
DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) DE FRENTISTAS DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS E SUAS INTERFACES COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

ARTIGO – RECURSOS HUMANOS

Washington José de Souza

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Pós-Doutor pela University of Birmingham, Inglaterra. Prof. Dr. do Departamento de Ciências Administrativas da UFRN
E-mail: wsouza@ufrnet.br

Recebido em: 05/03/2007

Aprovado em: 12/07/2007

Jássio Pereira de Medeiros

Mestrando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
E-mail: jassiop@yahoo.com.br

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho dos frentistas a partir de três eixos norteadores: a) delinear o perfil da categoria; b) caracterizar o desempenho dos trabalhadores em indicadores de QVT de acordo com o modelo de Fernandes (1996); c) indicar interfaces da QVT com a qualidade dos serviços prestados. O universo foi de 886 sujeitos, dos quais 283 compuseram a amostra. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário estruturado (baseado no modelo de Fernandes, 1996), com uma única questão subjetiva. As questões fechadas foram processadas no *software* estatístico SPSS, ao passo que a questão aberta teve os resultados categorizados segundo as dimensões do modelo já citado. Como resultado, desempenhos inferiores ocorreram na *Compensação* e nas *Condições de Trabalho*, em contraposição às dimensões *Imagem da empresa* e *Comunicação*, que obtiveram destaque positivo. A pesquisa evidenciou que, apesar dos crescentes investimentos na aparência estética dos postos, os investimentos no desenvolvimento dos frentistas são mínimos. Considerando-se que o frentista é o primeiro e, não raro, o único contato dos postos com o cliente, os resultados apontam fragilidades na QVT, com influências negativas na qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Postos de combustíveis, Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade dos Serviços.

QUALITY OF WORK LIFE AS RELATED TO QUALITY OF SERVICE RENDERED BY GAS STATION ATTENDANTS

ABSTRACT

The quality of gas station attendant work life was diagnosed taking into account their profile to characterize attendant performance in QWL terms, in accordance with the Fernandes model (1996) and perceive relationships between QWL and quality of services rendered. The total was comprised of 886 people with 283 selected as a sample. Data was collected by a structured questionnaire, based on the model, which had only one subjective question. The closed questions were processed by statistics software SPSS and results for the open question were grouped according to the model cited. Results showed a poorer performance on Compensation and Work Conditions as opposed to Image of the Company and Communication, which had a positive aspect. The survey points out that, despite increasing investments in

gas station appearance, only minimum emphasis has been placed on development of attendants. Considering that the attendant is the first and often only contact a client has with a gas station, results show limitations in the QWL, with a negative impact on the service quality.

Key words: *Gas stations, Quality of Work Life, Service Quality.*

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa na rede de postos de combustíveis automotivos de Natal teve como objetivo diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho dos frentistas a partir dos seguintes eixos norteadores: a) delinear o perfil da categoria; b) caracterizar o desempenho dos trabalhadores em indicadores de QVT, de acordo com o modelo de Fernandes (1996); c) indicar interfaces da QVT com a qualidade dos serviços prestados. Para esse intento, foram tomados como base resultados da dissertação de mestrado *Qualidade de Serviços à luz do modelo SERVQUAL: um estudo na rede de postos de combustíveis automotivos de Natal* (FERNANDES, 2003).

A relevância do estudo de QVT com frentistas reside na constatação, trazida pela dissertação supracitada, de que o consumidor tem percebido e aprova mudanças na dimensão estética dos postos, espontaneamente identificadas no *layout* físico e nos equipamentos. Contudo, o resultado positivo na dimensão *Aspectos Tangíveis* do SERVQUAL – a única em grau *elevado* – é insuficiente para a garantia da satisfação do cliente, visto que, nas dimensões que avaliam a qualidade dos serviços prestados a partir das relações de proximidade física consumidor/frentista, o desempenho geral de toda a rede é inferior. Assim, ao mesmo tempo em que elucida inquietações anteriormente geradas, os resultados da presente pesquisa trazem outros importantes pontos de reflexão sobre as configurações da gestão organizacional nesse estratégico ramo de negócios.

A investigação em QVT envolve o direcionamento a ser adotado para que os cargos se mostrem produtivos e satisfatórios, com vantagens para pessoas e organizações. Nem todos os problemas de produtividade das empresas e tampouco todas as insatisfações do empregado, contudo, podem ser superados, exclusivamente, pela via de medidas no âmbito da QVT. Entretanto, a aplicação de conhecimentos, no estágio atual dessa tecnologia, contribui para reduzir pontos de pressão e de conflitos, melhorando desempenhos e resultados. No caso da atividade econômica aqui retratada, há que considerar, além desse fato, as discrepâncias na atenção destinada, por exemplo, ao desenvolvimento de pesquisas e de tecnologias químicas, de prospecção e de extração, em contraposição àquela direcionada à outra ponta do

processo, qual seja, a comercialização, entendida como a qualidade dos serviços prestados e a garantia da satisfação do consumidor.

Ao contribuir com a discussão acerca de indicadores de qualidade de vida de trabalhadores, delineando interfaces com a qualidade em serviços, a pesquisa exploratória realizada em Natal/RN propicia ponderações sobre o estágio atual do segmento estudado no que se refere a demandas na gestão de pessoas e dos serviços, em um cenário econômico de crescente competitividade.

Após esta introdução, são retratados, na seqüência, a revisão da literatura – fundada no surgimento e evolução do conceito de QVT – e os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Quanto aos resultados, a qualidade de vida no trabalho é mínima em termos de *Compensação* e de *Condições de trabalho* – com reflexos negativos na qualidade dos serviços prestados pelos frentistas –, em contraposição a desempenhos satisfatórios na *Imagem da empresa* e na *Comunicação*. Como reflexão final, merece destaque o fato de que, no ramo de negócio estudado, predomina um estilo conservador de administração, com base no qual empresários e gestores concentram atenção e investimentos em elementos estéticos, descolados da tendência contemporânea de gestão, que tende a enfatizar o público interno e clientes.

2. ORIGEM E CONFIGURAÇÃO DO CONSTRUCTO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

É a partir da década de 50 do século passado que desponta o que seria o marco dos estudos de QVT, período em que Eric Trist (1911-1993) e colaboradores desenvolveram pesquisas relativas às mudanças nos valores individuais, organizacionais e sociais, esboçando a abordagem sociotécnica das organizações. A expressão é originária de um programa integrado de investigação e consultoria sobre dinâmica de grupos e organizacional, convencionalmente reportado como pesquisa-ação, coordenado por Trist no Tavistock Institute of Human Relations (<http://www.tavistock.org/>), sediado em Londres.

Como psicólogo social, Trist, por período superior a vinte anos, foi membro sênior do Tavistock Institute, onde conduziu, em conjunto com Fred E. Emery, A. K. Rice e E. J. Miller,

pesquisas que oportunizaram tratamento sistêmico do comportamento organizacional, denominado de abordagem sociotécnica das organizações.

De acordo com Pugh e Hickson (1996), o advento das britadeiras de carvão e correias transportadoras mecânicas incrementou o grau de complexidade técnica do trabalho de mineração, fenômeno que se tornou objeto de estudo de Trist. A mecanização possibilitou o trabalho em superfície única e longa, substituindo o processo anterior, que se dava em séries de superfícies menores. Essa inovação técnica gerou uma série de conseqüências sociais e psicológicas para o trabalhador.

O método implementado demandou relações de trabalho envolvendo grupos de 40 a 50 homens, além de fogueiras especializados em explosivos e delegados com a função de supervisão. A unidade de trabalho, assim, assumiu características de departamento, interrompendo o grau relativamente elevado de autonomia e as relações de proximidade, com outros efeitos secundários. O caráter de produção em massa acarretou um *layout* móvel e desencadeou a especialização de tarefas em turnos, além de uma série de atividades específicas durante os três turnos de trabalho, sob diferentes formas de pagamento.

