUSTÍVEIS EM RIO BRANCO – UM ESTUDO DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.**

Rio Branco - AC
2012

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp. Marcos Ozorio de Almeida

Rio Branco - AC

2012

Borges, Kátia Fernanda da Silva.

Postos de Combustíveis em Rio Branco – Um Estudo de Qualidade de Vida no Trabalho. Fernanda Borges – Rio Branco, 2012.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012

Orientador: Prof. Msc. Marcos Ozorio de Almeida, Departamento de Administração.

1. Qualidade de Vida no Trabalho.
2. Motivação
3. Qualidade de Serviços

KÁTIA FERNANDA DA SILVA BORGES

POSTOS DE COMBUSTÍVEIS EM RIO BRANCO – UM ESTUDO DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de
Brasília da aluna.

KÁTIA FERNANDA DA SILVA BORGES

Esp. Marcos Ozório de Almeida
Professor - Orientador

Prof^o. João Batista Drummond Câmara.
Professor – Avaliador

Rio Branco - Acre, 14 de Julho 2012.

Aos Deuses que me trouxeram até aqui.

A minha Família, sem eles nada seria possível.

Ao Tutor Marcos Ozório e Suzana Dourado que sempre acreditaram em mim, quando nem mesmo eu acreditava.

Ao meu Grupo, em especial Beth, sempre presente e parceira.

E por último e não, mas importante: Mariá, minha neta á quem dedico essa conclusão de curso.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral, verificar a percepção dos funcionários de um posto de combustíveis sobre, as dimensões que, mas caracterizam a qualidade de vida no trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho é de fundamental importância à organizações que visam investigar e compreender o trabalho na vida das pessoas, no sentido de promover a construção de relações de trabalho, mas humanizadas, que resultem em maior satisfação e produtividade dos trabalhadores e conseqüentemente uma relação satisfatória entre fornecedor/colaborador e cliente. A idéia básica de fato é que pessoas são produtivas quando estão satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. É importante identificar o modelo de qualidade de vida no todo da organização, pois a formação de uma mentalidade global para a Qualidade de Vida no Trabalho interfere necessariamente, na cultura organizacional. A qualidade de vida no trabalho são ações prioritárias, que envolvem dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Práticas impróprias no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos colaboradores e no equilíbrio financeiro dessas empresas. Objetivando identificar quais práticas atuam de forma positiva ou negativa numa organização com um contato tão próximo com sua clientela, como um posto de combustíveis, foram aplicados questionários de natureza qualitativa, para aferir o clima organizacional e qualidade de vida e serviços dos colaboradores. Ao final constatou-se que os colaboradores são acessíveis as possíveis mudanças sugeridas em prol das melhorias em suas condições de trabalho trazendo bem estar para todo o conjunto.

Palavras-chave:Qualidade de Vida no Trabalho – Motivação – Qualidade dos Serviços.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questão 1	22
Tabela 2 - Questão 2	22
Tabela 3 - Questão 3	23
Tabela 4 - Questão 4	23
Tabela 5 - Questão 5	24
Tabela 6 - Questão 6	24
Tabela 7 - Questão 7	25
Tabela 8 - Questão 8	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Contextualização do assunto	7
1.2 Formulação do problema	9
1.3 Objetivo geral	10
1.4 Objetivos específicos	10
1.5 Justificativa da pesquisa	10
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho – Uma caracterização Geral	13
2.2 A Motivação versus Qualidade de Vida no Trabalho.....	16
2.3 A Motivação como Instrumento de Produtividade.....	17
2.4 Fatores que Contribuem para a Motivação e a Produtividade nas Organizações. 18	
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21
3.1 Coleta de Dados e Análise dos Resultados com os Colaboradores do Auto Posto Ale V	21
4. Conclusões e Recomendações	26
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	6
ANEXO	7

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do assunto

A Qualidade de Vida no Trabalho é considerada uma preocupação constante de todas as empresas que buscam no mercado globalizado um diferencial em competitividade. No ambiente organizacional há uma só idéia, o homem é o principal elemento diferenciador e o agente responsável pelo sucesso de todo negócio. Na prática isso resulta em, mas responsabilidades e cobranças sobre os ombros dos colaboradores como antes não ocorria.

Segundo Fernandes (1996, p. 14) as mudanças influenciadas pelas próprias mudanças sociais e culturais, afetam as exigências do consumidor. Determinam conseqüentes alterações no processo produtivo em termos de tecnologia, equipamentos, materiais, métodos e organização do trabalho. Mas que, isso sem dúvidas, reflete no gerenciamento do outro ator do processo produtivo: o trabalhador.

