

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PATRÍCIA DE ALMEIDA ABREU**



**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO  
DOS COLABORADORES DOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE  
URUANA-GO**

**Rubiataba - GO  
2009**

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA DE ALMEIDA ABREU



**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO  
DOS COLABORADORES DOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE  
URUANA-GO**

Monografia apresentada ao Curso  
Administração com linha de formação em  
Agronegócios da Faculdade de Ciências e  
Educação de Rubiataba para obtenção do título  
de bacharel, sob a orientação do Professor  
Cláudio R.S.Kobayashi.

30058  
50000

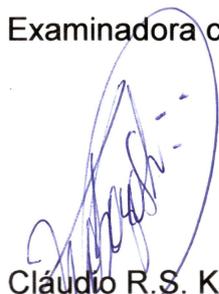
Tombo nº	16053
Classif:	
Ex:	01
Origem:	d
Data:	13/09/2010

Rubiataba - GO  
2009

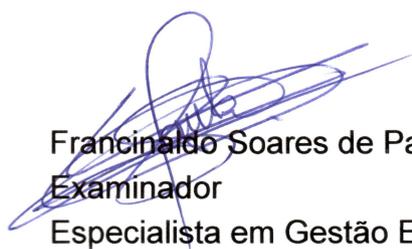
**PATRÍCIA DE ALMEIDA ABREU**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO  
DOS COLABORADORES DOS POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE  
URUANA-GO**

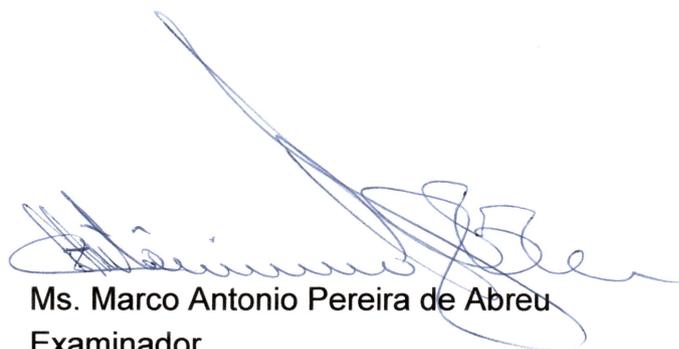
Monografia defendida e aprovada em 07 de janeiro de 2010, pela Banca Examinadora constituída pelos professores,



Cláudio R.S. Kobayashi  
Orientador  
Especialista em Gestão de Agronegócio



Francinaldo Soares de Paula  
Examinador  
Especialista em Gestão Empresarial



Ms. Marco Antonio Pereira de Abreu  
Examinador  
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

## DEDICATÓRIA

*Dedico este a minha amada mãe Jelcima Almeida dos Santos Abreu, na qual tenho profunda admiração e cujos esforços e apoio para a realização deste foram imensuráveis.*

*A minha avozinha querida, Ambrozia Almeida dos Santos, que na luta e vitória contra o câncer concedeu-me grande lição de perseverança, força e vida.*

*Ao meu amado irmão Elton Almeida de Abreu no qual admiro seu sorriso e alegria*

*A minha amiga Beatriz Arriel Gonzaga, que nestes quatro anos de convivência, foi uma pessoa iluminada e generosa e sempre fez presente nas horas em que eu mais necessitava.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me abençoar com a oportunidade de realização do curso de Administração.

A minha mãe, avó, irmão, padrasto, e amigos em especial as amigas do coração Luciane Michelle Batistela Douaki Elaine H. Bezerra e Ricardo Pereira de Andrade nos quais com suas palavras de carinho e conforto deram-me apoio e força em momentos de dificuldades.

Ao meu grande amigo Ricardo Andrade no qual tenho profunda admiração pelo seu caráter e sua gentileza.

Aos professores, que contribuíram na minha formação acadêmica e que foram peças fundamentais para a conclusão deste. Em especial a Uênio Marra, que demonstrou ser uma pessoa maravilhosa, que de uma forma graciosa ajudou-me a perseverar em meus objetivos e ao professor Francinaldo de Paula pela consideração e auxílio que jamais esquecerei.

Aos proprietários e aos colaboradores dos postos de combustíveis do município de Uruana – GO, que gentilmente concederam informações e entrevista para a realização deste.

Aos colegas do Banco do Brasil de Uruana – GO, no qual tive prazer, honra e felicidade de realizar meu estágio, e que também contribuíram para o meu aprendizado, em especial a Lucas Mendes Garnier pelo voto de confiança e que sempre esteve disposto a ajudar quando precisei.

E todos aqueles que, pensaram positivamente ou contribuíram direto e indiretamente para a realização deste.

