

UMA ANÁLISE DE DESEMPENHO VERSUS
IMPORTÂNCIA EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE E
PROCESSAMENTO DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL

Bianca de Souza Arêas Araujo¹

bianca.areas@gmail.com

Guilherme Almeida de Souza¹

guilherme-engenharia@hotmail.com

Mirella Andrade Sepúlveda¹

mirellasepulveda86@gmail.com

¹Graduandos em Engenharia de Produção Isecensa - RJ

Henrique do Rego Monteiro da Hora

Mestre em Engenharia de Produção UENF – RJ

RESUMO

Nos últimos anos, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT passou a ser uma constante na sociedade contemporânea, profundamente marcada por um processo intenso de transformação, com real impacto sobre a vida dos indivíduos. No mundo do trabalho, essa preocupação com a qualidade de vida tem motivado acadêmicos a pesquisarem sobre o tema e empresas a adotarem programas específicos de combate às doenças ocupacionais, ao stress e fontes de defesa ao bem estar físico e mental do trabalhador integrando as políticas de recursos humanos. O objetivo deste estudo foi analisar a QVT de uma empresa de processamento e transporte de petróleo e gás natural, de acordo com a percepção dos indivíduos e a importância atribuída as questões supracitadas, baseando-se no modelo de Walton. A importância da QVT está diretamente relacionada a produtividade e aos resultados financeiros da organização, através da análise do estudo de caso foi possível determinar o nível de satisfação dos funcionários a nível operacional e propor melhorias nas áreas de baixo desempenho e grande importância.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade de Vida, Ambiente de Trabalho, Motivação, Satisfação.

ABSTRACT

In the last years, the concern with Quality of working life – QWL became a constant in the contemporary society, deeply marked by intense process of transformation, with real impact on the lives of the individual's life. In the world of work, that concern with quality of life has been motivating academics to search on the subject and companies to adopt specific programs to combat occupational diseases, stress and sources of defense to the welfare mental physicist and of the worker integrating the politics of human resources. The objective of this study was to analyze the QWL of a processing company and transport of oil and natural gas, in accordance with the perception of the individuals and the attributed importance the above-mentioned questions, being based on the model of Walton. The importance of the QWL directly is related the productivity and to the financial results of the organization, through the analysis of the case study the operational level was possible to determine the level of satisfaction of the employees and to consider improvements in the areas of overhead and great importance.

Keys-words: quality of life at work, quality of life, work place, motivation, satisfaction.

1. Introdução

Em virtude das mudanças e instabilidades em que vem ocorrendo neste novo cenário global, onde a disputa pela competitividade é cada vez mais voraz, as organizações mais do que nunca necessitam adaptar-se rapidamente a um mundo em transformação, redefinindo barreiras, remodelando processos, eliminando atividades não-estratégicas, buscando a participação de clientes e fornecedores, como menciona Azevedo (1997). Desta forma torna-se de suma importância que as organizações invistam no desenvolvimento dos funcionários, que hoje são considerados um capital humano no que diz respeito às pessoas, seu corpo, seus anseios, seus conhecimentos, capacidade de reconhecimento, valores e experiências, nas organizações.

Em busca de prosperidade as empresas terão que cuidar do capital humano, pois estes serão os responsáveis pelas suas maiores fontes de riquezas, aumentando-lhes a competência profissional, e considerando-os como um de seus bens mais valiosos.

Segundo Peters e Waterman (1986):

... se você quer produtividade e a recompensa financeira que a acompanha, você deve tratar seus empregados como seu mais precioso bem.” E também DUFFY (2000) “... as organizações estão cada vez mais cientes da forte ligação existente entre capital humano e resultados financeiros corporativos...”

Contudo, empresas líderes no mercado estão implantando programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando melhorar a satisfação do trabalhador e conseqüentemente a produtividade da empresa. Uma vez que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter um desempenho acima da média.

Segundo Stanley (2001) a satisfação no ambiente de trabalho esta diretamente relacionada com a competitividade e produtividade. Além de influenciar no ambiente externo em que o funcionário está inserido.

O fato, porém, é que esse ritmo vai sendo assimilado por todos na sociedade e passa a ser um novo padrão. Trabalha-se aos sábados, domingos, feriados e tudo parece normal até que uma ou mais esferas da vida do ser - humano (familiar, social, física) começam a aparecer problemas como um filho que apresenta distúrbios psicológicos, um divórcio, inúmeros problemas de saúde, entre outros. Nesse momento o super-profissional desperta-se, então, para as outras dimensões da vida e começa a se questionar: *Como conciliar extensas jornadas de trabalho com o papel de responsável financeiro, pai participativo na vida de seus filhos?* A organização que consegue proporcionar tais parâmetros ao profissional, consegue trazer um equilíbrio a seus colaboradores, de forma que eles consigam desfrutar de uma BOA QUALIDADE DE VIDA.

Devido ao aumento da expectativa de vida da população brasileira, os profissionais passam mais de 35 anos de suas vidas em ambiente de trabalho, e na maioria das empresas até mais de oito horas por dia. Sendo assim, ao invés de o funcionário levar os problemas de casa para o trabalho, está ocorrendo o inverso, levam-se para casa as tensões, angustias e problemas acumulados no ambiente de trabalho. Por isso a Qualidade de Vida no Trabalho é de extrema importância na vida de qualquer profissional, independente do cargo ocupado.

Segundo Limongi-França (2008, p.34) no Brasil, empresários e administradores tem despertado o interesse pela contribuição que a QVT pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial.

De acordo com Fernandes (1996, p.38-39):

apesar de toda a badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de QUALIDADE etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um aumento no absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma 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 na rentabilidade empresarial.

1.1- Objetivos

Em virtude das referências supracitadas, o objetivo desta pesquisa é avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho em uma empresa de Transporte e Processamento de Petróleo e Gás natural. Com a avaliação, serão identificadas: as fragilidades, potencialidades e os pontos mais críticos a nível operacional. A partir dos resultados encontrados, será feito um plano de

melhoria para ser implantado na organização. Os objetivos específicos são: identificar a percepção dos funcionários técnicos de operação, quanto à QVT; identificar qual (ais), área(s), ou fator (es) de maior (es) conflito(s), entre empresa e empregado; avaliar o nível de satisfação do empregado com seu trabalho e avaliar a Importância e o Desempenho dos quesitos considerados essenciais à QVT, de acordo com a percepção dos funcionários.

1.1. Justificativa

A escolha do tema dessa dissertação, se deu a partir do fato que o indivíduo passa 8 horas por dia durante mais de 35 anos no ambiente de trabalho. Em muitas vezes o trabalhador com a longa jornada de trabalho, se sente desvalorizado, desmotivado e desumanizado, uma vez que “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”, afirma Chiavenato (2008).

Segundo Chiavenato (2008)

a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

Em virtude de tais afirmações, as organizações têm buscado atender às necessidades do indivíduo, tendo como base de que uma organização que investe de forma expressiva em seus colaboradores, está de forma indireta investindo também em seus clientes. Sendo assim, tornam seus colaboradores mais satisfeitos afetando de forma direta na produtividade.