A integração social dos pequenos grupos anteriormente existentes foi rompida pelas inovações técnicas e pouca atenção foi destinada aos efeitos sociais colaterais, em meio a situações de elevado estresse do pessoal, de constituição de relações informais de cooperação, de estratégias de resistências – especialmente no cumprimento de horários e de tarefas – e de competição no desempenho para alcançar melhores áreas de trabalho. Reclamações mútuas surgiam durante as mudanças de turno e como forma de compensar dificuldades psicossociais no trabalho, o absenteísmo dos operários tornou-se rotina.

O processamento das informações a respeito de tais mudanças estimulou o desenvolvimento da idéia de que o trabalho em grupo não é nem um sistema técnico nem um sistema social isoladamente, mas um sistema sociotécnico que interage sob o escopo da validade econômica, das exigências sociais e técnicas. Com base em estudos posteriores, Trist concluiu que, mantidas as mesmas restrições econômicas e tecnológicas, seria possível operar diferentes sistemas de organização do trabalho com diferentes efeitos psicológicos e

sociais, o que conduziu ao entendimento da amplitude de autonomia dos gestores na seleção de alternativas de intervenção.

A abordagem sociotécnica, após aplicação por Rice em indústria têxtil indiana, evidenciou que problemas de supervisão têm relação com as necessidades de controle e de coordenação de um sistema de relações entre trabalhadores e tarefas e, em particular, de gerenciamento de condições extremas daquelas atividades que se relacionam diretamente com o sistema maior que integram.

Como sistema sociotécnico aberto, as organizações interagem com mudanças ambientais. Essa compreensão permitiu aos pesquisadores estabelecer uma escala de complexidade de ambientes. Ambientes turbulentos, por exemplo, exigem o desempenho de papéis ao invés de meras tarefas, estimulando sistemas organizacionais de variedade crescente e não o controle tradicional pela via da redução da variedade. A implementação dessa abordagem exige o desenvolvimento contínuo de valores que envolvam a qualidade de vida no trabalho, de forma a garantir comportamentos que assegurem satisfação social e psicológica. Equipes de trabalho autônomas, colaboração entre membros da equipe e redução da ênfase na hierarquia são requisitos demandados pela turbulência.

Associados a E. Thorsrud e P. G. Herbst, pesquisadores do Tavistock Institute aplicaram a abordagem sociotécnica em termos mais amplos, estudando o setor de transporte marítimo da Noruega sob a manipulação de variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho como horários de refeição, recreação, integração da equipe e carreira.

Entre 1969 e 1974 as preocupações com a QVT tomaram impulso, influenciadas pela inquietação da sociedade norte-americana com os efeitos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (ARAÚJO, 1997). Logo depois, com o advento da recessão, entraram em declínio, em virtude dos custos da crise energética do petróleo e da elevação de custos, que levaram dirigentes empresariais a instituírem políticas destinadas à sobrevivência das empresas, colocando os interesses dos trabalhadores em plano secundário (RODRIGUES, 1994).

A partir da década de 80 os estudos relacionados ao tema ressurgiam, especialmente vinculados ao sucesso do modelo japonês de gestão. Os japoneses despontaram no cenário econômico internacional

com resultados positivos de produtividade, obtidos via implementação de técnicas de reestruturação de processos centradas na automação, intrinsecamente atreladas a um esquema valorizador do indivíduo e do trabalho em equipe.

Em sintonia com a evolução dos processos de trabalho, o significado do termo Qualidade de Vida no Trabalho foi sendo alterado e, por essa razão, a literatura não traz uma definição precisa dele. As primeiras idéias, surgidas entre 1959 e 1972, tomavam a QVT como variável, com foco exclusivamente nos resultados individuais. Entre 1969 e 1974, uma segunda tendência tratou-a como abordagem e, assim como na primeira, foram focados resultados, desta vez com ênfase no indivíduo e na organização. No mesmo período, despontou a terceira perspectiva, em que a QVT apareceu como instrumento vinculado à melhoria do ambiente de trabalho. A década de 70 marcou um movimento para diferenciar a QVT de outras abordagens. Entre o final dos anos 70 e início da década seguinte, o interesse é renovado, fazendo surgir uma quinta leitura. Nesse período, a QVT significou praticamente todas as medidas no campo da gestão de recursos humanos (NADLER e LAWLER, 1983).

No seu processo de evolução, a QVT foi tomada de diferentes modos, influenciada, dentre outros fatores, pelas constantes mutações por que têm passado as organizações, pelos contextos sociopolíticos em que foram idealizados os modelos e por características ideológicas, valores e experiências dos autores. Hoje, as idéias centrais da QVT convergem para um ponto comum: reduzir efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre indivíduo e organização. Alguns modelos adotam, para esse desígnio, maior amplitude, como os de Richard Walton (1975), William Westley (1979), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983) e, no Brasil, Fernandes (1996). No caso de Hackman e Oldham (1975), o foco está circunscrito ao conteúdo e significado do trabalho subjetivamente atribuído.

Para Hackman e Oldham (1975), a positividade pessoal e os resultados do trabalho – expressos por elevados graus de motivação e de qualidade no desempenho e reduzidos níveis de absenteísmo e de rotatividade – são obtidos quando três estados psicológicos críticos (Significância Percebida - SP; Responsabilidade Percebida - RP; Conhecimento

dos Resultados do Trabalho - CR) estão presentes num determinado trabalho e são considerados positivos para o trabalhador. Os estados psicológicos críticos são constituídos por cinco dimensões básicas da tarefa: variedade de habilidade - VH; identidade da tarefa - IT; significado da tarefa - ST; autonomia - AT e *feedback* intrínseco - FI. As três primeiras dimensões – variedade de habilidade, identidade da tarefa e significado da tarefa – influenciam a significância percebida da atividade pelo trabalhador. A quarta dimensão, autonomia, diz respeito ao aumento da responsabilidade do trabalhador no ambiente laboral, o que influencia a responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho, que é tanto mais elevada quanto maior for o grau de autonomia do indivíduo na execução da tarefa. A quinta dimensão – *feedback* – refere-se à possibilidade de o trabalhador conhecer o resultado do trabalho medido pelos retornos positivos ou negativos. A fim de determinar o potencial motivador, Hackman e Oldham relacionaram, mediante equação matemática, essas cinco dimensões, de forma a estabelecer uma medida de análise de um determinado trabalho. Não obstante o tempo transcorrido desde sua concepção, esse modelo foi aplicado ao trabalho voluntário na Pastoral da Criança por Carvalho e Souza (2003), com resultados satisfatórios.

Com um enfoque similar ao de Hackman e Oldham, Werther e Davis (1983) percebem a QVT centrada no cargo que o indivíduo desempenha, entendendo que esse é o elo entre pessoas e organização. Levam em consideração fatores mais amplos, pois a QVT aparece como resultante da supervisão, das condições de trabalho, do pagamento, dos benefícios e do projeto do cargo. Os autores esclarecem que a maioria dos indivíduos relaciona a QVT com um cargo interessante, desafiador e compensador. Enfatizam, porém, que a insatisfação do trabalhador não se limita à reestruturação do cargo, pois envolve elementos de natureza ambiental, organizacional e comportamental.

Werther e Davis (1983) apontam incompatibilidades, nos projetos de cargos, entre características comportamentais demandadoras de maior autonomia – variedade, identidade da tarefa e retroinformação – e elementos de eficiência, principalmente aqueles baseados na racionalização de trabalho, que se aproxima, por exemplo, da

maior especialização, menor variedade e autonomia mínima. Assim, medidas para tornar os cargos mais eficientes podem trazer efeitos negativos na satisfação e, inversamente, cargos satisfatórios podem se revelar ineficientes, cabendo então aos especialistas encontrar um ponto de equilíbrio entre ambos.

Nadler e Lawler (1983) consideram que a QVT consiste na busca de maior produtividade sem renúncia aos aspectos da motivação e da satisfação do indivíduo. Os indicadores que compõem a QVT, assim, são formados pela reestruturação do trabalho, enriquecimento de tarefas e grupos autônomos e inovação do sistema de recompensas. Esses indicadores interferem no clima organizacional e podem ser direcionados à obtenção de um ambiente de trabalho favorável. Para o sucesso dos projetos de QVT, esses autores descrevem seis fatores determinantes: a percepção da necessidade; o foco do problema que é destacado na organização; a estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes; as compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; os sistemas múltiplos afetados e o envolvimento amplo da organização. Os autores partem do pressuposto de que a estrutura dos processos seria o fator determinante-crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto, em longo prazo, nos esforços de QVT.