O trabalho – que é a ação transformadora do homem sobre a natureza – modifica também a maneira de pensar, agir e sentir, de modo que nunca permanecemos os mesmos ao fim de uma atividade, qualquer que ela seja. É nesse sentido que dizemos que, pelo trabalho, o homem se autoproduz, ao mesmo tempo em que produz sua própria cultura.

Aranha

## RESUMO

O presente trabalho tem como propósito abordar o clima organizacional existente no ambiente do seguimento dos postos de combustíveis do município de Uruana – GO, situado no Vale do São Patrício. A empresa, quando propicia um clima organizacional considerado agradável possibilita aos seus colaboradores satisfação e motivação no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, poderá influenciar na produtividade. O presente teve como problemática verificar a relação do clima organizacional e a influência da motivação dos colaboradores, pois se justificou em relacionar este, com o aprendizado obtido através dos estudos de teorias de vários autores no decorrer do curso de administração. Foi fundamentado em alguns autores como Bergamini; Chiavenato; Lobos entre outros. Para o desenvolvimento dessa, foi utilizado o método dedutivo além de pesquisas bibliográficas, exploratória, qualitativa e de campo a pesquisadora utilizou também entrevistas e observações. Foi aplicado questionário aos colaboradores contendo doze perguntas fechadas no próprio ambiente de trabalho durante o horário de expediente. A pesquisa encontrou um ambiente satisfatório para a realização das atividades propiciado pelos proprietários, no entanto percebeu-se um item de insatisfação entre os mesmos que foram as horas excessivas de trabalho em todos os postos de combustíveis que ultrapassam oito horas diárias de serviço. Os colaboradores foram unânimes em ressaltar essa insatisfação tanto nas entrevistas quanto no questionário proposto. Percebeu-se que essa insatisfação pode ter resultados negativos, pois está ligada diretamente com o desgaste físico dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Ambiente de trabalho, Satisfação dos Colaboradores, Clima Organizacional, Motivação.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Idade .....	39
Gráfico 2 - Tempo de trabalho .....	40
Gráfico 3 - Sempre trabalhou no seguimento .....	41
Gráfico 4 - Clima organizacional .....	42
Gráfico 5 - Sentem-se realizados através do trabalho? .....	42
Gráfico 6 - Aspecto de realização .....	43
Gráfico 7 - Em que não está satisfeito? .....	44
Gráfico 8 - Tem interesse em fazer curso de qualificação? .....	46
Gráfico 9 - O proprietário oferece algum tipo de treinamento .....	47
Gráfico 10 – O treinamento contribui para as atividades? .....	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow .....	24
Figura 2: Fatores motivacionais e os fatores higiênicos .....	26

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Organização .....	13
1.2 Trabalho .....	16
1.3 Ambiente de trabalho .....	17
1.3.1 Macroambiente .....	19
1.3.2 Microambiente .....	20
1.4 Comportamento humano .....	21
1.4.1 Teorias que justificam o comportamento motivacional humano .....	22
1.4.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow .....	22
1.4.1.2 Teoria de Herzberg .....	25
1.4.1.3 Teoria das expectativas .....	26
1.5 Motivação .....	27
1.6 Condições de trabalho .....	29
1.7 Clima organizacional .....	31
1.8 Treinamento e desenvolvimento: uma ferramenta para o desenvolvimento do perfil profissional .....	32
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
2.1 Método utilizado .....	35
2.2 Pesquisa utilizada .....	35
2.2.1 Pesquisa bibliográfica .....	35
2.2.2 Pesquisa qualitativa .....	36
2.2.3 Pesquisa de campo.....	36
2.3 Coleta de dados .....	37
2.4 Análise de dados.....	38
3 Resultados e Discussões .....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

O papel dos colaboradores é fundamental para o êxito empresarial independente do seu tamanho e dos serviços prestados pela instituição, sendo assim, é importante que esses colaboradores desenvolvam seus trabalhos em um clima agradável de satisfação, pois isso poderá refletir diretamente nos clientes.

Os colaboradores nas empresas constituem um fator de grande importância para o alcance dos objetivos organizacionais, pois possuem contato direto com os clientes que alimentam a existência dos negócios.

A maneira como os colaboradores abordam os clientes, pode estar estritamente relacionado com o clima organizacional existente no ambiente de trabalho, que envolve o relacionamento entre os colaboradores e empresa, além de aspectos como colaboração, interesse na realização das tarefas, valorização do colaborador, jornada de trabalho e muito mais.

Entende-se que quando a organização oferece um clima organizacional considerado positivo, em seu ambiente, este pode estar estritamente relacionado com a motivação dos colaboradores o que resulta na satisfação dos mesmos e conseqüentemente em melhor produtividade.

Porém percebe-se que apesar do clima organizacional agir positivamente no ambiente de trabalho e melhorar a comunicação, e o desenvolvimento das atividades, as empresas nem sempre proporcionam aos colaboradores ambiente favorável para o desenvolvimento de suas atividades.