Contudo, há uma relação “ganha-ganha”, visto que se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos fora das normas empresariais (absenteísmo, *turn-over*, furto, sabotagem e postergação das tarefas) do colaborador.

1.2. Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho nasceu logo após o surgimento de um novo sistema solidificado, o capitalismo industrial, transformando as relações sociais e fazendo com que houvesse o movimento de migração do campo para as cidades ocorrendo um empobrecimento dos artesãos em função do crescimento do uso de máquinas, da organização fabril da produção e a expulsão dos camponeses dos domínios feudais, nascendo uma nova classe social, o proletariado (GORDON, 1994). Com o advento da industrialização os artesãos passam a operários, proletários ou trabalhadores assalariados, desenvolvem seus trabalhos através das máquinas e vendendo a sua força de trabalho para os empresários (capitalistas) para produzirem mercadoria em troca de salários, produzindo assim com mais rapidez, maior quantidade e com melhor qualidade, possibilitando com isso redução nos custos.

Começa então a surgir a exploração do trabalho, ao ponto dos empresários imporem situações duras no trabalho, de forma que não havia férias, aposentadoria, jornada de trabalho, descanso semanal remunerado, proibição do trabalho infantil, chegando a trabalhar até 15 horas diárias, de modo que os empresários almejavam o aumento da produção, garantindo uma margem de lucro crescente.

No início do século XIX, um empresário do setor têxtil chamado Robert Owen,

tomou uma decisão que mudaria a história, surgindo a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Neste momento ele resolve limitar a sua jornada de trabalho e proibir a mão-de-obra infantil dentro de sua empresa, criando escolas na região, e neste momento ele desvenda o enigma de que com o desembolso do capital gasto (investido) em mão-de-obra ele é recuperado em forma de lucro (SINGER, 2002; GORDON, 1994).

Alguns autores, dentre os quais Rodrigues (1999), e Viera (1996) relacionam o tema da Qualidade de Vida no Trabalho às escolas de relações humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou que o homem tem algumas necessidades básicas e quando estas são satisfeitas, surge outra em seu lugar e isso motiva o comportamento humano. Essas necessidades básicas são fisiológicas, psicológicas e de auto-realização (CHIAVENATO, 2008).

Na década de 50, no século XX surgiu a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, com um estudo feito por Eric Triste na academia Tavistock *Institute of Human Relations*, em Londres, que tinha como seu principal modelo o indivíduo/trabalho/organização com seu principal enfoque na satisfação e no bem estar dos trabalhadores, através de uma abordagem sócio - técnica que vêem a organização em suas interações com os ambientes através de dois subsistemas: o técnico e o social. (RODRIGUES, 2002; VASCONCELOS, 2001; HELOANI, 2003).

Foi somente nos anos 60 é que o movimento ganhou força na conscientização da importância de procurarem melhores formas de organizar o trabalho, com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e melhorar a qualidade de vida no trabalho. O tema qualidade de vida no trabalho é uma idéia dinâmica e vem sendo cada vez mais importante nas evoluções processadas em diferentes campos. A QVT passou por diferentes concepções.

Quadro 1: Origem e Evolução do QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. “O “termos “administração participativa” e” democracia industrial” eram freqüentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

FONTE: NADLER e LAWLER (1983 *apud* FERNANDES, 1996, p.42).

1.3. Conceito de QVT

Certamente que o tema Qualidade de Vida no Trabalho é extremamente abrangente, desta forma é muito importante definir que os locais de trabalho não podem representar somente uma fonte de renda para os trabalhadores, mas um meio para satisfazerem suas necessidades de toda a ordem, assim como menciona Walton em um modelo descrito para avaliar a Qualidade de vida no trabalho no Quadro 2 na pagina 11.

Hoje para que uma organização obtenha o sucesso ela tem que ter uma visão futura, e saber de uma forma bem clara que a QVT é uma questão de competitividade.

De acordo com França (1997, p.80):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma 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 fato 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.

Desta forma a tecnologia da Qualidade de vida no Trabalho pode ser utilizada para que as empresas renovem suas formas de organização no trabalho, de tal forma que do mesmo modo que venha a elevar a satisfação dos seus colaboradores, gradativamente será elevado o seu grau de produtividade, como um resultado ou uma resposta de uma maior participação dos colaboradores nos processos que estão relacionados ao seu trabalho.

De acordo com Silva & De Marchi (1997), se o indivíduo que, em sua organização, desfrutasse de programas de qualidade de vida no trabalho, estaria mais resistente ao estresse, teria maior estabilidade emocional, maior motivação, melhor eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e um melhor relacionamento. Contudo, a organização também seria beneficiada, pois teriam menos absenteísmo/rotatividade, menos acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem, ou seja, um melhor ambiente de trabalho.

Em seguimento a diversas afirmações, e em virtude de diversas mudanças nas empresas e a flexibilidade dentro de um cenário organizacional que é provocado muitas vezes pelo avanço tecnológico, tem se criado um cenário cada vez mais competitivo, de forma que isso se reflete de maneira bastante significativa no gerenciamento das organizações.

Inúmeras são as ferramentas usadas hoje nas empresas no intuito de vencer os diversos desafios econômicos que vêm se estabelecendo num cenário de mudança constante. Dentre as inúmeras ferramentas usadas nas organizações que buscam o seu desenvolvimento e o crescimento neste cenário, uma de suas estratégias tem sido a de agregar valor no capital humano, com o objetivo de acompanhar as mudanças neste cenário, mantendo assim a sua qualidade e a sua produtividade. A ação desenvolvida pela organização seria a implantação de um sistema de Qualidade de Vida no Trabalho, que desta forma traria diversos benefícios para a organização.

Walton (1973), explica que "a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico."

Para Vieira e Hanashiro (1990, p.45) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é contingencial e amplo, e pode ser definido dessa forma:

melhorias nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Sendo assim, em meio a diversos estudos com respeito a QVT, podemos concluir, que a qualidade dos serviços e dos produtos não podem existir sem que haja um paralelo com a qualidade de vida dos empregados. Pois, para que haja um excelente funcionário, é necessário que exista um lugar excelente para trabalhar.

2. Modelos para a Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho

Existem diversos modelos para medição da qualidade de vida no trabalho, dentre eles, pode-se citar os trabalhos de Walton (1973), Hackman & Oldham (1975), Westley(1979) e Davis & Werter (1983).

Cada modelo difere-se no método de medição, e nas dimensões consideradas. Souza (2008) realiza um trabalho comparativo entre os principais modelos, e apresenta seu resultado no Quadro 5.

Quadro 2: Comparação entre os principais modelos para mensuração da QVT.