Huse e Cummings definem a QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, em que se destacam: a preocupação com o trabalhador e a eficácia organizacional; e a participação do trabalhador nos assuntos e decisões do trabalho (ARAÚJO, 1997:37). O modelo está centrado nas seguintes dimensões: participação do trabalhador; projeto de cargo, de maneira a atender às necessidades tecnológicas, ao enriquecimento do trabalho e à variedade da tarefa; sistema de recompensa que promova, de forma inovadora, a redução das diferenças salariais e a abertura na estrutura organizacional; melhoria no ambiente de trabalho para o aprimoramento das condições físicas.

A proposta de Westley (1979) parte de quatro dimensões fundamentais que afetam diretamente a QVT: a política, a econômica, a psicológica e a sociológica. Tais dimensões, relacionadas ao trabalho e às suas manifestações tanto no âmbito individual como na esfera social, são analisadas

segundo indicadores que podem causar injustiça, insegurança, alienação e anomia – ausência de leis e regulamentos. Dentre as medidas necessárias para ampliar a QVT, o autor destaca as ações cooperativas e a participação dos trabalhadores nas decisões e nos lucros, além da adoção do trabalho auto-supervisionado e do enriquecimento de tarefas. É fundamental, ainda, a participação do trabalhador nas associações de classe, sindicatos e partidos políticos. Ainda que centrado na humanização do trabalho, Westley concebe a QVT de forma abrangente, ao considerar aspectos internos e externos à organização.

Walton (1975) estrutura a QVT com base em oito dimensões: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida e relevância social da vida no trabalho. Trata-se, igualmente, de proposta abrangente, que ultrapassa o limite do trabalho, alcançando o espaço total de vida do indivíduo. O autor considera que a QVT pode ser tomada como uma expressão para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. É sugerido que, sob uma perspectiva dinâmica e diferenciada, dependendo do contexto, esses elementos sejam ampliados, contemplados na íntegra ou limitados.

No Brasil, apesar de o interesse pelo tema ser relativamente recente, vários trabalhos vêm sendo desenvolvidos por instituições de pesquisa e empresas, para, além de buscar outros objetivos, elaborar um modelo adaptado à realidade brasileira.

O primeiro modelo desenvolvido no Brasil foi de Quirino e Xavier (1987), em estudo realizado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Para os autores, existem duas formas de mensurar a qualidade de vida nas organizações. Uma seria pela abordagem objetiva, que apontaria a mensuração das condições materiais. A outra, pela abordagem subjetiva, que visaria a mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias).

Já Rodrigues (1994) utilizou o modelo de Hackman e Oldham como suporte teórico de sua pesquisa, realizada com 18 empresas do ramo de confecções do Estado do Ceará. O trabalho foi

desenvolvido junto a gerentes e tomou como base de medida da Qualidade de Vida no Trabalho a motivação e a satisfação desses profissionais.

Enquanto isso, dois anos depois, Limongi-França (1996) construiu seu modelo com o objetivo de entender relações, não no sentido restrito de causalidade, mas de prováveis correlações entre as ações gerenciais em prol dos funcionários e a satisfação destes com essas ações. As variáveis foram selecionadas com base nos critérios de Walton (1975), de Levering (1995), dos indicadores do Índice de Desenvolvimento Social e do Índice de Desenvolvimento Humano. Foram trabalhadas variáveis independentes e dependentes, agrupadas com base na visão biopsicossocial, da medicina psicossomática.

Já Fernandes (1996) é apontada na literatura acadêmica como sendo a pioneira dos estudos sobre QVT no Brasil. O modelo de nove dimensões da autora – devidamente delineadas na análise dos dados – é denominado de *Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho*. A autora adota tanto a literatura especializada em QVT quanto a auditoria operacional e os conceitos de implementação do TQC (*Total Quality Control*), objetivando a utilização do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) no campo da gestão dos recursos humanos, de acordo com o mesmo fluxo de melhorias contínuas, ressaltados aspectos específicos. Além dessas nove dimensões, acrescentam-se, ainda, os dados de identificação dos respondentes e uma questão introdutória que visa identificar a percepção do indivíduo sobre a QVT.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi caracterizada como exploratório-descritiva. Na fase descritiva, foram realizadas enumerações quantitativas de variáveis específicas, ao passo que na fase exploratória definiram-se critérios para a leitura e compreensão da situação-problema enfrentada pelo pesquisador (TRIPODI *et al.*, 1981).

O estudo teve caráter quantiquantitativo. A opção por acrescentar questão qualitativa ao procedimento de obtenção de dados foi fundada em resultados de pesquisas anteriores – do grupo de pesquisa responsável pela investigação –, a fim de superar obstáculos ocasionados pelo conteúdo, linguagem e

formato dos questionamentos inerentes aos instrumentos padronizados de diagnóstico da QVT. Nesse sentido, El-Auoar e Souza (2003:15) e Carvalho e Souza (2003:11) atentam, no primeiro caso, para o valor do procedimento qualitativo e, no segundo, para barreiras e ruídos de comunicação gerados quando se direciona instrumento padronizado, em linguagem técnico-especializada, a grupos com escolaridade limitada.

Em virtude da adequação ao perfil do público-alvo, considerando-se as características citadas no parágrafo anterior, e por se tratar de proposta desenvolvida no Brasil, o modelo de Fernandes (1996) foi tomado como eixo da investigação. O instrumento básico de coleta de dados empregado – questionário – foi dividido em três blocos. O primeiro abordou questões referentes ao perfil sociodemográfico dos frentistas; seguiram-se temas referentes à Qualidade de Vida no Trabalho nas dimensões contempladas no modelo, e houve uma questão subjetiva.

A adoção do modelo de nove dimensões – *Condições de trabalho, Compensação, Moral, Imagem da empresa, Saúde (e lazer), Organização do trabalho, Participação, Comunicação, Relação Chefe-Subordinado* – demandou, contudo, adaptações no instrumento que o acompanha.

A alteração em *Saúde* é, nesse sentido, ilustrativa. Pelo fato de a atividade de frentista ser insalubre e periculosa, o questionário aplicado alcançou dezesseis questões na dimensão, ao passo que o original traz quatro. Em virtude dessa ampliação, nove questões integraram a estrutura do instrumento em *Saúde*, acrescida de *Lazer*, enquanto um conjunto de sete indicadores do estado geral de saúde exigiu do informante, posteriormente, informações relativas à frequência com que experimentavam sintomas como: dor de cabeça, cansaço intenso, dores nas costas, irritação ou mau humor, desânimo ou falta de entusiasmo, tristeza sem motivo aparente e insônia ou excesso de sono. No intuito de facilitar a compreensão das alterações procedidas, quadros sintéticos das questões elaboradas integram o conteúdo discursivo da análise dos resultados.

Outra alteração em relação à proposta original ocorreu pelo acréscimo de uma questão aberta em que os informantes registraram indicadores que consideravam importantes à QVT. Esse procedimento teve o intuito de examinar a validade

das dimensões do modelo empregado e das variáveis contidas no instrumento quando aplicadas à categoria profissional investigada e a outras de perfil similar. Como resultado, ambas as alterações se mostraram efetivas.

Tanto na seleção do modelo quanto no desenvolvimento de um questionário específico, foi levada em consideração a sugestão de Hersey e Blanchard (1986 *apud* SANT'ANNA, COSTA e MORAES, 2000:12) relativa à necessidade de instrumentos aderentes às especificidades culturais, econômicas e sociais do grupo estudado, até mesmo em virtude do período de tempo transcorrido desde a elaboração.