Diante deste fato supracitado, faz-se necessário verificar nos postos de combustíveis do município de Uruana – GO, situado na região do Vale do São Patrício, como é o clima organizacional existente nestas empresas. Além de descobrir qual é a relação do clima organizacional com a motivação dos colaboradores?

A construção desta pesquisa justifica-se em torno do interesse adquirido através dos estudos de teorias de vários autores no decorrer do curso de administração, e assim, manifestou-se a vontade de buscar compreender como é o clima organizacional existente nos postos de combustíveis existentes no município

de Uruana - GO e se os colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho nas mesmas.

Este trabalho tem como objetivo, pesquisar nos postos de combustíveis do município de Uruana – GO, o estado atual dos colaboradores a fim de verificar as relações existentes entre a motivação dos mesmos e o clima organizacional presente.

De forma mais específica irá ainda, fundamentar teoricamente, o comportamento humano nas organizações, clima organizacional e a motivação; aplicar o questionário aos colaboradores no ambiente dos postos, a fim de identificar as percepções existentes em relação ao ambiente de trabalho e clima organizacional; compreender se existe clima organizacional positivo nos estabelecimentos e ainda, avaliar se o estado atual do ambiente de trabalho está relacionado diretamente com a satisfação dos colaboradores.

Dentro desta ótica o presente trabalho irá analisar no ambiente dos postos de combustíveis, o ambiente organizacional e sua relação com o trabalho dos colaboradores, com a finalidade de verificar se o clima organizacional propiciado pelos empresários aos colaboradores nos postos tem influências significativas sobre o atendimento.

Deste modo a presente pesquisa, poderá ser auxílio para os proprietários dos postos de combustíveis para solucionar possíveis problemas existentes e se necessário reestruturar seus conceitos diante dos resultados obtidos através da pesquisa.

Para auxiliar na elaboração deste trabalho científico, foram realizados dois tipos de pesquisa, inicialmente foi evidenciado no referencial teórico pesquisas bibliográficas referentes à organização, trabalho, ambiente de trabalho, comportamento humano, motivação, condições de trabalho.

Posteriormente foi realizada junto aos colaboradores dos postos de combustíveis de Uruana – GO, uma pesquisa de campo, com a finalidade de identificar o papel do ambiente organizacional na motivação do trabalho dos colaboradores.

O nível de satisfação dos colaboradores deve ser visto pelas empresas como um fator de suma importância, pois, torna-se fundamental numa empresa

dispor de pessoal capacitado e motivado para prestar atendimento aos clientes, pessoas essas que gostem do trabalho que realizam e contribuam para um clima favorável no ambiente de trabalho, pois ao chegar a qualquer empresa o cliente fica satisfeito quando encontra um clima satisfatório, mas para que tudo isso aconteça é fundamental que os empresários ou responsáveis diretos pela instituição propiciem um ambiente organizacional voltado para a satisfação de todos que utilizam aquele cenário.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Organização

Segundo Maximiano (1992), as organizações são constituídas pela combinação de esforços individuais que têm como finalidade realizar propósitos coletivos, uma vez que através de uma organização é possível conseguir alcançar objetivos inatingíveis para uma pessoa de modo individual. Tanto uma empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Há uma enorme variedade de organizações: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços (bancos, hospitais, universidades, trânsito etc), organizações militares, públicas (repartições) etc. Podem estar voltadas tanto para a produção de bens ou produtos (artigos de consumo, máquinas e equipamentos etc.) como para a produção ou prestação de serviços (atividades específicas como manuseio de dinheiro, medicina, divulgação ou conhecimento, planejamento e do tráfego etc.). Assim, existem organizações industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas, etc. A influência das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental: a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciadas pelas organizações. E vice-versa: também as organizações são influenciadas pelos modos de pensar, sentir e agir das pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p. 22)

Sendo assim, os Postos de Combustíveis, existentes na cidade de Uruana-Goiás, podem ser denominados organizações. Eles são organizações econômicas, pois neles existem um conjunto de máquinas e equipamentos, recursos financeiros e humanos que constituem uma coletividade com a mesma finalidade:

- Oferecer aos clientes um serviço voltado para os interesses da sociedade na qual está inserido, como foi abordado na citação acima, uma organização é o resultado de todos esses elementos que se juntam para alcançarem um objetivo comum, quando esses elementos trabalham em equipe visando à produtividade e a excelência os resultados positivos tanto no campo humano quanto econômico são garantidos.