Assim sendo, discussões sobre Produtividade, Competitividade e Qualidade de Vida têm atraído à atenção de pesquisadores, profissionais de todas as áreas e, evidentemente dos próprios empresários. Tal questão abre espaço para reflexões sobre novas formas de organização do trabalho e de implantação de tecnologias direcionadas para a Qualidade de Vida no Trabalho, exigindo maior comprometimento e consecução de suas metas, refletindo-se no gerenciamento dos recursos humanos. Nesse sentido tais inovações exigem novas posturas, novos comportamentos, novas concepções sobre Gestão de Pessoas. É impossível obter do cliente um nível de satisfação maior do que as apresentadas pelos colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras manifestações negativas para o colaborador se agregam de uma forma ou de outra ao produto final, ou seja, o tratamento dispensado ao cliente.

Nos postos de combustíveis de Rio Branco onde a dinâmica de atendimento requer dos colaboradores uma atenção maior por lidarem com produtos de alto risco o nível de stress é sentido de forma, mas acentuada e as empresas por sua vez, por se tratarem de na sua maioria de formação familiar

não enxergam como uma prioridade o investimento ações que se voltem para a valorização do seu “capital humano” enxergando que preocupações estéticas, técnicas e tecnológicas são os únicos fatores de conquista e manutenção de clientes internos e externos.

De acordo com Nogueira (2007), em qualquer organização, manter as pessoas trabalhando de forma eficiente sempre foi um desafio. A natureza humana é bastante complexa, sendo o comportamento influenciado por diferentes fatores, atuando diferenciadamente em cada indivíduo e em situações distintas. Na visão de Motta (2000), o grande desafio dos gestores está em compreender e implantar mecanismos que impeçam a insatisfação dos trabalhadores e que estimulem ao máximo o potencial de cada um. Ainda, segundo o autor, nesse caso, acredita-se que as dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes inimaginável. Logo, o conhecimento do nível de satisfação dos colaboradores é essencial como fonte motivadora, sendo necessária tecnologia comportamental apropriada por parte dos gestores. Entretanto, a grande dificuldade reside no levantamento da percepção dos colaboradores sobre a própria qualidade de vida no trabalho. E mais, em como mensurar os níveis de satisfação face á complexidade de variáveis que afetam o bem-estar deles, com reflexos no desempenho profissional e no trato com os clientes.

Segundo Wether (1983, p. 330), “Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ele assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo á pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêm este ato como significante para ela”. Então podemos considerar que o “impulso motivacional não pode ser meramente uma reação a uma ação, ele deve ser incorporado à identidade da organização através de práticas diárias embasadas em metodologias comprovadas através de pesquisas e estudos. Na verdade, um estado de espírito e uma filosofia concreta calcados em determinados aspectos comportamentais, caracterizados de modo especial por uma liderança forte na vontade de implantação das ações motivacionais, e uma preocupação efetiva com a adesão de todo o pessoal, são essenciais ao sucesso. Para tanto, não bastam à boa intenção a exortação por parte dos dirigentes para a mobilização do pessoal e

comprometimento com as metas propostas. É imprescindível o aperfeiçoamento constante, como apregoa Whiteley (1992) na sua obra “A empresa totalmente voltada para o cliente”. Nesse sentido, as formas de organizar o trabalho tendo em vista o resultado final, são direcionadas para a mesma meta: a busca de melhoria contínua do processo produtivo. Cada em um seu nível, partilha da responsabilidade na Gestão da Qualidade Total, identificando disfunções, sugerindo medidas corretivas e inovações. Nesse sentido, para a operacionalização dos fundamentos da Gestão da Qualidade Total, necessita-se de um lado, de um estado de espírito específico tanto dos dirigentes, gerentes e colaboradores, o que se pode designar como consciência básica para a Qualidade. Por outro lado, é preciso fazer-se apelo sistemático e cotidiano a uma bateria de técnicas e ferramentas de gerência (coleta de dados, diagramas de causa e efeito, diagrama de pareto, histograma, análise de gráficos de controle), o que não dispensa um nível de preparação e treinamento de dados envolvidos, em termos de um comportamento compatível com o espírito da qualidade, no decorrer de reuniões, nos grupos de trabalho, no controle de indicadores e nas relações cliente-fornecedor internos para o bom andamento do trabalho.

1.2 Formulação do problema

O questionamento a ser feito é: quais condições exercem mais influências na efetivação da qualidade de vida dos frentistas promovida pelos postos de combustíveis?