O universo pesquisado foi de 866 frentistas, que trabalhavam, entre julho e agosto de 2003, nos 101 postos de combustíveis de Natal. A amostra, não probabilística acidental, contemplou 283 frentistas que trabalhavam no momento da coleta de dados, que ocorreu em diferentes períodos do dia, evitando-se, assim, vieses no tocante a aspectos de QVT relacionados, por exemplo, à jornada e ao turno de trabalho. A amostragem equivale a 32,7% do universo pesquisado e, segundo Cochran (1977), é representativa estatisticamente.

Para o processamento das questões fechadas, ocorrido a partir de medidas descritivas de frequências obtidas pelos postos e bandeiras que atuam na cidade, foi desenvolvido um banco de dados no *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), além de um outro conjunto de dados totalizado por variável contemplada no modelo. Para avaliar as possíveis associações entre variáveis, utilizou-se a correlação bivariada de Pearson para um nível de significância de 0,05. Seguindo-se recomendação de Hair Jr. *et al.* (2005) sobre a relevância da verificação dos dados coletados, foram levadas a efeito análises de dados ausentes em etapa anterior à adoção de técnicas estatísticas multivariadas. Como consequência dessa análise foram eliminados da amostra original 28 respondentes, em cujos questionários se observaram dados ausentes (exclusão *Listwise*), o que resultou em uma amostra final, para a análise de correlação, de 255 frentistas.

Diante do volume de informações e mediante a necessidade de imprimir objetividade à discussão dos resultados, as indicações de avaliação *péssima*, *ruim* e *regular* foram aglutinadas sob a denominação de *negativa*, em contraposição às

indicações de avaliação *boa* e *muito boa*, tratadas como *positiva*. Por não ter ocorrido qualquer registro exterior à proposta de Fernandes (1996), o processamento das informações qualitativas ocorreu pelo agrupamento das respostas segundo as nove dimensões de QVT do modelo. A partir daí, foram elaboradas inferências com a qualidade dos serviços prestados pelos postos, procedimento adotado com base em resultados de pesquisa específica anterior.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados está dividida em três blocos: perfil social dos frentistas, resultados das questões fechadas e resultados da questão subjetiva.

4.1. Perfil social dos frentistas

As dez questões iniciais indicam que os frentistas da rede de postos de combustíveis automotivos de Natal são do sexo masculino (82,3%), nascidos em Natal (48,4%), têm idade predominante entre os 20 e 25 anos (37,1%), são católicos (68,2%), casados ou vivem com companheira(o) (51,9%) e têm nível médio de escolaridade (61,8%). A maioria não se encontra estudando (83,8%), mas pretende voltar a estudar (58%). Residem em casa própria (53,2%) e utilizam o transporte coletivo para chegar ao trabalho (69,6%).

Estabelecendo-se uma relação entre tais características do universo da pesquisa com os indicadores de QVT, foi possível perceber alguns pontos: 1) quanto maior a idade, menor a satisfação com os equipamentos de trabalho, maiores os casos de fumantes, maior o tempo de trabalho de frentista, assim como o tempo de trabalho no posto, maior a afinidade com a atividade que desempenha, melhor a percepção do relacionamento com os colegas, mais o frentista acredita ter conhecimento para seu trabalho e mais considera igualitário o tratamento recebido dos superiores; 2) os homens apresentam uma maior relação com bebidas alcoólicas, possuem menos afastamentos do trabalho por motivo de saúde, têm melhor percepção do relacionamento interno da equipe e participam menos que as mulheres do processo decisório do posto; 3) os sujeitos separados fumam uma quantidade maior de cigarros por dia e já chegaram a se ausentar do trabalho por causa da bebida; eles, da mesma forma que os casados, têm maior tempo de trabalho na

profissão e no posto no qual trabalhavam no momento da coleta de dados, e estão mais insatisfeitos com o posto; 4) quanto menor a escolaridade, maior o tempo de trabalho como frentista, melhor a percepção do relacionamento interpessoal, menos eles se percebem com conhecimento para o trabalho de frentista, menos participam do processo decisório, menos participam de treinamento indicado pelo posto, menos claros estão os objetivos e metas do trabalho, mais igualitário eles consideram o tratamento recebido dos chefes e melhor a percepção do progresso profissional permitido pelo posto.

4.2. Resultados das questões fechadas

A dimensão *Condições de trabalho* (Quadro 1) aglutina variáveis relativas às qualidades ambientais e físicas do local em que os trabalhadores executam as funções. São avaliados positivamente os equipamentos disponíveis e a limpeza e higiene do espaço físico, o que se encontra em sintonia com a avaliação da clientela, segundo pesquisa de Fernandes (2003), dos elementos físico-estéticos.

Quadro 1: Síntese da avaliação da dimensão *Condições de trabalho*

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|--|----------------|------|
| | | + | - |
| 11 | Segurança pessoal no ambiente de trabalho | | 56,9 |
| 12 | Satisfação com os equipamentos disponíveis | 66,8 | |
| 13 | Ação educativa e preventiva | | 66,8 |
| 14 | Limpeza e higiene no ambiente de trabalho | 74,2 | |
| 15 | Exposição a acidentes e riscos à saúde | | 67,1 |

Fonte: os Autores.

A exposição a acidentes e riscos à saúde é a variável que se destaca na avaliação negativa, seguida da ausência de ação educativa e preventiva e da precariedade dos sistemas de segurança pessoal. Quanto à primeira variável dessa dimensão, *Segurança pessoal no ambiente de trabalho*, foi evidenciada forte correlação positiva entre ela e variáveis de outras dimensões do modelo, como *Treinamento*, *Exames de saúde patrocinados pela empresa* e *Número de turnos*, além de com variáveis dessa mesma dimensão, principalmente com a *Satisfação com os equipamentos disponíveis*. O número de turnos foi levado em consideração em virtude da maior exposição do frentista que trabalha no turno noturno, especialmente no tocante à sensação de insegurança física, no caso dos postos que operam vinte e quatro horas.

A *Satisfação com os equipamentos disponíveis*, por sua vez, está diretamente relacionada com o *Treinamento indicado pela empresa*, com a *Afinidade com a profissão* e com as *Alterações recentes sofridas pelo trabalho*. Esta última variável foi considerada tendo-se em vista as medidas de modernização em máquinas, equipamentos e espaço físico ocorridas recentemente em toda a rede de comercialização de combustíveis automotivos no País.

As considerações acerca da *Limpeza e higiene no ambiente de trabalho* estiveram correlacionadas de maneira mais significativa com a *Frequência de elogios ou reconhecimento pelo trabalho* e, em grau inferior, com o *Tratamento igualitário*. Levando-se em consideração que a limpeza da maioria dos postos vinha sendo realizada pelos próprios frentistas à época da pesquisa, é factível deduzir que os frentistas, ao se sentirem injustiçados ou não elogiados, realizam a limpeza do posto de forma precária. No tocante à *Exposição a acidentes e riscos à saúde*, os frentistas com maior tempo na profissão enfatizaram tal exposição, ao passo que aqueles com menor tempo foram menos enfáticos. Tal fenômeno pode estar vinculado tanto à ausência de informações a respeito dos riscos da profissão à saúde física quanto aos danos percebidos ainda em estágio preliminar.

Na dimensão *Saúde*, a satisfação com o bem-estar físico e mental, de natureza preventiva e curativa, é tomada como fator central e, por essa razão, a avaliação positiva representa resultado desejável. No instrumento aplicado, foi adicionado a essa dimensão o *Lazer*. Trata-se da dimensão mais ampla em termos do número de variáveis, pois, em virtude da natureza insalubre e periculosa da

atividade, o conjunto original mostrou-se insuficiente.

Quadro 2: Síntese da avaliação da dimensão Saúde e Lazer

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|--|----------------|------|
| | | + | - |
| 16 | Relação com o cigarro | 85,0 | |
| 17 | Consumo de bebidas alcoólicas | 77,0 | |
| 18 | Interferência do consumo de bebida alcoólica na vida e no trabalho | 71,0 | |
| 19 | Aquisição de doença ocupacional | 91,8 | |
| 20 | Afastamento do trabalho por problemas de saúde | 85,2 | |
| 21 | Local de refeições | Não se aplica | |
| 22 | Dispêndio financeiro com alimentação no horário de trabalho | Não se aplica | |
| 23 | Atividades de lazer | Não se aplica | |
| 24 | Exames de saúde patrocinados pela empresa | | 52,7 |

Fonte: os Autores.