Para tanto as organizações precisam estar em constante evolução acompanhando o mercado vigente, como afirma Spector (2003, p. 357) “as organizações no mundo industrializado moderno encontram-se em um ambiente de rápida evolução que exige mudanças apropriadas em sua estrutura e função”

Segundo Montana (2003, p. 170), “organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”. Para que a organização consiga alcançar esses objetivos é importante que todos os envolvidos nela conheçam a sua filosofia de trabalho, o que ela pretende alcançar, seu ambiente organizacional e se sintam parte integrante e importante da equipe.

As organizações permitem satisfazer a diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, etc. No fundo as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face de suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente em conjunto. (CHIAVENATO, 2008, p.22)

Devido à modernidade da sociedade atual, existem vários tipos de organizações e cada uma delas tem sua importância para o público ao qual se destina, de acordo com o seu desenvolvimento e com o trabalho dos colaboradores ela amplia seus recursos humanos, financeiros, materiais, clientes e sua forma de trabalho.

As organizações surgem em função das demandas da sociedade, pois ninguém irá iniciar uma organização sem que exista uma demanda para os serviços aos quais ela irá se propõe.

Dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são construídas e reconstruídas, a fim de atingir determinados objetivos. Elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que os objetivos são atingidos ou à medida que se descobrem meios melhores para atingí-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças. (CHIAVENATO, 2008, p. 26).

As organizações estão em constantes mudanças, pois à medida que atingem seus objetivos são ampliados, ou constroem outros voltados para as necessidades atuais. Existem organizações lucrativas e não lucrativas e para cada uma delas características diferenciadas de trabalho, o que importa é que a sociedade possa usufruir todos esses seus serviços de modo qualitativo, produzindo bens e serviços que venham a garantir mais qualidade, conforto e praticidade a vida da população.

De acordo com as mudanças da sociedade com o passar dos tempos as organizações foram evoluindo e hoje se apresentam cada vez mais diversificadas, contribuindo para a qualidade de vida dos indivíduos, cada momento dessa evolução histórica teve a sua importância dentro do contexto no qual estava inserida, sendo assim foram corrigindo os erros, ampliando os acertos e se aprimorando sempre mais com o passar dos tempos, até chegar à atualidade.

Cury (2003) destaca três modelos das organizações através das suas evoluções em busca de efetividade: tradicional, moderna e contemporânea, mas ressalta que todos os momentos foram fundamentais para se adequar e chegar ao modelo de cada organização dentro dos seus objetivos e trabalhos propostos.

Cury (2003) divide as empresas em três tipos segundo sua complexidade:

Empresa de 1º tipo, isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades; Empresa do 2º tipo, isto é, empresa pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho, portanto se organiza; empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem com estruturas temporárias. (CURY, 2003, p. 131).

Analisando as organizações de acordo com a complexidade apresentada por Cury é possível relacionar os Postos de Gasolina de Uruana com as empresas do tipo 2, pois todos eles apresentam uma estrutura bem arrojada e procura trabalhar com os colaboradores com o intuito de agradar os clientes e buscando motivar o ambiente de trabalho.

## 1.2 Trabalho

De acordo com a definição de Ferreira (2001) trabalho é:

1. Aplicação das forças e faculdade humanas para alcançar um determinado fim. 2. Atividade coordenada de caráter físico e ou/intelectual, necessária a realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. 3. Trabalho (2) remunerado ou assalariado; serviço emprego. 4. Local onde se exerce essa atividade. 5. Qualquer obra realizada. 6. Lida, labuta. (FERREIRA, 2001, p. 679)

Desde os tempos mais remotos o trabalho faz parte da vida das pessoas, seja do mais moderno ao mais rudimentar, na realização de um trabalho a pessoa pode usar atividades físicas ou intelectuais. Foi através dele que às antigas civilizações conseguiram evoluir, pois o trabalho gera conhecimentos, descobertas, riquezas, através dele a sociedade se transforma, no entanto ele passou por uma evolução histórica, pois o tipo de trabalho que existe hoje não é o mesmo de décadas atrás.

Hoje, no século XXI existe a necessidade constante de pessoas capacitadas para desenvolver determinadas ações de acordo com o trabalho ao qual se propõe. Seguindo as palavras de Spector (2003, p. 58) “até para as atividades mais conhecidas, é imprescindível uma análise para fornecer uma imagem precisa de todos os detalhes do trabalho e das características exigidas das pessoas que irão executá-lo”.

Existem atividades complexas que os indivíduos precisam de cursos específicos para realizar o trabalho, caso contrário não consegue fazê-lo com a eficiência necessária.

Segundo Kupstas (1997, p. 24) “ainda que por questões práticas seja necessário existir esse tipo de especialização de trabalho material e trabalho intelectual”.