Dimensões e subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis & Werter (1983)	Hackman & Oldham (1975)
1. Integração social na organização	Integração social			Inter-relacionamento
1.1 Igualitarismo				
1.2 Ausência de preconceito				
1.3 Facilidade de mobilidade social				
1.4 Apoio social				
1.5 Condições de abertura interpessoal				
2. Utilização da capacidade humana	Oportunidade imediata para o uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador psicológico e sociológico	Elementos comportamentais e organizacionais	-
2.1 Autonomia				Autonomia
2.2 Uso múltiplo de habilidades				Variedade de habilidades
2.3 Quantidade e qualidade de informações				-
2.4 Execução de tarefas completas				Variedade de habilidades
2.5 Planejamento do trabalho				Identidade da tarefa
2.6 Feedback (Extrínseco e Intrínseco)				-
3.0 Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	-	-
3.1 Horários				
3.2 Condições físicas				
3.3 Limite de idade para o trabalho				

3.4 Qualidade/quantidade de recursos materiais	-			
3.5 Condições psicológicas		Indicador psicológico		
4. Constitucionalismo	Constitucionalismo	Indicador político e sociológico	-	-
4.1 Privacidade				
4.2 Livre Expressão				
4.3 Igualdade de tratamento				
4.4 Possibilidade de recursos				
5. Trabalho e espaço de vida	Trabalho e espaço de vida	-	-	-
5.1 Tempo de horas extras				
5.2 tempo com família				
5.3 Atividade físicas benéficas				
6. Compensação	Compensação justa e adequada	Indicador econômico	-	Satisfação com pagamento e compensação
6.1 Justa				
6.2 Adequada				
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador político	Elementos ambientais	Satisfação com oportunidade de carreira
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos				
7.2 incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização				
7.3 Estabilidade no emprego ou renda				
7.4 Oportunidade de expansão na carreira				
8. Relevância social do trabalho	Relevância social do trabalho	-		Significado da tarefa

Fonte: Souza (2008)

Neste trabalho adota-se o modelo de Walton (1973) preterindo os demais pela sua maior abrangência e validade perante a diversas pesquisas já realizadas tendo-o como modelo base.

1.4. Modelo de Walton (1973)

O modelo escolhido como referencial para a elaboração dessa pesquisa, foi o de Richard Walton(1973), devido a sua abrangência e amplitude, que propõe oito categorias conceituais.

Quadro 2: Modelo de Walton (1973)

FATORES	DIMENSÕES
1-Compensação Justa e Adequada	1- Renda adequada ao trabalho 2- Equidade interna 3- Equidade externa
2 - Condições de trabalho	4- Jornada de trabalho 5- Ambiente físico seguro e saudável
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	6- Autonomia 7- Significado da tarefa 8- Identidade da tarefa 9- Variedade da habilidade 10- Retroinformação
4 - Chances de crescimento e segurança	11- Possibilidade de carreira 12- Crescimento profissional 13- Segurança de emprego

5 - Integração social na empresa	14- Igualdade de oportunidades 15- Relacionamento 16- Senso comunitário
6 - Constitucionalismo	17- Respeito às leis e direitos trabalhistas 18- Privacidade pessoal 19- Liberdade de expressão 20- Normas e rotinas
7 - Trabalho e o espaço total de vida	21- Papel balanceado do trabalho
8 - Relevância social da vida no trabalho	22- Imagem da empresa 23- Responsabilidade social pelos serviços 24- Responsabilidade social pelos produtos 25- Responsabilidade social pelos empregados

FONTE: Vieira (1996)

As oito categorias propostas por Walton são:

- 1 - Compensação justa e adequada** - tem como enfoque a remuneração justa e adequada pelo trabalho realizado, respeito a equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho);
- 2 - Segurança e saúde nas condições de trabalho** – está relacionada, às condições ergonômicas. Envolvendo jornadas de trabalho, pagamento de horas extras, condições físicas de trabalho que reduzem acidentes de trabalho e riscos provenientes às atividades exercidas no ambiente de trabalho;
- 3 - Uso e desenvolvimento de capacidades** - Abertura disponibilizada ao trabalhador para a utilização de suas capacidades e conhecimentos, ter autonomia e auto-controle para o desenvolvimento de suas tarefas, ter uma visão geral de todo o processo, bem como resultados constantes de sua própria ação do processo na sua totalidade;
- 4 - Chances de crescimento e segurança** – Possibilidades que o empregador oferece em termos de carreira, crescimento, desenvolvimento e segurança no emprego dentro da organização;
- 5 - Integração social na empresa** - Segundo Walton (1973, p.15) “desde que o trabalho e a carreira são perseguidas tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante na qualidade de vida no trabalho”. Abertura de possibilidades para se obter cargos mais elevados para trabalhadores com qualificação; cultivo do bom relacionamento, no que se refere a classe/status dentro das organizações, ausência de preconceitos (idade, sexo, classe social, credo, nacionalidade, aparência física, aceitação do trabalhador por suas habilidades) e extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho. São aspectos fundamentais para um bom relacionamento interpessoal na empresa;
- 6 – Constitucionalismo** – Relaciona-se aos direitos, normas e deveres que são cumpridos dentro de uma organização, de tal forma que o trabalhador possa se proteger de decisões arbitrárias, para que se estabeleça um ambiente democrático. De forma que a equidade, liberdade de expressão, privacidade e processo justo são elementos fundamentais para fornecer qualidade de vida no trabalho;

7 – Trabalho e espaço total de vida – As atividades realizadas no ambiente de trabalho não devem suprir todo tempo do trabalhador, de forma que haja um equilíbrio entre a vida profissional e a sua vida familiar, uma vez que é necessário que o indivíduo tenha tempo pra realizar suas atividades de lazer;

8 - Relevância social da vida no trabalho – A irresponsabilidade social da organização está intimamente ligada a auto-estima do trabalhador. Também é investigado deforma perceptiva pelo empregado a imagem da empresa, a responsabilidade social, e a prestação de serviços;

2. Metodologia

A presente pesquisa será realizada na empresa “Rhota”, de Transporte e Processamento de Petróleo e Gás natural no mês de Março de 2009. A referida empresa possui 1.326 funcionários e está localizada em Macaé, na região norte-fluminense do Rio de Janeiro.

2.1. Classificação da Pesquisa

Dentre os possíveis modos oferecidos na área metodológica, optou-se por um estudo de caso, de natureza aplicada, qualitativa na coleta dos dados e quantitativa na conversão dos dados em índices e de caráter exploratório, tendo a amostra por quotas como seleção dos sujeitos, que procedeu na percepção dos organizadores frente a realidade organizacional. A pesquisa visou colaborar para o conhecimento do estado atual da Qualidade de Vida no Trabalho na organização, buscando identificar seus principais pontos fracos e servindo de base para a tomada de decisão referente ao desenvolvimento do tema (SILVA e MENEZES, 2001).

2.2. Procedimentos Metodológicos

Para contemplar os objetivos desta pesquisa, é necessário realizar uma pesquisa de campo, com um instrumento de interrogação de modo a captar as percepções dos funcionários da empresa “Rhota” quanto às práticas de QVT, bem como a importância de cada item do instrumento.

A revisão bibliográfica é realizada nos principais periódicos nacionais, tanto para a fundamentação dos conceitos de QVT, quanto para a caracterização da indústria do petróleo. Por meio dos trabalhos nacionais é possível identificar os trabalhos de maior relevância internacional, aonde se destaca o trabalho de Walton (1973), que serviu como modelo para o questionário desenvolvido e aplicado no estudo de caso.

Devido a inviabilidade de aplicar o instrumento em toda população escolhida, utiliza-se o recurso de uma pesquisa piloto de modo a validar o instrumento de interrogação e estimar parâmetros para o cálculo do tamanho da amostra. Os dados da amostra piloto são utilizados somente para adequação da metodologia.