Em virtude do risco do hábito de fumar na atividade e considerando-se o elevado número de não-fumantes – 73% nunca fumaram e 12% pararam de fumar –, é factível supor a existência de política de seleção de não-fumantes. Quanto à bebida alcoólica, há três tendências: 22,3% informaram que a consomem semanalmente, 54% que raramente a consomem e 23% que nunca a consumiram. A avaliação é igualmente positiva nesse quesito e, assim, as interferências negativas do álcool na vida dos respondentes são pouco expressivas. São ínfimos os registros de aquisição de doença ocupacional e de afastamentos do trabalho por problemas de saúde. As refeições são realizadas em casa por 33,2%, em lanchonetes e cantinas por 19,4%, e no próprio local de trabalho por 36,7% (17,3% trazem de casa, 17,3% consomem marmitas fornecidas por terceiros e 2,1% cozinham em refeitório do posto). Dentre aqueles que pagam refeição no horário de trabalho, 26,1% despendem até R\$ 2,00 e 40% mais de R\$ 2,00 até R\$ 4,00. As atividades de lazer mais comuns são: assistir à televisão (76,5%), ouvir música (68,2%) e ir à praia (49,5%). A prática de esportes é registrada por apenas 39,6%. Mais da metade dos entrevistados não realiza exames periódicos de saúde pela empresa.

Quando questionados sobre a frequência com que experimentavam dor de cabeça, cansaço intenso, dores nas costas, irritação ou mau humor, desânimo ou falta de entusiasmo, tristeza sem motivo aparente e insônia ou excesso de sono, os informantes, em geral, registraram que raramente ou nunca são acometidos por tais sintomas. É pertinente, contudo, lembrar que os resultados positivos em *Saúde* e

Lazer estão relativamente prejudicados em virtude de os frentistas estarem há pouco tempo na atividade, conforme atestam os resultados da *Moral*.

A *Moral* reúne variáveis da efetividade das condições psicológicas e sociais ofertadas pela empresa, com reflexos na motivação e na estabilidade. É reduzido o *Tempo de trabalho nas empresas* em que hoje se encontram, situado entre zero e dois anos para 57,6% dos frentistas. O *Tempo na atividade* é igualmente reduzido, pois aproximadamente dois terços atuam na profissão num período de zero a quatro anos. Essas duas variáveis se encontram fortemente correlacionadas. Assim, os frentistas com maior experiência na profissão são fiéis ao posto em que trabalham e, de outro lado, os infieis ao posto, em uma primeira experiência, desistem da profissão.

Quem seriam, portanto, os frentistas fiéis à profissão e/ou à empresa? A partir do perfil daqueles que possuem tempo superior a quatro anos na atividade (34,6% do total) e são fiéis à empresa (63,3% dentre os 34,6%, representando 21,9% do total), é possível afirmar que se trata de homem (83,7%), proveniente do interior do Estado (52%), com idade entre 21 e 30 anos para 46% e entre 31 e 40 anos para 44,9%. O frentista fiel é casado(a) ou vive com companheira(o) (69,4%) e é detentor de ensino médio completo (58,2%). Contudo, 51% desse grupo pretende retomar os estudos. Considerando-se que a forma pela qual a atividade vem se desenvolvendo não permite a conciliação com os estudos, a rotatividade latente é elevada – próxima aos 50% –, pois é factível assumir que a fidelidade – à profissão e à empresa – está sob ameaça.

Quanto à afinidade com a profissão, 55,8% informaram possuir *muita afinidade* – 32% possuem muita afinidade, mas não pretendem continuar na função; 23,8% possuem muita afinidade e fazem aquilo que gostam; 44,2% possuem afinidade em grau *regular* ou *mínimo*. É elevado o percentual daqueles que não pretendem continuar na profissão – 42,0% –, o que evidencia uma situação paradoxal relacionada à identidade com a função: ao mesmo tempo em que possuem afinidade, os informantes

não pretendem continuar na profissão. O relacionamento da equipe é bom ou ótimo e a competição e inveja no ambiente de trabalho ocorrem em níveis toleráveis – elevadas e muito elevadas para 19,8%, regulares para 24% e mínimas para 56,2%. A rotatividade e a não permanência na profissão, portanto, são conseqüências de outras variáveis não vinculadas ao espírito de equipe e aos relacionamentos internos.

Quadro 3: Síntese da avaliação da dimensão Moral

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|---|----------------|------|
| | | + | - |
| 25 | Tempo de trabalho na empresa – entre 0 e 2 anos | | 57,6 |
| 26 | Tempo de trabalho na profissão – entre 0 e 4 anos | | 65,4 |
| 27 | Afinidade com a profissão | 55,8 | |
| 28 | Relacionamento interno da equipe de trabalho | 68,9 | |
| 29 | Competição e inveja no ambiente de trabalho | 56,2 | |

Fonte: os Autores.

A *Compensação* representa a satisfação das pessoas com as práticas de remuneração e a política de benefícios da empresa. Do total de frentistas, 40,3% têm a *Constituição da renda familiar* advinda do trabalho próprio, ao passo que os demais possuem outros membros da família trabalhando. A renda familiar mensal é baixa, situada entre um e dois salários mínimos para 47,3%, acima de dois até

três para 24,9%, e acima de quatro para 10,3%. Do total de respondentes, 87,5% não possuem plano de saúde patrocinado pela empresa. A constituição da renda apresenta, ainda, correspondência com o ritmo ou jornada de trabalho, o que pode ser explicado pelo pagamento do benefício de adicional noturno para aqueles que trabalham à noite.

Quadro 4: Síntese da avaliação da dimensão Compensação

| Nº | Questão | Síntese | Tendência | |
|----|--------------------------------|---|-----------|----------|
| | | | + | - |
| 30 | Constituição da renda familiar | Salário próprio mais um outro membro da família | | Precária |
| 31 | Renda familiar | Inferior a 3 salários mínimos | | Baixa |
| 32 | Plano de saúde empresarial | Não ofertado | | 87,5% |
| 33 | Outras formas de remuneração | Estritamente adicionais legais | | Não há |
| 34 | Benefícios adicionais | Estritamente adicionais legais | | Não há |

Fonte: os Autores.

Afirmam possuir benefícios acrescidos ao vencimento básico 52,7% dos entrevistados, 90% dos quais sob a forma de insalubridade e/ou periculosidade. Assim, é plausível cogitar que 47,3%, pelo menos, recebem tais benefícios. Contudo, tal ponderação é temerária, uma vez que as respostas à questão podem ter vieses. Nesse sentido, é provável que tais benefícios integrem o salário de parte dos informantes, e por essa razão estes não registraram o seu recebimento.

Quadro 5: Síntese da avaliação da dimensão *Participação*

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|--|----------------|------|
| | | + | - |
| 35 | Domínio de conhecimentos para o trabalho | 88,3 | |
| 36 | Participação no processo decisório | | 80,9 |
| 37 | Aprendizagem e desenvolvimento | | 49,5 |
| 38 | Treinamento patrocinado pela empresa | | 59,3 |

Fonte: os Autores.

A dimensão *Participação* é definida como o grau de abertura dos trabalhadores à aceitação e ao engajamento nas ações, o que demanda conhecimentos da atividade. O *Domínio de conteúdos necessários para o trabalho* é considerado elevado e, mesmo assim, o processo decisório é centralizado, pois 43,8% nunca tiveram oportunidade de participar e 37,1% participam em poucas ocasiões.

O domínio de conhecimentos para o trabalho de frentista está relacionado aos processos de comunicação interna do posto, ou seja, à chegada da informação em tempo hábil. Já a *Participação no processo decisório*, além de correlacionar-se com o *Treinamento patrocinado pela empresa* e com a *Aprendizagem e desenvolvimento* permitidos pelo trabalho, variáveis pertencentes à dimensão *Participação*, aparece igualmente correlacionada com o *Conhecimento dos objetivos e metas esperados do frentista*, com a *Frequência de elogios e reconhecimento* pelo trabalho bem executado e

com a possibilidade de *Progresso profissional* oferecida pelo posto.