É importante reforçar que, o pensamento totalmente desvinculado da prática pode ser improdutivo, da mesma forma que a prática separada da teoria se torna cega. Nem o trabalho material pode ser separado grosseiramente entre pessoas que só projetam e outras só executam, sendo assim um trabalho em equipe é

fundamental, integrando pensamento e prática, e assim supõe-se uma inseparabilidade entre o trabalho e o indivíduo que o realiza.

### **1.3 Ambiente de Trabalho**

O trabalho faz parte da vida de todas as pessoas, ele é responsável pelo crescimento e realização pessoal, pois é um fator responsável também por dignificar o indivíduo, no entanto quando o indivíduo entra em um emprego ele passa a conviver em um ambiente que é comum a várias pessoas, como outros colaboradores, clientes, representantes comerciais, entre outros, além das condições físicas do local.

Esse ambiente influencia de forma determinante no comportamento das pessoas que se fazem presentes ali, uma vez que cada uma delas tem suas peculiaridades. Assim esse ambiente de trabalho precisa ser pensado em favor das pessoas que ali vão se fazer presentes, como os clientes e os colaboradores de modo mais específico, uma vez que o ambiente de trabalho interfere de modo significativo na motivação das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 161) “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades”, portanto entende-se que o ambiente de trabalho influencia no comportamento das pessoas e conseqüentemente influencia nas relações interpessoais e em todos os setores da empresa inclusive nos seus retornos financeiros, uma vez que se os colaboradores demonstram simpatia e competência em seu trabalho o retorno é garantido em números de clientes e conseqüentemente em lucros financeiros maiores.

O ambiente de trabalho precisa estar voltado para as necessidades dos seus colaboradores e clientes, de acordo com as peculiaridades locais e regionais.

O ambiente de trabalho é constituído de duas partes distintas: a física (instalações, moveis, decorações, etc) e a social (as pessoas que o habitam), esses elementos influem no comportamento social.

Evidentemente, se tais elementos forem precários, ninguém trabalhará com moral elevado. Conforme a natureza do trabalho, exigir-se-à uma luminosidade, uma temperatura, um grau de umidade diferente, o que também deverá estar de acordo com região onde se trabalha e a época do ano. (MAGALHÃES, 1990, p. 51)

De acordo com a citação acima, tudo que a empresa possui em seu interior no que diz respeito a recursos físicos e humanos são relevantes para o bom desempenho dos seus colaboradores, mas esses recursos devem ser pensados de acordo com as condições físicas, psicológicas e regionais tanto dos recursos humanos que ali fazem parte como da localização geográfica de onde a organização está inserida.

Um ambiente agradável onde os colaboradores trabalhem com bom relacionamento com os outros colaboradores e são respeitados pelos seus superiores e seu trabalho reconhecido pelo chefe que se preocupa com os direitos dos colaboradores, trás retornos mais rápidos e satisfação total tanto para os colaboradores, quanto para os clientes e para o chefe.

O ambiente de trabalho precisa garantir conforto, bem-estar, satisfação, higiene, limpeza e segurança para os colaboradores e garantir condições melhores para os clientes, como uma melhor visualização dos produtos, qualidade, espaço físico amplo, higiene e limpeza, isso tudo é garantia de um ambiente de trabalho adequado às demandas da sociedade atual.

O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com o outros. Cooperar quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. (CHIAVENATO, 2000, p. 128).

O ambiente de trabalho auxilia na concretização de atitudes de trabalho em equipe, onde os colaboradores apresentam ajudas mútuas e comportamentos cooperativos com todos os que fazem parte da equipe de trabalho, evidentemente que se a administração instalar lá dentro um clima competitivo onde seja incentivada a competição exagerado em busca de melhores resultados a fim de conquistar

prêmios mensais ou anuais poderá ocorrer uma disputa que levará o ambiente de trabalho de uma realidade harmoniosa para constantes conflitos internos.

Segundo Bom Sucesso (1997, p. 36) “a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem à diferença”. O trabalho é a forma como o homem interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. No ambiente de trabalho são instalados diversos tipos de relação seja comercial, profissional ou pessoal.

Já foi visto que o ambiente interno interfere no ambiente de trabalho e conseqüentemente nas formas na motivação dos seus colaboradores, mas de acordo com Chiavenato (2008) não é só ambiente interno que faz essa interferência, o ambiente externo também interfere no seu bom andamento, as organizações não são absolutas, não estão sozinhas no mundo e nem existem no vácuo.

Existe um mundo a sua volta que interfere de forma direta e indireta em seu ambiente de trabalho, pois são sistemas abertos, elas operam em um ambiente que as envolve e as rodeia. Chiavenato (2008, p. 43) define que “ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. Ambiente é o contexto dentro do qual existe a organização ou sistema”.

Chiavenato (2008) define dois extratos ambientais: o ambiente geral (ou macroambiente) e o ambiente de tarefa (ou microambiente).