A inovação metodológica proposta neste trabalho se dá nas análises de resultados, pois trabalhos correlatos (SOUZA, 2008; RODRIGUES, 2008) se

preocuparam somente em captar o desempenho de cada item. A proposta do artigo contempla as análises cruzando importância com desempenho, de modo a localizar cada item (ou bloco) em um determinado quadrante, facilitando assim as análises.

O objetivo será identificar de acordo com a percepção dos funcionários os pontos fortes e os pontos fracos da empresa a fim de que sejam melhorados. De modo que foi analisado, seguindo o modelo de Walton (1973) preceitos em prol da Qualidade de Vida no Trabalho.

2.3. Instrumento de Interrogação: Validação e Aplicação

O instrumento de interrogação escolhido foi o questionário, por suas características de baixo custo de aplicação e geração de resultados confiáveis (GIL, 2006).

O questionário foi elaborado baseando nos itens apontados por Walton (1973) e validado em uma pesquisa piloto, aonde foi perguntado aos participantes a inteira compreensão dos itens, e permitida a sugestão de melhorias. O questionário pode ser consultado no ANEXO I deste trabalho.

2.4. População e Amostra

A presente pesquisa foi realizada na empresa Rhota, de Transporte e Processamento de Petróleo e Gás natural no mês de Março de 2009. A referida empresa possui 1.326 funcionários e está localizada na cidade de Macaé, na região norte-fluminense do Rio de Janeiro.

A população da pesquisa foi composta por 246 funcionários, no que se refere somente ao setor de nível técnico segundo dados da própria empresa, e estão divididos nos seguintes setores: Movimentação de líquido (Movliq), Movimentação de Gás (Movgas), Processo (Proces) e Utilidades (Util).

O tamanho da amostra foi determinado através da expressão (i) por se tratar de uma amostra aleatória simples e uma população finita.

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

Equação 1: Estimação da amostra. Fonte: Mattar, 2008.

Onde :

- **n** é o tamanho da amostra.
- **Z²** é a variável normalizada correspondente ao nível de significância adotado (10%).
- **σ²** variância máxima da amostra-piloto utilizada
- **e** é a margem de erro (na unidade de verificação).
- **N** é o tamanho da população.

A amostra foi composta por 80 funcionários distribuídos proporcionalmente nos setores da seguinte maneira:

- 12 funcionários lotados no setor Movliq;
- 18 funcionários lotados no setor Movgas;
- 35 funcionários lotados no setor Proces;
- 15 funcionários lotados no setor de Utilidades.

2.5. Limitações metodológicas

Ocorreram algumas dificuldades durante a aplicação dos questionários, quanto ao fim da pesquisa, devido ao receio dos funcionários em sofrer alguma perseguição, preconceito ou discriminação ao ser sincero no momento da coleta dos dados. Além do desinteresse de alguns funcionários em colaborar com a pesquisa, devido a desmotivação por temer que mudanças não serão realizadas.

Outra limitação encontrada reside no inquérito instrumento em si. A escala Likert não tem a capacidade de distinguir sutis diferenças entre os níveis de importância e desempenho. Também não leva em consideração todas as relações que possam existir entre os níveis de importância e desempenho e o custo desse serviço. Existem, também, problemas associados com agregação de todos os clientes para gerar medidas e expectativas de desempenho associados com um único quesito (HUDSON, 1998).

2.6. Análise de Performance e Importância (API)

As análises dos resultados são feitas de acordo com Hudson (1998), que propõe o cruzamento das performances e importâncias, criando um gráfico com quatro quadrantes, propondo quatro análises diferentes.

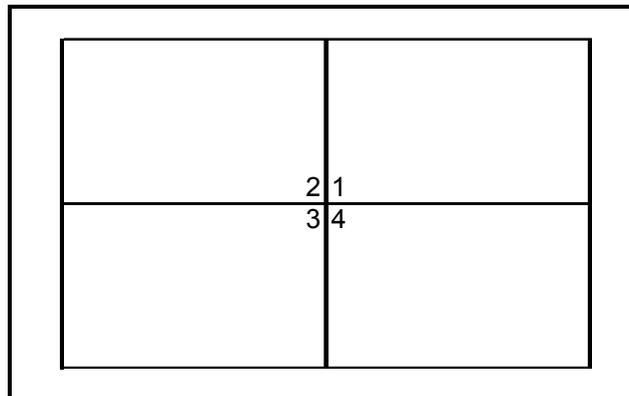


Figura 1: Exemplo Ilustrativo da API de Hudson (1998).

Os valores individuais, os médios por dimensão da qualidade, são plotados em correlação de performance (abscissa) e importância (ordenadas), sendo assim alocados em um dos quatro quadrantes. Os eixos se cruzam na média global, dividindo os pontos entre acima e abaixo da média.

O quadrante 1 contém os pontos onde a importância e a performance são acima da média, ou seja, é onde as análises devem ser feitas de forma a promover a

manutenção dos pontos neste quadrante.

O quadrante 2 contém os pontos que são julgados importantes, mas que obtiveram baixa performance, e onde é recomendado algum movimento para aumento da performance.

O quadrante 3 é uma região onde o desempenho foi abaixo da média, mas em compensação, a importância não é elevada, então é considerado uma região também onde não são realizadas ações.

Por último, o quarto quadrante, é verificado uma performance alta, mas com uma importância baixa. Neste caso, ou realiza-se ações para demonstrar a real importância deste ponto, ou são realizados cortes de forma a direcionar os esforços para alto desempenho deste item para outro item.

3. Desenvolvimento

3.1. Definição do objetivo do estudo

Maior armadora da América Latina e principal empresa de logística e transporte de combustíveis do Brasil, a Rhota Transporte S. A. – Rhota atende às atividades de transporte e armazenamento de petróleo e derivados, álcool, biocombustíveis e gás natural. A empresa foi criada em 12 de junho de 1998, de acordo com a legislação (Lei nº 9.478/1997) que reestruturou o setor de petróleo no Brasil. O principal objetivo da Rhota é crescer e ajudar a impulsionar o desenvolvimento no País.

A Rhota é responsável por uma rede de estradas invisíveis formada por mais de 11 mil km de dutos – entre oleodutos e gasodutos – que interligam todas as regiões brasileiras e abastecem os mais remotos pontos do País. À malha de dutos se aliam terminais e uma frota de navios

petroleiros, unindo as áreas de produção, refino e distribuição da Petrobras e atuando na importação e exportação de petróleo e derivados, de biocombustíveis e de gás natural.

Além da Petrobras, seu principal cliente, a Rhota presta serviços a diversas distribuidoras e à indústria petroquímica.

Sua missão é atuar de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental, no transporte e armazenamento de petróleo, derivados, gás, petroquímicos e renováveis.