Uma outra variável negativamente avaliada é a oportunidade de *Aprendizagem e desenvolvimento* na profissão, que se mostrou significativamente correlacionada com o *Treinamento oferecido pela empresa* e com o *Retorno do desempenho* por parte da chefia. No que diz respeito ao treinamento promovido pela empresa, 59,3% nunca participaram de qualquer atividade, ao passo que 28,2% realizaram cursos por reduzido período de tempo (até 40 horas/ano).

A *Comunicação* representa o nível de eficácia do processo de transmissão de informações na empresa em todas as direções. Quando questionados se detinham conhecimentos sobre os objetivos e metas esperados, 55,1% dos respondentes afirmaram que sim. Percentual similar assegurou receber, em tempo hábil, informações necessárias à execução do trabalho.

Quadro 6: Síntese da avaliação da dimensão *Comunicação*

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|--|----------------|---|
| | | + | - |
| 39 | Conhecimento de objetivos e metas esperados | 55,1 | |
| 40 | Efetividade das informações necessárias à execução do trabalho | 55,0 | |

Fonte: os Autores.

A dimensão *Imagem da Empresa* trata do conceito sobre a organização pelo público e empregados. No geral, o frentista considera boa a imagem da empresa e, em percentual similar, acredita que ela é igualmente boa entre os clientes. A variável *Imagem própria da empresa* apresentou correspondência com outras variáveis, como *Retorno do desempenho* por parte da chefia, *Tratamento igualitário*, *Frequência de elogios ou reconhecimento pelo trabalho*, *Alterações recentes sofridas pelo trabalho*, *Treinamento patrocinado pela empresa*, possibilidade de *Aprendizagem e*

desenvolvimento pessoal, *Afinidade com o trabalho*, *Exames de saúde pagos pelo posto*, *Ações educativas e preventivas* quanto aos riscos do trabalho, e, com maior ênfase, com variáveis relativas a *Satisfação com o posto*, *Satisfação com equipamentos*, *Segurança no ambiente de trabalho*, *Limpeza e higiene*, e possibilidade de *Progresso profissional* e *Efetividade das informações*.

É interessante atentar para o fato de que a imagem que o frentista tem do posto não é afetada, segundo os dados coletados, pela participação no

processo decisório, nem tampouco pelo tempo de trabalho. Em resumo, essa variável é influenciada por cinco dimensões do modelo utilizado: *Condições de trabalho, Relação chefe-subordinado, Organização do trabalho, Comunicação e Participação*. Com relação à imagem que, na opinião dos frentistas, os clientes têm da empresa, ficou evidente forte correlação com a variável *Imagem própria da empresa*, o que explica o fato de as demais correlações serem semelhantes àquelas obtidas por esta última variável.

A variável *satisfação com o emprego* está correlacionada com variáveis referentes à dimensão *Organização do Trabalho*, dentre as quais o *progresso profissional*, que apresentou a correlação mais forte entre todas as outras variáveis, e *Alterações recentes sofridas pelo trabalho e Ritmo e jornada de trabalho*, esta última com correlação negativa, implicando o fato de que quanto menor o ritmo de trabalho maior a satisfação com a empresa. Não houve correlação significativa com a variável *outras formas de remuneração*. A remuneração, portanto, não se apresenta como item essencial em tal avaliação. De outra forma, a variável *satisfação* não se apresenta correlacionada com variáveis como *compatibilidade das tarefas* ou *participação no processo decisório*.

A satisfação encontra-se, ainda, fortemente correlacionada com as variáveis presentes na

dimensão *Relação chefe-subordinado*, tais como *Informação quanto ao desempenho, Tratamento igualitário e Freqüência de elogios ou reconhecimento pelo trabalho*. O *Número de turnos* também foi percebido como outra variável correlacionada negativamente com a satisfação com o posto.

A satisfação está relacionada, também, com quatro das cinco variáveis da dimensão *Condições de Trabalho* (*Limpeza e higiene, Ações educativas e preventivas, Satisfação com equipamentos e Segurança no ambiente de trabalho*). Além disso, também é influenciada pelas dimensões *Moral* (*Relacionamento interno e Afinidade com o trabalho*), *Participação* (*Treinamento patrocinado pela empresa e Aprendizagem e desenvolvimento pessoal*) e *Comunicação* (*Efetividade da informação*).

O grau de satisfação com o emprego atual é bom ou ótimo para 79,1%. É pertinente registrar que, mesmo diante desses resultados positivos na *Imagem da Empresa*, os informantes não mantêm relação estável com as empresas em que trabalham nem com a atividade, já que 84,1% deixariam a atual atividade por ganhos similares em função distinta e outros 9,5% mudariam de empresa para atuar na mesma função, desde que sob proposta de melhor remuneração.

Quadro 7: Síntese da avaliação da dimensão *Imagem da empresa*

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|---|----------------|------|
| | | + | - |
| 41 | Imagem própria da empresa | 72,0 | |
| 42 | Imagem que os clientes têm da empresa | 67,9 | |
| 43 | Circunstância em que deixaria a atividade de frentista (por salários) | | 84,1 |
| 44 | Satisfação com o emprego atual | 79,1 | |

Fonte: os Autores.

A *Relação Chefe-Subordinado* diz respeito aos relacionamentos internos entre pessoas que ocupam diferentes posições hierárquicas. A supervisão é positivamente avaliada, com aproximadamente $\frac{3}{4}$ dos respondentes afirmando receber informações acerca do desempenho e tratamentos igualitários pelos superiores. Como fatores negativos, não são praticados o reconhecimento e elogios ao trabalhador com desempenho satisfatório.

Quadro 8: Síntese da avaliação da dimensão *Relação Chefe-Subordinado*

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|--|----------------|----|
| | | + | - |
| 45 | Retorno do desempenho pela chefia | 72,7 | |
| 46 | Tratamento igualitário pela chefia | 76,0 | |
| 47 | Frequência de elogios ou reconhecimentos pelo trabalho | | 75 |

Fonte: os Autores.

A *Organização do Trabalho* aborda variáveis relativas às novas formas e arranjos do trabalho. Aproximadamente dois terços dos frentistas vêm perspectivas de progresso profissional, embora não percebam alterações recentes no conteúdo do cargo. Percentual reduzido, de 26,9%, contudo, registrou mudanças em equipamentos e nas relações com

clientes e colegas. A jornada e o ritmo de trabalho são avaliados positivamente. Merece registro o fato de que, para 41,7%, em postos que não funcionam 24 horas, há revezamentos em três turnos de seis horas/dia. Raramente ou nunca ocorrem deslocamentos para tarefas não inerentes ao cargo.

Quadro 9: Síntese das questões na dimensão *Organização do Trabalho*

| Nº | Questão | Avaliação em % | |
|----|-----------------------------------|----------------|------|
| | | + | - |
| 48 | Progresso profissional | | 63,5 |
| 49 | Modificações recentes no trabalho | Não se aplica | |
| 50 | Ritmo e jornada de trabalho | 71,0 | |
| 51 | Compatibilidade das tarefas | 60,0 | |

Fonte: os Autores.

No geral, variáveis como *Compensação*, *Condições de Trabalho* e *Participação*, avaliadas em níveis precários, explicam a aparente contradição de que, mesmo admitindo elevado grau de satisfação com o emprego atual, os trabalhadores não são fiéis às empresas nem à profissão. Nesse caso, a satisfação está relacionada a atrativos como equipamentos, higiene e limpeza do ambiente, jornada de trabalho, domínio do conteúdo do cargo, comunicação e relacionamentos positivos da equipe. Além disso, as leituras que fazem da imagem da empresa – em termos próprios e da clientela –, associadas ao fato de que, mesmo atuando em atividade periculosa e insalubre, os trabalhadores mantêm bom estado de saúde, contribuem para a elevada satisfação. Contudo, tais desempenhos positivos não conduzem à estabilidade profissional, pois a atividade em si exige elevada exposição física, o que transmite insegurança. Trata-se, portanto, de um trabalho doente por natureza, o que, associado a uma série de restrições no campo das compensações e a ingredientes políticos de gestão de pessoas, torna a profissão pouco atrativa. Outra análise conduz a questionamentos sobre os

processos de recrutamento e seleção das empresas estudadas.