### **1.3.1 Macroambiente**

Segundo Chiavenato (2008) o macroambiente é composto por todos os elementos econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais, demográficos e etc, que acontecem no mundo que cerca a organização.

Esses elementos compõem um campo dinâmico que não tem como não afetar o ambiente de trabalho das organizações de modo geral, pois se chocam, cruzam, juntam, antagonizam, multiplicam, se anulam ou de potencializam, todos esses fatores podem contribuir e/ou influenciar de forma positiva ou negativa no

ambiente de trabalho, provocando ação e reação e, conseqüentemente, instabilidade e mudança.

Sendo assim o cenário ambiental na qual a organização está inserida é determinante para o seu êxito ou seu fracasso, ele influencia poderosamente, afetando algumas em maior ou menor impacto e criando condições mais ou menos favoráveis.

### **1.3.2 Microambiente**

Ainda de acordo com Chiavenato (2008) o microambiente é o ambiente direto da organização, o mais próximo e imediato, é específico de cada organização de acordo com suas particularidades e trabalhos desenvolvidos, pois cada uma tem seu ambiente de trabalho, no qual acomodam seus colaboradores, recebe seus clientes, fornecedores e demais envolvidos. Nela estão, de um lado, os recursos materiais, financeiros, humanos, de atividades terceirizadas e etc, do outro lado estão seus os clientes ou consumidores. Nesse processo o ambiente de trabalho precisa se adequar às necessidades de todos.

Dessa forma o ambiente de trabalho oferece variados recursos, meios e oportunidades, é fundamental, entretanto que os chefes e administradores saibam aproveitá-los adequadamente. Chiavenato (2008, p. 45) ressalta, “a primeira característica do ambiente é a crescente complexidade. A segunda característica é a permanente mudança.

“Daí decorre a terceira característica, que é a incerteza que a organização tem a respeito daquilo que ocorre no ambiente”. Tudo que o ambiente de trabalho, tanto o macroambiente quanto o microambiente, oferecem de forma positiva precisa ser aproveitado de modo a garantir qualidade e excelências nos serviços prestados aos clientes e no conforto, segurança e dinamismo dos colaboradores.

## 1.4 Comportamento Humano

O ser humano apesar de ter sido privilegiado com a inteligência, ainda é um ser incompleto e para tanto modifica seu comportamento de acordo com situações vividas, euforia, nervosismo, entusiasmo, motivação, essas são características que surgem de acordo com o momento vivido.

Segundo Chiavenato (2008), o comportamento das pessoas apresenta diferentes características, entre elas pode ser destacado:

1- O homem é proativo - seu comportamento é orientado de acordo com suas necessidades pessoais e para o alcance dos seus objetivos e aspirações. 2- O homem é social: a participação em organização é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. 3: O homem tem diferentes necessidades: um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. 4- O homem percebe e avalia: a experiência da pessoa com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas e em função daquilo que está experimentando em relação às suas necessidades e valores. 5- O homem pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, proativo cognitivamente ativo. 6- O homem tem limitada capacidade de resposta: a capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a capacidade física estão sujeitas a limitações. (CHIAVENATO, 2008, p. 81)

Como pode ser observado através da citação acima, o comportamento das pessoas muda constantemente, tanto no que diz respeito às necessidades pessoais, físicas, psicológicas ou cognitivas, de acordo com o contexto em que estão inseridas, suas necessidades variam e com elas o seu comportamento, a complexidade humana é tamanha que dificilmente será possível atender aos desejos e necessidades de todos.

Mas no que tange as organizações elas precisam buscar alcançar o máximo possível da compreensão do ser humano, a fim de oferecer no seu ambiente de trabalho o máximo possível de motivação para o desempenho das atividades básicas e necessárias para o êxito empresarial.

Compreender os fatores que interferem e que motivam as pessoas é fundamental, para isso será iniciado agora um estudo sobre algumas teorias que

justificam o comportamento humano, a fim de compreender algumas atitudes e assim posteriormente minimizar os conflitos e desânimos no ambiente de trabalho.

### **1.4.1 Teorias que Justificam o Comportamento Motivacional humano**

O comportamento motivacional torna-se compreensível através de análises de algumas teorias de vários estudiosos que buscam meios para justificar o comportamento das necessidades dos indivíduos.

Essas teorias não são capazes de informar com precisão o que de fato motiva um indivíduo, mas são capazes de identificar as bases do comportamento motivacional humano, que poderão ser identificadas e analisadas no local de trabalho do indivíduo, aqui retratado pelos postos de combustíveis de Uruana-GO.

#### **1.4.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

Maslow (1971, p. 339 apud RODRIGUES, 1994, p. 41), “foi o primeiro estudioso a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico” em sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas que são fisiológicas, segurança, sociais, status e auto-realização.