3.2. Coleta dos dados

Os dados foram tabulados em planilha eletrônica e tratados estatisticamente, para análise. Segundo o modelo proposto por Walton (1973), temos a escala de satisfação no Quadro 5:

Quadro 5: Escala de desempenho

Nota	Avaliação
0	Totalmente insatisfeito
0,5 a 3	Muito Insatisfeito
3,5 a 4,5	Insatisfeito
4,5 a 7	Moderadamente satisfeito
7 a 8,5	Satisfeito
8,5 a 9,5	Muito satisfeito
10	Totalmente satisfeito

Fonte: Walton (1973)

Tabela 1: Amostra mínima para um resultado representativo por item do questionário.

It.	D	I	It.	D	I
1	28	40	13	42	18
2	32	24	14	41	19
3	31	24	15	25	26
4	46	28	16	30	23
5	36	28	17	76	31
6	58	41	18	41	29
7	35	23	19	37	23
8	61	67	20	34	23
9	43	27	21	23	20
10	59	53	22	43	20
11	74	32	23	43	21
12	31	25	24	76	67

Fonte: Elaboração própria.

Em concordância com a fórmula de Mattar (2008) supracitada, é possível estimar a quantidade mínima representativa de avaliadores, conforme mostrado na Tabela 1. Para tal estimativa foi considerada a população de 246 funcionários, admitindo-se um erro de 0,45 pontos e uma significância de 10%, obtendo-se um resultado de no mínimo 76 respondentes (conforme hachura na Tabela 1). No entanto, foram submetidos 80 questionários, com 100% de resposta.

a) Análise do desempenho

Através da análise das médias: blocos, setores e geral, foi possível identificar o nível de satisfação dos funcionários de acordo com o Quadro 6.

b) Análise da Importância

A escala de importância foi definida em quatro itens por sugestão da população pesquisada na etapa de validação do instrumento de interrogação.

Para realização da análise do API foi necessário a atribuição dos dados da Quadro 6, onde foram convertidos em valores que pudessem ser quantificados.

Quadro 6: Escala de Importância

Nota	Avaliação
1	Sem Importância(SI)
2	Pouco Importante (PI)
3	Importante (I)
4	Muito Importante (MI)

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Dados de identificação

Nesta subseção são analisados os resultados obtidos relativos aos dados de identificação dos avaliadores (funcionários). Estes dados permitem traçar um perfil dos avaliadores. Quais sejam: setor, cargo inicial, cargo atual, tempo de empresa, tempo no cargo atual, nível de instrução inicial, nível de instrução atual, Carga horária de trabalho, idade, sexo. Estes setores são divididos de acordo com o Quadro 7.

Quadro 7: Setores alcançados pela pesquisa

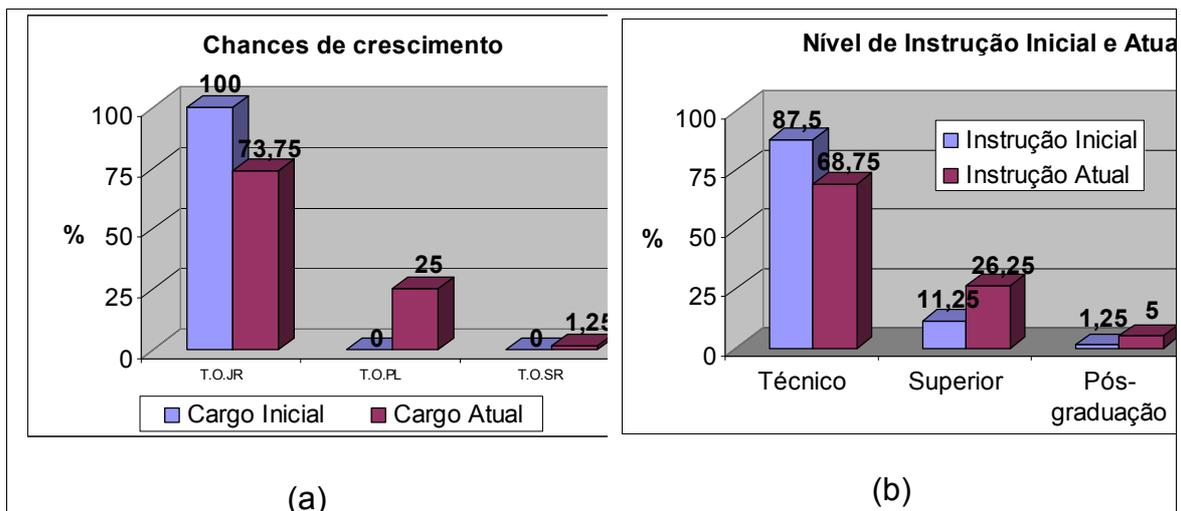
Setor	Estrutura Setorial	Nº de Func.
Moviliq	Coordenador	01
	Supervisor	01
	Técnicos de Operação	35
Movgas	Coordenador	01
	Supervisor	01
	Técnicos de Operação	53
Proces	Coordenador	01
	Supervisor	01
	Técnicos de Operação	107

Fonte: Elaboração própria.

3.4. Caracterização da amostra

Foram analisados 80 respondentes/avaliadores do cargo de Técnico de Operações.

Pela análise do gráfico da Figura 1a, é possível verifica que a totalidade dos funcionários da amostra ingressou na carreira como Técnico Operacional Júnior (T.O.JR.), e somente 25% chegaram a Técnico Operacional Pleno (T.O.PL), e somente 1,25% (um indivíduo) chegou ao topo da carreira como Técnico de Operações Sênior (T.O.SR).