Não pode se separar uma realidade da outra, profissionais e empresas entendem que a Qualidade de Vida no Trabalho é uma questão de competitividade e só a partir do conhecimento das fragilidades e fortalezas da empresa é possível tratá-las de forma sistemática como as demais obrigações que deve ter para se manter no mercado.

1.3 Objetivo geral

Identificar fatores que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho dos postos de combustíveis, mas especificamente no AUTO POSTO ALE V.

1.4 Objetivos específicos

- Levantar as características de trabalho dos colaboradores do Auto Posto Ale V;
- Identificar quais características acima são positivas e negativas para o alcance da motivação pretendida;
- Identificar e correlacionar a ausência de um ambiente com motivação e o nível de satisfação dos clientes;
- Traçar o perfil sócio-econômico e cultural dos colaboradores.
- Propor sugestões quanto à adoção de uma política de motivação para o trabalho para os colaboradores do Auto Posto Ale V.

1.5 Justificativa da pesquisa

Considerando que as organizações do século XXI estão perante de um novo paradigma na sua gestão empresarial, diante do atual mundo competitivo e da incessante busca pela excelência, surgem novas demandas para contemplar as atuais necessidades dos colaboradores e parceiros e assim atingir uma maior competitividade. A partir dessa consciência tanto dentro como fora do ambiente organizacional tem-se motivado ações que através dos seus colaboradores satisfeitos resultam num atendimento de qualidade.

Para Davis e Newstrom (2001), a proposta de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas como para saúde econômica da organização. Para tanto, é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, de forma a deixá-lo mais desafiador.

A busca constante por um ambiente humanizado é uma entre as tantas atribuições da QVT. A idéia básica consiste em aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores, buscando assim um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados.

Chiavenato (1999) relata que o termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado por Louis Davis na década de 1970 e para este estudioso, o conceito refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho não se limita apenas prevenir acidentes de trabalho; tem que abranger todas as esferas da organização.

Para isso, deve ser desenvolvido um estudo criterioso para apurar as causas de insatisfação dos funcionários, tanto a vida familiar como a vida social devem ser consideradas, tendo em vista que as mesmas se refletem no ambiente de trabalho, afetando a qualidade da produção e o desempenho em suas funções.

O conceito de qualidade de vida no trabalho sofreu evoluções em suas concepções ao longo dos anos e cada período com uma forma diferente de ser entendida. Vasconcelos (2001) cita LIMONGI (1995) ALBUQUERQUE e FRANÇA (1997) que consideram que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de qualidade de vida no trabalho.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho deve transformar-se em ações de melhorias e diferenciais no atendimento de clientes externos como uma ferramenta de competitividade e para o cliente interno uma forma de desenvolver e reter talentos, não deve ser encarado como algo momentâneo e sim como uma filosofia organizacional que deve ser planejada e implementada rotineiramente, visto que a organização depende da energia de cada um dos seus colaboradores e se faz necessário que através de seus gestores sua identidade organizacional e seus objetivos sejam mantidos.

A importância do estudo de QVT junto aos frentistas do Auto Posto Ale V consiste na constatação que o consumidor tem percebido e aprova mudanças nas dimensões estéticas dos postos, espontaneamente identificadas no layout

físico e nos equipamentos. Contudo essas mudanças não são garantia de satisfação do cliente visto que, nos parâmetros que avaliam a qualidade dos serviços prestados a partir das relações de proximidade física cliente/frentista, o desempenho geral de toda rede de atendimentos é inferior. A postura de não se sentir como parte necessária para o crescimento do estabelecimento é denotado por atitudes de cumprimento de tarefas de forma quase mecânica e sem iniciativas define o perfil da grande maioria. Nesse cenário insípido a QVT tem como objetivo criar uma organização, mas humanizada, mediante o maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, através de implantação de diversos programas como: feedback mas constante sobre o desempenho do colaborador, melhoria das condições do ambiente de trabalho, etc. (GIL, 2001).

O autor reforça a importância dos programas de QVT para ter uma equipe comprometida, motivada e valorizada, e assim a organização terá resultados favoráveis e com qualidade total no mercado atuante, que cada vez mais competitivo.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho – Uma caracterização Geral

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador com a eficácia da organização; e a participação do trabalhador nas decisões e problemas do trabalho.