Chiavenato (2002) conceitua como:

As necessidades de Maslow estão distribuídas em cinco necessidades numa pirâmide de importância e influência do comportamento humano, onde na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas, que seriam fisiológicas e segurança e no topo da pirâmide estão às necessidades consideradas mais altas e intelectualizadas que são sociais, estima e autorrealização (CHIAVENATO, 2002, p. 72)

As necessidades fisiológicas caracterizam-se pela base da pirâmide, está associada a sobrevivência do indivíduo, ou seja, fome, sede, sono, desejo sexual. Um indivíduo que tem fome terá como preocupação principal saciá-la, sendo assim ela domina a direção do comportamento, se um indivíduo está com sede o seu

desejo principal será de encontrar algo que consiga, naquele momento, suprir seu desejo beber água, para Chiavenato (2002) quando o indivíduo come regularmente, esta deixa de ser uma necessidade importante e então é direcionada para o segundo nível.

As necessidades de segurança estão associadas à fuga de qualquer tipo de perigo (físico ou não), ao desejo de estabilidade no trabalho entre outros. Para Chiavenato (2002) essa necessidade é de suma importância já que a vida do indivíduo está ligada com a empresa e determinadas decisões originadas da mesma, podem causar insegurança nos indivíduos relacionados à permanência nela.

As necessidades sociais é a adaptação ao meio social da empresa, é a associação e a aceitação por parte dos colegas de trabalho, para um indivíduo que não tem afeto social está sujeito a gerar frustração e solidão, refletindo assim no desenvolvimento do mesmo neste ambiente.

A necessidade de estima é a que o indivíduo se vê e se avalia, esta estritamente relacionada com auto-preciação, autoestima. Para ele é necessário que a sociedade de alguma forma o reconheça e o prestigie, significa que é uma forma de demonstrar respeito status perante o mundo.

A autorrealização é a necessidade que esta localizada no topo da pirâmide das necessidades hierárquicas, esta leva as pessoas ao seu mais alto potencial, onde o indivíduo se desenvolve continuamente. Para Chiavenato (2002) esta necessidade esta relacionada com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial



**Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow**  
 Fonte: Chiavenato, 2002 p. 75

Para Vergara (2007) essas necessidades hierárquicas de Maslow, podem motivar o indivíduo a alguma direção.

Apesar de várias décadas que se passaram depois da publicação desse estudo, percebe-se que essa teoria ainda é a mais aceita por vários autores que a utilizam como embasamento para estudos e publicações.

Segundo Lobos (1975), na pirâmide, um nível somente pode ser transferido sequencialmente para um próximo, a partir do momento em que as necessidades do nível abaixo forem realizadas.

Diferentemente de Vergara (2007) que defende o pensamento de que a qualquer momento um indivíduo pode subir e descer o nível da pirâmide conforme sua necessidade, não estando este preso exatamente a essa sequência da hierarquia. Para a autora cada indivíduo é subjetivo o que para um as necessidades fisiológicas são primordiais, para outro podem ser as necessidades de segurança, como item importante.

Bergamini (1997) também discorda dos itens da pirâmide das necessidades de Maslow. Para a autora ainda existem várias evidências a serem estudadas e mencionadas na pirâmide onde afirma:

Depois de várias publicações estudos posteriores a divulgação mostraram, que não há clara evidencia de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas ou mesmo de que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia especial. (BERGAMINI, 1997 p. 73)

Para a autora, desde que foi criada, a teoria de Maslow teve ótima aceitação perante vários estudiosos do comportamento organizacional sendo esta utilizada como base para estudos sobre tal assunto, tornando-se uma das teorias mais populares sobre motivação, a autora defende que esta popularidade é devido ao fato de estar distribuída de forma simples numa pirâmide em níveis distintos. Se bem observada a pirâmide é possível constatar que ela até não se direcionar a todos, no entanto atende as necessidades da grande maioria da população.