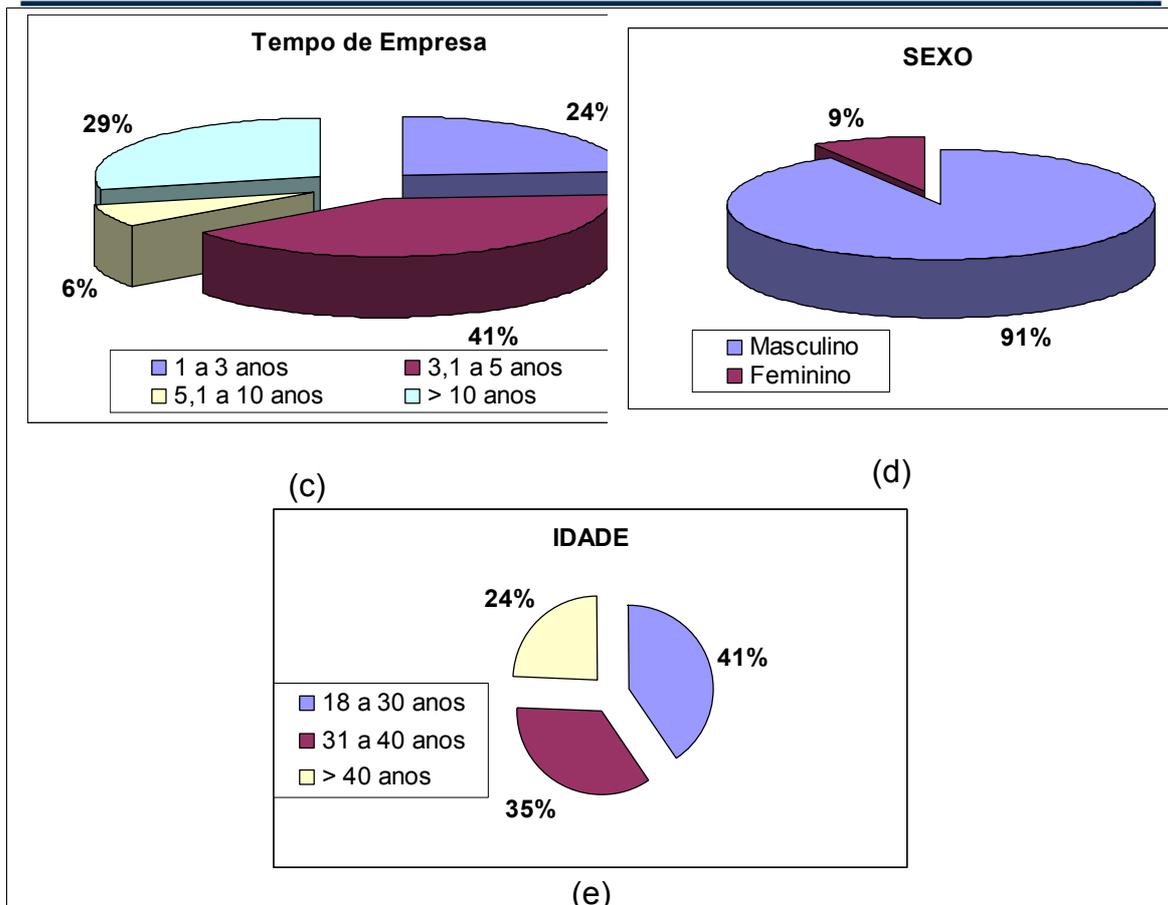


Figura 1: Gráficos de caracterização da amostra pesquisada. a) Caracterização dos respondentes com relação a cargo inicial e cargo atual; b) Caracterização dos respondentes com relação ao nível de instrução inicial e atual. c) Caracterização dos respondentes com relação ao tempo de trabalho na empresa; d) Caracterização dos respondentes com relação ao sexo. e) Caracterização dos respondentes com relação à idade.

Observando a Figura 1C, percebe-se uma maior concentração de funcionários no período de 3,1 a 5 anos trabalhando na empresa, correspondendo a 41% da amostra. Sendo os outros 59% distribuídos nas outras faixas temporais, a saber: 29% com mais de 10 anos, 24% de 1 a 3 anos e 6% de 5,1 a 10 anos.

A Figura 1B apresenta o nível de escolaridade de funcionários concursados para cargos de nível técnico. Sendo que uma coluna identifica o nível de instrução inicial, ou seja, quando foi nomeado ao cargo, e a outra coluna representa o nível de instrução atual (momento em que foi realizada a pesquisa).

A presença de funcionários que possuem escolaridade de nível superior, desde a nomeação para o cargo, é um fator que deve ser considerado como importante. Há também funcionários que continuaram estudando e atualmente possuem nível superior e até pós-graduação. O fato de possuírem maior conhecimento do que o necessário para realização de suas atividades pode gerar desmotivação e baixa produtividade.

De acordo com a Figura 1E, cerca de 41% dos respondentes estão na faixa etária entre 18 e 30 anos. A segunda faixa etária, com 35%, refere-se aos funcionários com idade entre 31 e 40 anos e 24% dos funcionários acima de 40 anos.

Este resultado revela que parcela significativa dos funcionários ainda contribuirão com a empresa por um tempo de 20 a 40 anos de trabalho até chegarem a aposentadoria.

A Figura 1D mostra a predominância do sexo masculino (91%) entre os funcionários que compõem a amostra, sendo 9% do sexo feminino.

3.5. Análise de Performance e Importância

Através da Figura 2 é possível analisar e comparar a performance da companhia a nível de QVT entre os setores.

Identificou-se que o bloco que apresenta o pior desempenho é o Bloco 4, que se refere as oportunidades de crescimento e segurança e está relacionada as chances de avanço na carreira, crescimento e desenvolvimento pessoal na organização. Além disso, o setor que apresentou o pior desempenho foi o de Processamento de Gás natural (Proces), demonstrando o seu nível de descontentamento.

Entretanto, o bloco que apresentou o melhor desempenho foi o Bloco 8, que se refere a imagem da empresa perante à sociedade, cujo setor que demonstra melhor satisfação é o de Utilidades.

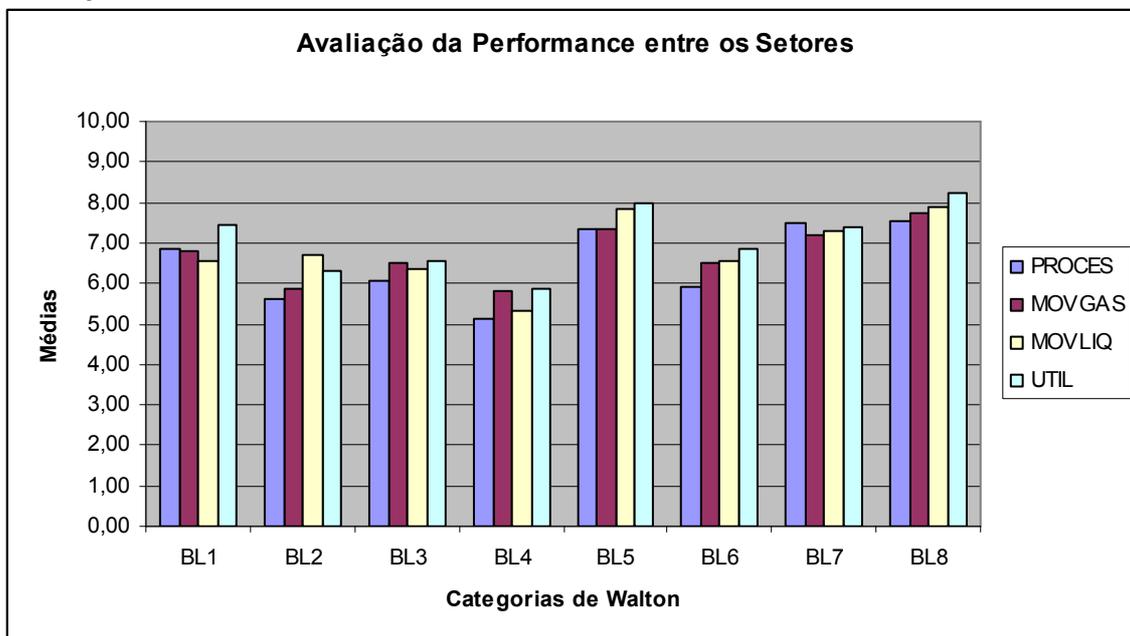


Figura 2: Comparação entre setores em relação as categorias de Walton (1973).
Fonte: Elaboração própria.

Através da análise da Figura 3, pôde-se observar o desempenho dos setores, onde os setores do: Proces, Movgas e Movliq apresentaram um nível moderado de satisfação (de acordo com o Quadro 5). Entretanto, o setor de Util apresentou um nível maior de satisfação.