Historicamente, as primeiras pesquisas sobre o tema aparecem quando Eric Trist e colaboradores desenvolveram, em 1950, no Tavistock Institute, em Londres, estudos numa abordagem sócio-técnica em relação á organização do trabalho, em que procurava agrupar a relação indivíduo- trabalho - organização com base na análise e reestruturação da tarefa, tendo como objetivo tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. A partir desses estudos surgiu a denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT . (Fernandes, 1996).

Nos anos 80 essa preocupação tornou-se mas forte graças a idéia de uma maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas. Isso levou os trabalhadores a questionarem seus direitos trabalhistas, acarretando dessa forma, o repensar das organizações na forma de conduta para com os seus empregados. (Nadler e Lawler, 1983).

Nos anos 90, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT torna-se o foco de programas que relatam valores ambientais e humanísticos, negligenciados pelo avanço tecnológico. (Walton, 1973).

Salienta-se a preocupação para aqueles que procuram a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT no sentido de que ela não seja tratada como um modismo administrativo, mas absorvida como um processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das empresas. (Nadler e Lawler, 1983); (Fernandes, 1996).

Fernandes, (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. A QVT deve ser considerada

como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além, disso pouco resolve atentar-se apenas para os fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que em conjunto, afetam a cultura dos empregadores.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT cria oportunidades para o trabalhador, dando-lhe maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, e os indivíduos terão maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho, sendo discutidos a importância de se trabalhar com pessoas motivadas, a fim de evitar aspectos negativos, com: a alta rotatividade, absenteísmo e acidentes. Conduto cabe salientar que a era da motivação por meio de prêmios, ou ameaças, terminou. Nesta nova visão necessita-se de trabalhadores flexíveis, criativos, multifuncionais, que acima de tudo, desenvolvam trabalhos de qualidade. Conforme França:

Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é o conjunto de ações numa empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. França. (1997, pág. 14)

Com o reconhecimento dos direitos e de solidariedade se expande o círculo de garantias do trabalhador: meio ambiente saudável de trabalho: desenvolvimento sustentável e alargamento dos direitos coletivos que já lhe eram reconhecidos a partir da liberdade sindical e de negociação coletiva.

Neste contexto, a utilização da linha de pesquisa denominada Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, baseada na sondagem de opinião dos trabalhadores sobre seu grau de satisfação quanto aos vários fatores que interferem na sua situação de trabalho, constitui-se em instrumento apropriado,

pois fornece as informações e subsídios que as empresas necessitam para encaminhar, adequada e objetivamente, suas iniciativas de melhorias.

Melhorar as condições de trabalho, assumir novas formas de gestão e satisfazer na medida do possível os anseios dos trabalhadores, é o caminho que possibilitará atrair e manter os mais qualificados e que justificará os esforços de preparação e treinamento da empresa individualmente submeter ou do subsetor em geral.

Portanto, os investimentos das empresas não devem de se concentrar exclusivamente em tecnologia, mas sim, paralelamente e na mesma proporção, no sistema humano, promovendo não só as condições de trabalho adequadamente as necessidades físicas e psíquicas dos trabalhadores, mas, também propiciando condições de aperfeiçoamento e de atualização de potencialidades não exploradas pelas tarefas rotineiras, levando ao desenvolvimento do indivíduo como pessoa integral.

Segundo Fernandes (1996, p. 38-39) apesar de toda badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de Qualidade etc ... é fato facilmente constatável que mais e mais trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades, talentos e condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados á insatisfação no trabalho têm consequências que geram um aumento do absenteísmo, diminuição do rendimento, rotatividade de mão de obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores e em decorrência da rentabilidade empresaria. Porém, mesmo quando admite como prioridade o atendimento aos anseios dos trabalhadores por melhoria na situação geral do trabalho, há necessidade de determinar o que exatamente é mais importante, quais ações os satisfariam mais rápida e adequadamente, pois a identificação destes fatores permitiria ás empresas focalizar e concentrar esforços iniciais nos pontos críticos, buscando remover as causas mais agudas de insatisfação e evitando o desperdício de recursos com iniciativas de pouca repercussão imediata. O efeito sinérgico decorrente das primeiras medidas, quando direcionadas, tende a proporcionar ganhos que justificam e estimulam novas ações, iniciando um processo de melhoria contínua, enquanto iniciativas isoladas que não estejam voltadas para os principais problemas dos

trabalhadores, além de inúteis e de representar desperdícios de recursos escassos (tempo e dinheiro), podem vir a frustrar expectativas de patrões e empregados. É necessário, portanto, determinar quais fatores realmente importam, hierarquizando-os apropriadamente.