4.3. Resultados da questão subjetiva

Do total de 283 frentistas, 161 expuseram opinião livre quando solicitados a indicar o que consideravam importante à própria Qualidade de Vida no Trabalho. As bandeiras com maior número de respondentes à questão, BR (27,7%), CBPI (24,1%), BRANCA (14%) – bandeira que não integra uma rede específica de distribuição – e SAT (12,9%), apresentam, igualmente, maior volume de respostas negativas nos indicadores subjetivos de QVT. É importante destacar que, não obstante as disparidades nos números de postos e de frentistas por bandeira – há 31 unidades BR com 288 frentistas; 16 CBPI com 175; 15 BRANCA com 113; 06 TEXACO com 31; 10 ESSO com 106; 08 SHELL com 50; 13 SAT com 89; 01 FEDERAL com 10 e uma unidade SP com 04 frentistas –, as exposições negativas são similares.

Não ocorreram registros passíveis de enquadramento na dimensão *Imagem da Empresa*, o que indica que, para os frentistas, os problemas

enfrentados na qualidade de vida não atingem a reputação pública das empresas em que trabalham. Esse dado corrobora os resultados da dimensão na avaliação objetiva (Quadro 7).

A *Compensação* detém a avaliação negativa mais acentuada, com destaque para os elementos *incentivos, salário e plano de saúde*. O provimento de *cesta básica* e o pagamento do *risco caixa*, para os frentistas responsáveis pela prestação de contas da movimentação financeira, estão entre as maiores demandas. As *Condições de Trabalho* têm igualmente destaque negativo, principalmente para *equipamentos de proteção*, como luvas, máscaras e uniformes, e *segurança física*. Registros em menor volume ocorreram relativamente a atrasos no pagamento e à instabilidade no emprego.

Na dimensão *Saúde e Lazer* a ênfase recai na necessidade de ingestão freqüente de leite. Em virtude da exposição prolongada a produtos químicos, os frentistas alegam a necessidade de ingestão regular de leite como forma de reduzir a intoxicação. Demandam, ainda, a oferta de refeições e de local apropriado para tal.

Quanto à dimensão *Moral*, são pouco expressivas as reclamações sobre o *relacionamento interno* da equipe de trabalho, a única com alguma manifestação.

Na *Participação*, todas as respostas registraram a inexistência de *política de treinamento*, indicando o interesse de desenvolvimento profissional por parte dos frentistas e a relativa indiferença das empresas pelo tema.

No tocante à *Comunicação*, as respostas seguem duas direções: deficiências na *comunicação interna* e necessidade da *ação sindical*, esta última de forma mais contundente. A referência à *ação sindical* indica que, para o grupo estudado, parte dos problemas que enfrenta está relacionada à incipiente organização política da categoria.

A *Relação Chefe-Subordinado* aglutina reclamações contra a *ausência de reconhecimento* por parte dos empregadores e administradores, fato igualmente pontuado na questão objetiva. A ênfase recai no não reconhecimento dos *direitos trabalhistas*.

As respostas aglutinadas na dimensão *Organização do Trabalho* são de três naturezas: elevada *rotatividade de turno* e *acúmulo de funções*,

em graus reduzidos, e, com maior destaque, *deficiências na política de desenvolvimento profissional e progressão*.

4.4. Interfaces entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade em Serviços

Pesquisa anterior no universo pesquisado (FERNANDES, 2003) empregou a Escala SERVQUAL de 1 a 9 pontos (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1988) para aferir a qualidade dos serviços, alcançando as seguintes conclusões:

a) em quatro das cinco dimensões – *Confiabilidade, Presteza, Garantias e Convicções, Empatia* – todas as bandeiras da rede de comercialização de combustíveis sediadas em Natal alcançam grau médio de qualidade nos serviços. Em apenas uma dimensão – *Aspectos Tangíveis* – o grau obtido é elevado, porém próximo ao médio;

b) o consumidor percebe e aprova as mudanças estéticas em equipamentos e instalações físicas dos postos. Contudo, o resultado positivo de 7,1 pontos é vulnerável e insuficiente para garantir a qualidade do serviço na totalidade, uma vez que essa dimensão não envolve o contato direto do prestador do serviço com o cliente, procedimento indispensável à atividade;

c) nas dimensões que envolvem relações de proximidade física cliente-prestador de serviços, o desempenho geral é problemático;

d) considerando-se que o frentista é, não raro, o primeiro e único contato da empresa com o cliente, os dados apontaram para a necessidade de mapear as condições gerais de trabalho nas qualificações presentes e demandadas, nos estados psicológicos e de saúde, nas relações no e de trabalho e nas interfaces com a qualidade do serviço prestado. É esse, pois, o exercício sinteticamente agora empreendido.

Na dimensão *Condições de Trabalho*, a exposição física prolongada interfere na segurança do frentista em relação ao seu estado de saúde, a acidentes e assaltos, o que é agravado pela inexistência de equipamentos de proteção individual (EPI), como luvas, máscaras e uniformes adequados. Essa elevada exposição do prestador de serviços é um dos ingredientes que interferem negativamente na *Confiabilidade*, fazendo com que o próprio cliente passe a se sentir igualmente

exposto e inseguro. A insalubridade e periculosidade da atividade reduzem o tempo de permanência na profissão, situação que se agrava pela inexistência de procedimentos de saúde preventiva. A precária afinidade com a profissão – explicada, em parte, por deficiências na gestão de pessoas – torna irregular a qualidade do serviço prestado e, por isso, a *Presteza* foi reclamada pelos clientes na investigação de Fernandes (2003). Os processos de gestão são centralizados e a oferta de treinamentos é reduzida, ao passo que, na relação superior/subordinado, não se praticam o reconhecimento e o elogio. A ausência de políticas de desenvolvimento de pessoas, associada ao reduzido prestígio interno da equipe, restringe as

Garantias e Convicções transmitidas pelo frentista ao cliente. Um outro conjunto crítico de variáveis está na dimensão *Compensação*, da Qualidade de Vida no Trabalho, com efeitos negativos na *Empatia*, da Qualidade em Serviços, especialmente por problemas na remuneração e benefícios auferidos e na constituição da renda familiar.

Avaliações positivas aparecem concentradas, na Qualidade em Serviços, nos *Aspectos Tangíveis*, com interfaces na QVT, na dimensão *Imagem da Empresa*. É digno de nota o fato de que a modernização física, de natureza estética, de instalações e equipamentos causa boa impressão tanto ao público externo quanto ao interno.

Quadro 10: Interfaces entre dimensões da Qualidade em Serviços e da QVT no ramo da comercialização de combustíveis automotivos

| Qualidade em Serviços | | Qualidade de Vida no Trabalho | |
|------------------------|-----------|-------------------------------|--|
| Dimensões | Valor 1-9 | Dimensões | Variáveis avaliadas <i>negativamente</i> |
| Confiabilidade | 5,7 | Condições de trabalho | Segurança física do ambiente Riscos à saúde e acidentes Educação e ação preventiva |
| Presteza | 6,1 | Moral | Permanência na profissão |
| | | Saúde e lazer | Exames periódicos |
| Garantias e Convicções | 6,3 | Organização do trabalho | – |
| | | Participação | Envolvimento na tomada de decisão |
| | | Relação Chefe-Subordinado | Desenvolvimento interpessoal Reconhecimento e elogio |
| Empatia | 6,5 | Compensação | Salário Política de benefícios |
| | | Comunicação | – |
| Aspectos Tangíveis | 7,1 | Imagem da empresa | – |

Fonte: Dados da pesquisa e de FERNANDES, 2003.

5. REFLEXÕES FINAIS

Inserido na estratégica cadeia da energia derivada do petróleo, o tema desta investigação contemplou a qualidade organizacional e sua relação com a QVT de frentistas de postos de combustíveis automotivos, responsáveis pela qualidade de serviços prestados na ponta, ou seja, a

comercialização. É importante registrar que não apenas pesquisas de prospecção e de produção e logística de distribuição de derivados de petróleo, mas também a comercialização e o pessoal que nela atua, estão inseridos no contexto desse competitivo ramo da atividade econômica.