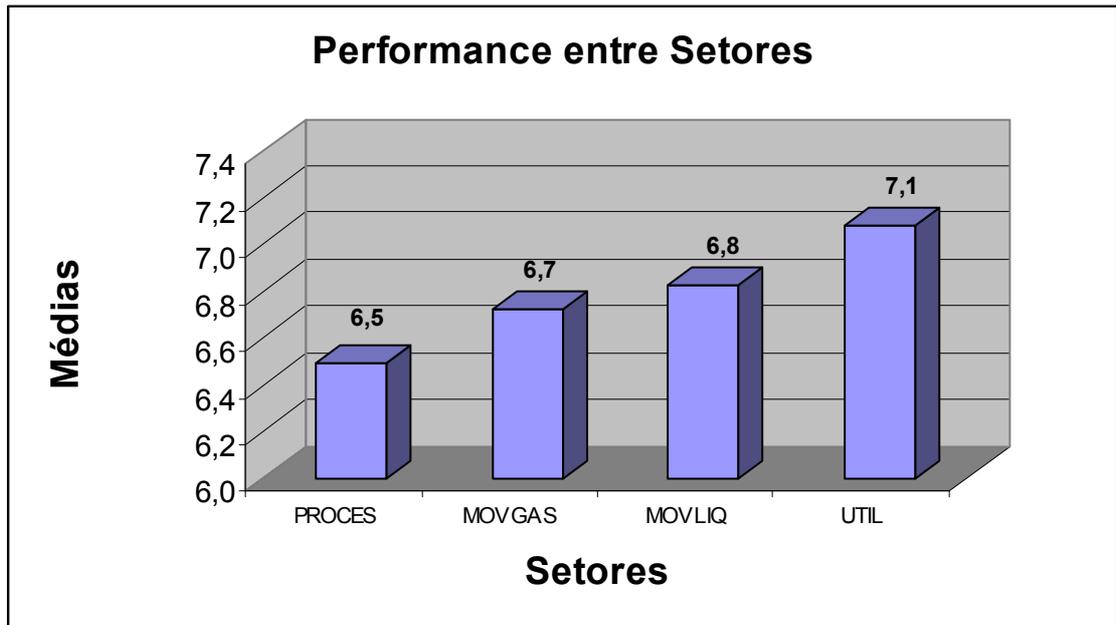


Figura 3: Comparação entre setores em relação às categorias de Walton (1973).
Fonte: Elaboração própria.

No entanto, através da análise da matriz de Performance versus Importância apresentada na Figura 4, pôde-se observar que as áreas e os setores necessitados de investimentos em melhorias de Qualidade de Vida no Trabalho são:

- a) Proces: demonstrou deficiência nos blocos 4 e 6, sendo necessário investimentos no que diz respeito a oportunidade de crescimento, desenvolvimento pessoal na empresa, equidade, liberdade de expressão, privacidade e processo justo. Esses representam os elementos fundamentais que se encontram em evidência para fornecer uma melhor qualidade de vida no trabalho;
- b) Movgas: demonstrou deficiência nos blocos 2, 4 e 6, sendo necessário investimentos no que diz respeito a ambiente físico, jornada de trabalho, condições ergonômicas, oportunidade de crescimento, desenvolvimento pessoal na empresa, equidade, liberdade de expressão, privacidade e processo justo. Esses representam os elementos fundamentais que se encontram em evidência para fornecer uma melhor qualidade de vida no trabalho;
- c) Movliq: demonstrou deficiência nos blocos 1, 2 e 4, sendo necessário investimentos no que diz respeito a (1) adequação da remuneração em relação à atividade em que realiza e mercado de trabalho; (2) ambiente físico, jornada de trabalho, condições ergonômicas; (4) oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal na empresa. Esses representam os elementos fundamentais que se encontram em evidência para fornecer uma melhor qualidade de vida no trabalho;
- d) Util: demonstrou deficiência nos blocos 2 e 4, sendo necessário investimentos no que diz respeito a (2) ambiente físico, jornada de trabalho, condições ergonômicas; (4) oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal na empresa. Esses representam os elementos fundamentais que se encontram em evidência para fornecer uma melhor qualidade de vida no trabalho;

Portanto, para chegar as conclusões supracitadas utilizamos o modelo de

Hudson (1998) analisando a matriz de API (Análise de Performance *versus* Importância) cruzando nas médias globais.

O setor de Recursos Humanos, responsável pelo gerenciamento dos colaboradores e promover os programas de Qualidade de Vida no Trabalho não está fisicamente próximo ao local de trabalho, e a distância pode ser considerada como grande responsável por não haver nenhuma prática de iniciativa da empresa em prol da satisfação dos funcionários. Muitos dos baixos desempenhos encontrados nesta pesquisa poderiam ser evitados com um responsável pela gestão dos recursos humanos presente diariamente, ou pelo menos freqüentemente, nos setores pesquisados (ou na própria empresa), realizando as pesquisas e promovendo uma produtiva gestão de pessoal.

O quesito de oportunidade de crescimento é sempre polêmico em instituições públicas, dada a legislação rigorosa no que diz respeito à ascensão vertical. Relacionado ao desenvolvimento pessoal, sugere-se a criação de programas a fim de oferecer aos colaboradores cursos de formação em suas respectivas áreas, ministrados com compensação de horário de trabalho ou pagamento de hora extra.

O ambiente físico, que teve um desempenho baixo face a uma alta importância deve ser, sobre tudo, uma preocupação da empresa, uma vez que está altamente relacionado com o índice de acidente de trabalho. Sugere-se o acionamento da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) de modo a realizar um relatório e verificar se atende às exigências de segurança necessárias para o desempenho de cada função.