Hoje, os trabalhadores encontram-se mais envolvidos no processo de decisão, com maior responsabilidade, com certo grau de autonomia. Mas, é importante visualizar que essa “participação” é imposta e controlada pelas organizações, considerando que as decisões mais importantes ainda permanecem no comando da direção.

Sinaliza Andrade (1999), que uma das estratégias mais utilizadas, para o envolvimento dos funcionários com as metas das empresas, é a implantação de Programas de Qualidade de Vida. Segundo a autora o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT precisa ser definido com a clareza, e explica que certas atividades organizacionais, ligadas a esses programas, são apenas esquemas manipulatórios e episódicos.

Objetivando reduzir os níveis de conflitos entre capital e trabalho e envolver os trabalhadores com os propósitos e metas das empresas, as organizações buscam integrar políticas e práticas de recursos humanos aos programas de qualidade produtividade.

2.2 A Motivação versus Qualidade de Vida no Trabalho

A motivação, do latim, *movere* que significa mover, é o conceito mas associado às perspectivas do comportamento organizacional. Contudo, os pontos de vista sobre esse assunto não são unânimes. Apesar de sua enorme importância, é difícil defini-la em poucas palavras. Mas, em suma, motivação é “processo” responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas” (Chiavenato, 2004, pág. 321).

Quando se fala da motivação humana, pode-se concluir que grande parte dos determinantes motivacionais reside no interior das pessoas, tais como traços de personalidade, predisposições e emoções, atitudes, crenças e assim por diante. Portanto, a desmotivação não é um defeito de uma geração ou uma

qualidade pessoal, mas sim uma condição específica de cada indivíduo. Para Chiavenato (2004 p. 231): “a motivação tem a ver com: a direção do comportamento; a força da resposta (isto é, do esforço), uma vez escolhido o curso de ação por parte das pessoas; e a persistência do comportamento ou a ação de determinada maneira”

2.3 A Motivação como Instrumento de Produtividade

Após a tentativa fracassada da era Industrial de obter produtividade baseando-se em punições, passou-se a investir casa vez mas em projetos que propusessem alcançar a motivação de forma mas justa, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos organizacionais que, por sua vez, passaram a exigir mais e maiores retornos recompensados.

Esse novo rumo dos negócios gerou grande preocupação em termos de melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar. Hoje, passou-se, a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores não seja só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também motivá-los e treiná-los no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

A administração precisa, então, esboçar planos motivacionais que possam ser considerados como verdadeiros estimuladores para o colaborador maximize seu desempenho á medida que se sinta motivado e valorizado em seu local de trabalho. Chiavenato (2004, p. 82), já dizia que: “ a eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos mas indicados, que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis”

Uma nova proposta surgiu com Elton Mayo (1927), que defendia uma nova filosofia administrativa. Com ele, percebe-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Ele acreditava que a melhor maneira de motivar os empregados deveria se caracterizar por uma forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Por isso, os administradores devem procurar fazer com os funcionários sintam a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A

estratégia administrativa deve promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades.

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situações de trabalho devem orientar as pessoas a se sentirem úteis e importantes em seu local de trabalho. Além disso, é também necessário satisfazer o desejo natural dos colaboradores de se considerarem parte integrante da empresa, sem que seja esquecido o reconhecimento individual de cada um deles. O papel desempenhado pelo administrador deve, então, deixar claro sua preocupação e sensibilidade com os problemas, necessidades e desejos dos subordinados.

Mas apesar de todos os estudos feitos sobre comportamento humano, podemos notar que os indivíduos mostram-se mais complexos do que poderíamos imaginar, pois, cada pessoa age e reage de forma individual, diferente e imprescindível. Como ressalta Davies (1975, p.3), “tudo se passa por um pouco como se os homens apresentassem decididamente mais problemas em seu funcionamento natural do que as máquinas em seu funcionamento artificial”.

Por isso, as organizações devem buscar sempre a inovação, não somente no sentido tecnológico, mas, também e principalmente, na forma de tratar e reconhecer seus colaboradores, pois só assim conseguirão manter-se competitivas e acima de tudo, humanas.

2.4 Fatores que Contribuem para a Motivação e a Produtividade nas Organizações

“Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem á alguma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO, 1982, p. 414).

A partir dessa afirmação do autor, verifica-se que o ser humano precisa ser motivado para que continue buscando seus objetivos. Dentro de uma

organização é possível identificar as seguintes situações: a motivação individual e os fatores que a estimulam tornando possível o alcance dos objetivos, metas e resultados.