De caráter exploratório-descritivo, o estudo traçou um diagnóstico da Qualidade de Vida no

Trabalho de frentistas, tomando como base o modelo de Fernandes (1996) e, como espaço de intervenção, toda a rede de postos de combustíveis automotivos da cidade de Natal, constituída por 101 unidades e 886 trabalhadores na função. Quanto à coleta de dados, além de mudanças em questões estruturadas do instrumento concebido pela autora, foi introduzida uma questão aberta em que os informantes, livremente, pontuaram indicadores de QVT. Essas mudanças foram destinadas tanto à adaptação do instrumento ao perfil socioprofissiográfico da categoria, quanto à abertura para a manifestação subjetiva sobre fatores não contemplados no modelo e/ou no instrumento adaptado. Uma vez que não ocorreram registros exteriores a ambos, o modelo e o instrumento empregados mostraram-se apropriados, possibilitando o alcance do diagnóstico pretendido e até mesmo fazendo emergir importantes questões sobre os processos e estilo da gestão organizacional.

Os resultados permitem afirmar que a dimensão *Compensação* aglutina os indicadores inferiores de Qualidade de Vida no Trabalho da categoria profissional estudada, seguida das *Condições de Trabalho* e da *Participação*. Os salários e a renda familiar são relativamente baixos e não há política de benefícios e de atenção à saúde dos trabalhadores. É pertinente registrar que, por se tratar de atividade profissional insalubre e periculosa, medidas de acompanhamento do estado geral de saúde poderiam constituir rotina, o que não acontece na realidade. Ainda que o grupo apresente resultado médio positivo na dimensão *Saúde e Lazer*, os dados coletados estão relativamente prejudicados em virtude do curto período de atuação na profissão por parte dos respondentes.

Cabe, nesse ponto, questionar: que fatores explicam a elevada rotatividade de pessoal? Quais os motivos da instabilidade na profissão? Uma análise geral indica que se trata de ramo de atividade com processos de gestão retrógrados, quando comparados às tendências contemporâneas da Administração. A modernização do espaço físico, de equipamentos e instalações é notória e positivamente avaliada tanto pela clientela, conforme estudo conduzido por Fernandes (2003), quanto pelos trabalhadores. Os investimentos nos aspectos estéticos, contudo, não são acompanhados de políticas de valorização interna do pessoal e de garantia da qualidade do atendimento e da satisfação do consumidor.

A atividade requer extensos períodos de exposição física a mudanças climáticas e a fortes aromas de produtos químicos, e medidas preventivas como a adequação de uniformes, a reclamada ingestão de leite – visando à desintoxicação – e o uso de equipamentos de proteção individual são restritas ou inexistentes. A exposição física causa, ainda, elevada sensação de insegurança. Além disso, é possível destacar a falta de oportunidade de crescimento dentro da empresa e a impossibilidade de desenvolvimento pessoal, que culminam na escolha não de uma profissão, mas sim de um trabalho temporário, no qual o frentista permanece apenas enquanto não surge uma oportunidade em outro ramo. Dessa forma, a atividade contém substância pouco atrativa à retenção de pessoal. É factível assumir que a exposição física é própria da natureza da atividade, não constituindo, portanto, fator de manipulação administrativa.

Contudo, está ao alcance da Administração a implementação de políticas de gestão capazes de reduzir os efeitos negativos dessa característica da atividade e de promover a fixação do pessoal e a qualidade de vida daqueles que prestam serviços vendendo derivados do petróleo e que, efetivamente, podem garantir a qualidade dos serviços prestados pelos postos. Na ausência de tais políticas, os frentistas, que garantem ter afinidade com a profissão, não desejam nela permanecer, o que implica uma falta de identidade com o trabalho realizado nos postos.

Aspectos negativos da natureza do cargo, aliados aos reduzidos investimentos no pessoal, elevam a rotatividade e prejudica o padrão da qualidade dos serviços prestados. Por isso, não obstante a avaliação positiva da dimensão estética por parte dos clientes (FERNANDES, 2003), os desempenhos na *Confiabilidade*, na *Presteza*, nas *Garantias e Convicções* e na *Empatia*, dimensões mediadas por relações de proximidade entre o consumidor e o prestador de serviços, são restritos. Além disso, cruzamentos de variáveis no SPSS, realizados na presente investigação, evidenciam que, quanto maior o tempo de trabalho na profissão, menor a escolaridade do frentista. Considerando-se o fato de que o grau de escolaridade constatado é o ensino médio, as seguintes deduções são factíveis:

a) recentemente, no ramo de negócio investigado, há a opção de contratar jovens medianamente

escolarizados e/ou em fase escolar (15,9% estudam, ao passo que 57,6%, apesar de estarem fora da escola, pretendem retomar os estudos);

b) ingredientes da natureza da atividade, da organização do trabalho e da dinâmica imposta ao cargo são incompatíveis com a escolaridade exigida e/ou com a atividade escolar, o que explica, em parte, a rotatividade;

c) os profissionais que vêm sendo contratados não têm, portanto, perfil adequado ao desenho e à dinâmica imposta ao cargo, o que torna questionáveis os atuais processos de recrutamento e seleção do pessoal.

É paradoxal que tal ramo, integrante de um setor econômico estratégico que demanda significativos volumes de recursos financeiros e tecnológicos, apresente, por um lado, desempenho tímido da qualidade em serviços e, por outro, tão limitada oportunidade de promoção da condição humana no trabalho.

A leitura dos dados por bandeira, procedida de forma similar àquela que permitiu a elaboração dos Quadros 1 a 9, indica que a TEXACO apresenta melhores oportunidades à QVT, em contraposição aos postos ESSO, cuja avaliação foi negativa. Os dados coletados, entretanto, não permitem que se explique esse fenômeno, que demanda pesquisa específica sobre as configurações da gestão organizacional por unidade e/ou por bandeira. Outras pesquisas podem ainda responder como se dão os processos de recrutamento e seleção dessas empresas, ou até que ponto a rotatividade de pessoal estaria relacionada à natureza da atividade ou às políticas de gestão dos postos. São oportunos, ainda, estudos em outras cidades brasileiras, tanto sobre QVT quanto sobre qualidade em serviços, de forma que se possa verificar a replicação desses resultados, pois é possível que as configurações aqui retratadas sejam específicas do mercado de Natal.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. *Qualidade de vida no trabalho: em busca da excelência pessoal e organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal: UFRN, 1997.

CARVALHO, V.; SOUZA, W. Qualidade de vida em organização de trabalho voluntário: o modelo de Hachman e Oldham aplicado à Pastoral da Criança. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

COCHRAN, W. G. *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons, 1977.

EL-AOUAR, W.; SOUZA, W. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas ao estudo da qualidade de vida no trabalho (QVT). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

FERNANDES, C. *Qualidade de serviços à luz do modelo SERVQUAL: um estudo na rede de postos de combustíveis automotivos de Natal*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal: UFRN, 2003.

FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HAIR JR., J. *et al. Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization Development and Change*. 3. ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1996.

LEVERING, R. Confiança e cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. *RAE Light*, v. 2, n. 4, p. 14-20, jul./ago. 1995.

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of Work Life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, v. 7, n. 11, p. 20-30, Winter 1983.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. *Writers on Organizations*. 5. ed. Londres: Penguin, 1996.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de Vida no trabalho de Organização de Pesquisa. *Revista de Administração*, v. 22, n. 1, jan./mar., 1987.

RODRIGUES, Marcos V. R. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SANT'ANNA, A.; COSTA, R.; MORAES, L. Qualidade de vida no trabalho: uma análise em unidades de ensino básico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis, SC. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

TRIPODI, T. *et al. Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

WALTON, R. Quality of working life: What is this? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, 1975.

WERTHER, W; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-23, 1979.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, [s.l.], v. 64, n. 1, p. 12-37, Spring 1988.