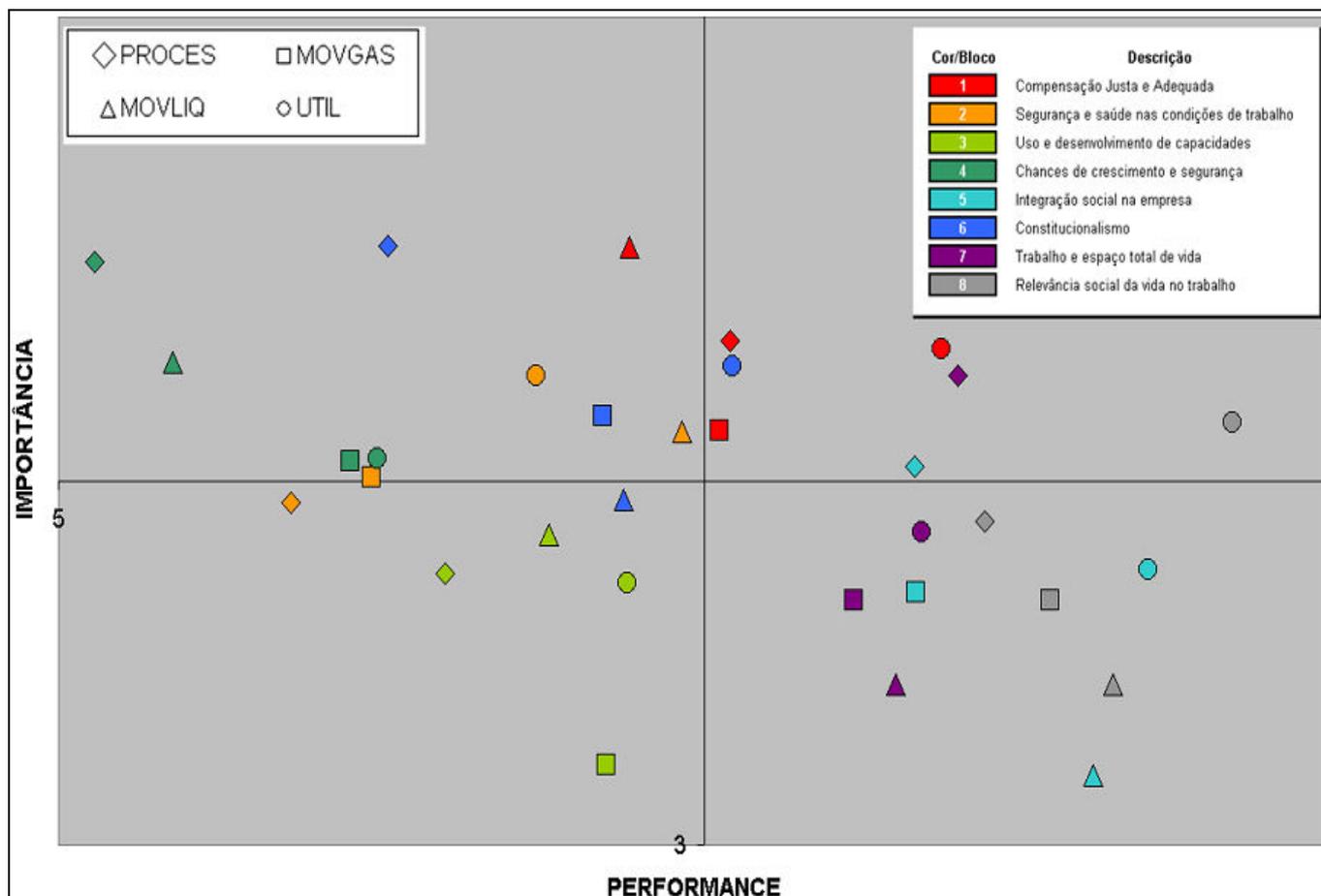


Figura 4: Matriz de Performance versus Importância entre os setores, considerando as categorias de Walton (1973).

5. Conclusão

5.1 Quanto aos objetivos

O objetivo inicial desse trabalho era mensurar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho em uma empresa de Processamento e Transporte de Petróleo e Gás natural, com base inicial no instrumento de pesquisa adotado (questionário), foi possível analisar a performance e a importância da empresa de acordo com a percepção dos funcionários de nível Técnico nos setores de Processamento de Gás natural, Movimentação de Líquido, Movimentação de Gás e Utilidades.

Segundo Walton (1973) existem fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho. Baseado neste modelo foi possível identificar o nível de satisfação dos funcionários do cargo de Técnico de Operações em relação a empresa Rhota.

5.2 Quanto ao trabalho realizado

A Qualidade de Vida foi negligenciada ao longo dos anos a favor da produtividade industrial, avanço tecnológico e crescimento econômico, ocasionando grandes descontentamentos no ambiente de trabalho. No entanto, em busca de competitividade empresas estão buscando parcerias investindo em seu capital intelectual. Atualmente as organizações constataram que o investimento em Qualidade de Vida no Trabalho traz benefícios tanto empresariais quanto pessoais.

A Qualidade de Vida no Trabalho busca integrar o trabalhador ao seu trabalho de forma que este se sinta satisfeito, gerando aumento da produtividade. Com isso, diminui os índices de absenteísmo/rotatividade, menor custo de saúde assistencial e doenças ocupacionais.

O trabalho desenvolvido neste artigo é inovador no sentido de aplicar a análise de importância versus performance, técnica não encontrada na literatura consultada.

Os resultados demonstram que a empresa precisa investir primeiramente em programas de QVT, a fim de elevar o desempenho e conseqüentemente a satisfação dos colaboradores e o aumento da produtividade.

5.3 Quanto aos trabalhos futuros

As linhas que se seguem após este trabalho são muitas, pois a inovação da utilização da API abre novas fronteiras de pesquisa, aonde é possível questionar uma série de resultados já publicados, pois nem sempre uma boa performance é boa, ao passo que uma má performance nem sempre é ruim.

A metodologia desenvolvida que abrange o modelo de Walton (1973) e a Análise de Importância e Performance de Hudson (1998) pode ser utilizada em outros estudos de caso, além de expandida na própria organização pesquisada à outros setores.

Neste trabalho foi explorado somente o estrado de setor a partir da coleta de dados, mas é possível, com a mesma base coletada, realizar análises por sexo, tempo de empresa, cargo, nível de escolaridade e idade

6. Referências Bibliográficas

AZEVEDO, Fernando de. A cultura brasileira. São Paulo, Melhoramentos, 1997

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3ª ed. Editora CAMPUS, Rio de Janeiro, p. 487, 2008.

CRISTELLO, E M. ; et al. Influencia da Qualidade de vida e Estresse no Trabalho, nos empregados de empresa de comercio exterior, na percepção dos alunos de Faculdade Atlântico Sul do Rio Grande, 2007.

DAVIS, Keith & WERTHER, William B. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo, McGraw – Hill, 1983.b

DUFFY, D. Uma idéia capital, HSM Management; São Paulo, n° 22, ano 4, 1997.

GIL, A. C. Como Elaborar projetos de Pesquisa, 4ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology. vol. 60, no. 2, 159-170, 1975

HELOANI, José Roberto. Gestão e organização do capitalismo globalizado: a história da manipulação história no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2003.

Hudson, S., and G. Shephard. "Measuring Service Quality at Tourist Destinations: An Application of Importance-Performance Analysis to an Alpine Ski Resort." Journal of Travel and Tourism Marketing, 1998

FERNANDES, Ed. Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2º ed. Atlas S.A., São Paulo, 2008.

MATTAR, F. N. Pesquisa em Marketing. Ed. Atlas, 347p, São Paulo, 2008

PETER, J. T.e WALTERMAN, R. H. Vencendo a crise – Como o bom senso empresarial pode superá-la, 15º ed., São Paulo, Editora Harbra Ltda, 1986. Setembro – Outubro de 2000, p72.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

SILVA, M. A. D., MARCHI, R. Saúde e qualidade de vida no trabalho. São Paulo: Best Seller, 1997. 181p.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis, 3 Ed., 2001.

SOUZA, R. G. Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas. 2008. 117p. Tese (Mestrado) Instituto de engenharia, Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes.

STANLEY, T. L The joy of working: a new look at job satisfaction. Super vision, Burlington: v. 62, nº 9 September, 2001.

SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: origens, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisa em administração, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23 – 35 janeiro/março. 2001.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Editora Insular, 1996.

VIEIRA, D. F. V. B. ; HANASHIRO, D. M. M. Visão Introdutória de Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v.11, , nº 2, 1990.

GORDON, Piter, Robert Owen (1771-1858). Perspectives: revue trimestrielle d' education compare. Paris, v.24, n1-2,p.287-306.1944.B

WALTON, Richard E. Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WESTIEY, W. A. Problems and Solutions in the Quality of Working life. Human Relations. Vol. 32, 1979.