Nos anos 40, surgiu a ideia de organizações com foco nas Relações Humanas. Necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia) trazendo para dentro das organizações a convivência com fatores motivacionais como:

Empowerment: forma de descentralizar a autoridade, delegando-a as diversas pessoas e diferentes cargos, com a finalidade de obter a melhor eficiência e eficácia no processo decisório. Isso favorece o clima de “pertencer” entre as pessoas da organização.

Comunicação: fundamental entre os colaboradores, principalmente quando é disseminada como forma de transferência de conhecimento e transparência dentro de uma organização. Deve ser a primeira área a ser focalizada quando se estuda as interações e o comportamento humano nas organizações, pois, é uma área em que cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e seus relacionamentos interpessoais, o que é relevante para a motivação pessoal.

Trabalho em Equipe: quando um trabalho é partilhado, os resultados aparecem mas facilmente, os erros podem ser minimizados ou até mesmo eliminados. As pessoas se tornam mais confiantes e passam a ser também mais confiáveis. Porém só pode haver equipe quando todos os que integram a mesma estão verdadeiramente comprometidos com a mesma meta.

Questão Salarial: esse fator garante diretamente o atendimento de uma das necessidades mais básicas do homem: sua segurança, sua dignidade e em esferas mais altas seu status. Mas aqui a relação será de relacionar o salário com a produtividade e a manutenção de condições dignas de vida ao colaborador.

Qualificação Profissional: graças as exigências de maior responsabilidade e comprometimento do colaborador e a maior competitividade do mercado a qualificação profissional têm sido uma constante no ambiente das empresas. Dessa relação existe um raro ponto de equilíbrio entre as

partes: ganham as empresas porque investem em mão de obra qualificada e ganham colaboradores porque se sentem valorizados e reconhecidos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Coleta de Dados e Análise dos Resultados com os Colaboradores do Auto Posto Ale V

De acordo com Campos (1992), um dos mais importantes conceitos de programas de qualidade está na premissa de que somente melhora o que pode-se medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois nesse processo de autoconhecimento, a sondagem de opiniões internas são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos colaboradores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Questões como o posicionamento do colaborador em relação ao seu posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às normas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliados.

A coleta de dados foi realizada do tipo descritiva de natureza qualitativa, através de questionários, para se aferir a Qualidade de Vida dos frentistas e demais colaboradores do Auto Posto Ale V. Antes da coleta, foi necessário fazer um esclarecimento junto aos colaboradores, para explicar a finalidade deste trabalho, como também à conscientização dos mesmos em relação à importância do uso máximo da sinceridade nas respostas para que fosse possível obter os dados com a maior fidelidade possível. Mostrando claramente como está o nível de satisfação no ambiente organizacional.

Os dados foram coletados através de questionários respondidos individualmente pelos colaboradores distribuídos nas seguintes denominações: doze frentistas, uma auxiliar de escritórios, uma gerente e office-boy. O posto de combustíveis Ale V funciona num regime de 24 horas com três turnos, equipes de quatro frentistas trabalham nos turnos de manhã e tarde. A equipe da noite, em razão do movimento ser menor, é composta de dois colaboradores em turnos alternados. O público alvo desta pesquisa é composto de 100% de colaboradores do sexo masculino no atendimento direto aos clientes, ou seja, no abastecimento de veículos, comercialização de óleos,

lubrificantes e afins. A idade predominante está entre os 20 e 30 anos, a maioria não se encontra estudando e todos têm nível médio de escolaridade. Residem em casa própria 45% e 15% dependem do transporte coletivo para chegar ao trabalho.

Encerrada a fase de coleta de dados, inicia-se tabulação dos dados obtidos, sendo eles:

1ª Questão : Seu tempo de trabalho é suficiente para a realização de suas tarefas ?

Dados da 1ª Questão	
Sempre	35%
Quase sempre	35%
Às vezes	20%
Raramente	10%

Tabela 1 - Questão 1

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

A análise acima mostra que 35% dos colaboradores entrevistados consideram o seu tempo de trabalho suficiente para realização de suas tarefas, 35% disseram que às vezes é suficiente, 20% quase sempre, 10% informa que raramente o seu tempo de trabalho é compatível com suas tarefas. Considerando os percentuais que consideram sempre ou quase sempre o tempo é suficiente para a realização de suas tarefas é suficiente, é possível que uma organização e distribuição de tarefas diminua os percentuais que foram apurados que consideram que às vezes e raramente o tempo é suficiente, melhorando assim o desgaste no decorrer do turno de trabalho.

2ª Questão: Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante ?

Dados da 2ª Questão	
Sempre	0%
Quase sempre	25%
Às vezes	20%
Raramente	5%
Nunca	10%

Tabela 2 - Questão 2

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

A questão acima resultou em 50% dos entrevistados consideram que sua jornada de trabalho às vezes é cansativa ou estressante, 25% dizem que quase sempre, 15% raramente e 10% nunca é cansativa ou estressante. O índice alto de colaboradores que se sentem estressados no cumprimento de suas tarefas chama a atenção para uma questão importante dentro do trabalho em equipe: o perfil dos colaboradores para execução de determinadas tarefas. Percebe-se que contratações sem critérios cria uma sensação de sobrecarga nos demais membros que não conseguem preencher a lacuna de um dos membros da equipe que não têm o perfil adequado para exercer determinada função.

3ª Questão: Como você classifica as condições ambientais de trabalho na Empresa?

Dados da 3ª Questão	
Ótimas	50%
Boas	40%
Razoáveis	10%

Tabela 3 - Questão 3

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

A análise acima resultou em 50% dos entrevistados consideram as condições de trabalho ótimas, 40% consideram que são boas e 10% consideram razoáveis. A somatória das respostas que vão de boa á razoáveis seria o ponto de equilíbrio necessário para elevar essa percepção e sendo uma empresa de pequeno porte mas fácil alcançar esse nível.

4ª Questão: Em seu ambiente de trabalho, quais destes fatores prejudicam sua saúde?

Dados da 4ª Questão	
Ruídos	25%
Poeira	15%
Calor	25%
Cheiro dos combustíveis	35%

Tabela 4 - Questão 4

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

Segundo a análise acima 25% consideram os ruídos com um fator prejudicial na sua jornada de trabalho, 15% considera a poeira prejudicial, 25% o calor e o mais prejudicial seria o cheiro dos combustíveis. O trabalho dos frentistas é ao ar livre, com toda a gama de ruídos, cheiros e sensações térmicas que devem ser atenuadas por uma boa cobertura nas ilhas de abastecimentos, proximidade de bebedouro e ingestão de leite para atenuar o mal estar eventual pelo odor forte dos combustíveis.

5ª Questão: Você se considera uma pessoa importante para que Empresa atinja seus objetivos?

Dados da 5ª Questão	
Muito	15%
Bastante	25%
Mais ou menos	40%
Pouco	20%

Tabela 5 - Questão 5

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

O resultado acima diz que 15% se consideram muito importante, 25% bastante importante. Os percentuais de 40% e 20% demonstram a percepção negativa dos colaboradores que se sentem mais ou menos e pouco importantes. Considerado um dos pontos sensíveis, graças a distância entre a gestão do Posto e os seus colaboradores.

6ª Questão: Dentro da Empresa você tem chances de promoção?

Dados da 6ª Questão	
Muita	10%
Mais ou menos	40%
Pouca	20%
Nada	20%

Tabela 6 - Questão 6

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

Análise acima os entrevistados 10% consideram que têm muita chance de promoção, 40% consideram que têm mais ou menos chance de promoção, 20% consideram poucas suas chances e 20% não enxergam nenhuma ou nada de chances de promoção. Nos postos de combustíveis as oportunidades

de promoção são as mínimas possíveis já que o escopo administrativo que é constituído de um gerente e um auxiliar e em se tratando de empresa familiar acaba sendo exercido por pessoas da mesma família. Muitos dos entrevistados consideram que exercer a atividade de frentista lhe proporciona a chance de estudar e buscar novas oportunidades.

7ª Questão: A todos os colaboradores é dada a liberdade e abertura para sugestões nas tarefas de trabalho?

Dados da 7ª Questão	
Sempre	30%
Quase sempre	25%
Às vezes	30%
Raramente	10%
Nunca	5%

Tabela 7 - Questão 7

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

A análise acima diz que 30% consideram que há liberdade e abertura para sugestões, 25% diz que quase sempre, 30% às vezes, 5% raramente e 5% considera que nunca houve liberdade ou abertura. A comunicação entre administração e os colaboradores melhoraria sensivelmente o clima organizacional e faria com que os resultados fossem mais rápidos e menos desgastantes.

8ª Questão: Você se sente à vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

Dados da 8ª Questão	
Sempre	30%
Quase sempre	30%
Às vezes	25%
Raramente	10%
Nunca	5%

Tabela 8 - Questão 8

Fonte: pesquisa junto aos colaboradores Posto Ale V

Os dados acima indicam que do total de entrevistados, 30% se sentem à vontade para expressar suas opiniões, 30% também dizem que raramente sentem-se à vontade, 25% às vezes, 10% raramente e 5% nunca se sentem à vontade.

4. Conclusões e Recomendações

Através da análise dos questionários, fica corroborado a visão de Fernandes (1996), especialmente no que foi visualizado pelo índice elevado de insegurança, insatisfação, estresse operacional, e falta de perspectiva de crescimento na empresa. Esse índice foi o, mas explícito até mesmo na postura dos colaboradores que não visualizando oportunidade de crescimento e ascensão dentro da organização não se sentem motivados a ampliarem o seu leque de conhecimentos sejam de cunho técnico ou na educação formal, que seria o retorno aos estudos. Essa cultura acaba de traduzindo em colaboradores que não sentem a necessidade de atentarem para o trato e atenção nos contatos diários com os clientes do estabelecimento.

Por se tratar de um estabelecimento localizado numa das áreas mais nobres do município, com pátio amplo e bem sinalizado sua clientela é formadora de opinião de alto poder aquisitivo, conseqüentemente exigente para os padrões de estética, organização e limpeza e sendo perceptível por ela que no atendimento desses quesitos físicos, o trato humano em sido apontado por aqueles se tornaram clientes cativos do estabelecimento como uma fraqueza.

Credita-se essa deficiência ao quadro reduzido de colaboradores nos dois principais turnos da manhã e da tarde, não sendo necessário á priori, alterações nos turnos da noite, quando a movimentação é menor e se consegue manter uma dinâmica de abastecimentos controlada.

Recomenda-se, em oposição a França (1997), que a partir dessas fraquezas constatadas na análise dos dados aos dirigentes do Auto Posto Ale V as seguintes mudanças a fim de incrementar essa relação ainda passível de melhorias:

- ✓ Uma definição de cargos e salários, para que haja o reconhecimento dos bons desempenhos e estímulo das melhorias.
- ✓ Criação e implementação de normas e regras com o devido conhecimento dos gestores e colaboradores para assim incentivar o trabalho em equipe e a comunicação entre os envolvidos.
- ✓ Uma postura por parte dos gestores que evidencie o zelo e o respeito pelo “capital humano” como parte importante da organização.
- ✓ Investimentos em ações motivacionais, como aniversariantes do mês e ações do tipo que aproximem a equipe, criando um clima de confraternização e valorização.
- ✓ A contratação de um chefe de pista, que seria uma espécie de coordenador das equipes, para agilizar e pontuar a solução de problemas e fazer o elo entre os colaboradores da área externa e a parte administrativa.
- ✓ Nas futuras contratações inserir frentistas do sexo feminino para proporcionar a oportunidade de troca de experiências dessa mão de obra qualificada nesse ambiente predominantemente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whiaterker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Marron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

DRUCKER, P. **O Fator humano e o desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

ROBERTS, Jonh. **Teoria das Organizações - Redesenho Organizacional para o Crescimento e Desempenho Máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda 1996

<http://moscalws.com.br/site/content/política-de-qualidade/index.php>. Consulta em 02/jul/2012.

<http://www.conexaorh.com.br/artigo16.htm>. Consulta em 24/jul/2012

NOGUEIRA, A. M. **Teoria Geral da administração para o Século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. e FRANÇA, A.C.L. **Estratégias de recursos humanos e gestão** mar./abr. 1997 desafios. RAE Light. São Paulo, v. 2, nº2, p.26

ANEXO

Exemplo de Perguntas para Estratificação da Amostra

1ª Questão – Seu tempo de trabalho é suficiente para a realização de suas tarefas? Exemplo de Perguntas para Estratificação da Amostra

Sempre () Quase Sempre () Às vezes () Raramente ()

2ª Questão – Sua jornada de trabalho é cansativa ou estressante?

Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Nunca ()

3ª Questão – Como você classifica as condições ambientais de trabalho na Empresa?

Ótimas () Boas () Razoáveis ()

4ª Questão – Em seu ambiente de trabalho, quais destes fatores prejudicam sua saúde?

Ruídos () Poeira () Calor () Cheiro dos Combustíveis ()

5ª Questão – Você se considera uma pessoa importante para que a Empresa atinja seus objetivos?

Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Nunca ()

6ª Questão – Dentro da Empresa vocês têm chances de promoção?

Muita () Mais ou menos () Pouca () Nada ()

7ª Questão – A todos os colaboradores é dada a liberdade e abertura para sugestões nas tarefas de trabalho?

Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Nunca ()

8ª Questão – Você se sente á vontade para expressar sua opinião aos seus superiores?

Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Nunca ()