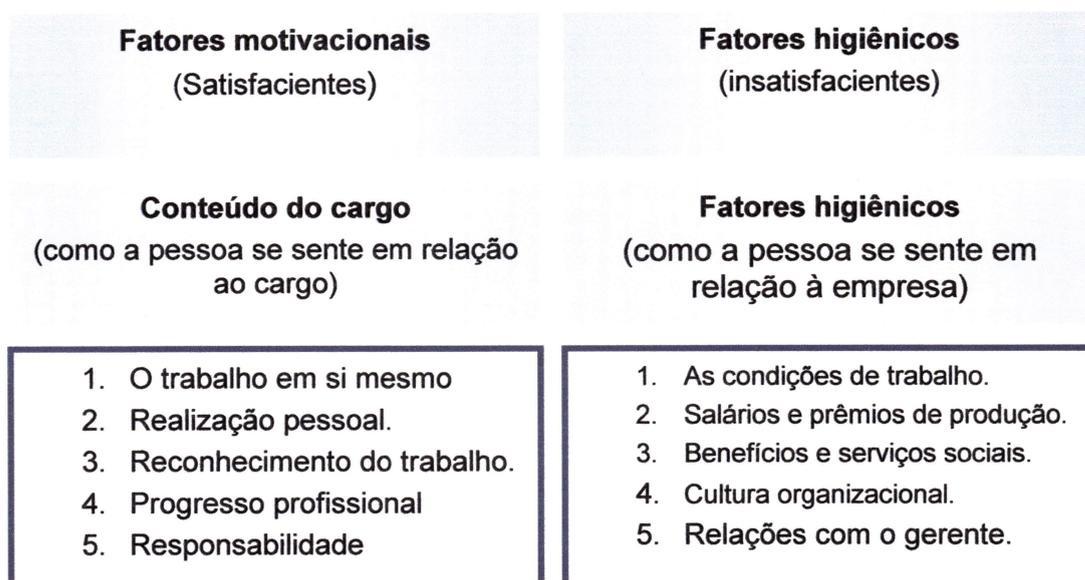
#### **1.4.1.2 Teoria de Herzberg**

Frederick Herzberg, (1982 apud RODRIGUES, 1994, p. 45) formulou sua teoria baseada em estudos empíricos, ou seja, em experiências. Teoria esta que está dividida em dois fatores, que explicam o comportamento dos indivíduos no trabalho, que são os higiênicos e os motivacionais os quais não estão relacionados entre si.

Segundo Vergara (2007, p. 45) os fatores higiênicos estão localizados no ambiente de trabalho que são extrínsecos as pessoas, ou seja, nestas condições percebe-se que fatores relacionados ao ambiente de trabalho têm influencia sobre o comportamento do individuo. Esses fatores segundo Rodrigues (1994, p. 45) compreendem “a política e administração da empresa; As relações interpessoais com os supervisores; Supervisão; Condições de trabalho; Salários; Status; Segurança no trabalho”.

A inexistência desses fatores pode gerar insatisfação do individuo perante seu trabalho, mas a existência dos fatores higiênicos, não gerará necessariamente motivação como afirma Herzberg (apud RODRIGUES, 1994, p. 45) o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho.

Entende-se que neste raciocínio que os fatores motivacionais dos indivíduos são intrínsecos está diretamente relacionado com o que o indivíduo faz, ou seja, como ele se desenvolve no ambiente organizacional.



**Figura 2: Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos**  
Fonte: Chiavenato 2002, p.183.

### 1.4.1.3 Teoria das expectativas

Segundo essa teoria cognitiva, que foi desenvolvida por Victor H. Vroom na década de 60, (apud VERGARA, 2007, p. 46), propõe que a motivação do indivíduo é justificada quando o mesmo acredita que ao realizar determinada função com melhor desempenho das suas atividades será recompensado, mas se o mesmo acredita que irá fazer à mesma tarefa e não for recompensado ele não fará. Comportamentos como estes que se baseiam em objetivos intermediários, ou seja, os meios conduzem ao objetivo final.

Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos (...) A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais (...) Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (VROOM 1964 apud CHIAVENATO, 2008, p. 70)

Os objetivos individuais são os que o indivíduo procuram satisfazer, se caracterizam pela segurança no cargo e reconhecimento pelo trabalho. As relações percebidas estão relacionadas às recompensas. A capacidade percebida é aquela onde o indivíduo tem a percepção de que se um trabalho não for compensador, certamente este não se esforçará para ter um alto rendimento.

Godoi (2009, p.241) critica os estudos a respeito da motivação onde evidencia que, “permanecem num padrão ainda de desenvolvimento onde convivem miniteorias complementares sobre a motivação”. A função principal dos empresários é descobrir os desejos, a individualidade e o que de fato impulsiona os colaboradores a agirem de tal forma e proporcionar, baseado nesse comportamento, meios para desenvolver a motivação no ambiente do trabalho.

## 1.5 Motivação

Segundo Bergamini (1997, p.31) “Motivação procede da palavra latina *movere*, que significa mover,” confirmada por Lobos (1993) que conceitua motivação como algo que impulsiona uma pessoa a atuar de certa maneira, logo a motivação compreende essencialmente em um estudo da direção e persistência da ação.

Portanto entende-se que a motivação é algo interno, ou seja, algo que já nasce com o próprio indivíduo e desenvolve no decorrer de sua vida levando-o a realizar determinada ação.

Como afirma Chiavenato (2002, p. 183) “a motivação esta contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa”.

Este mesmo pensamento é confirmado por Vergara (2007, p. 42) onde cita que “a motivação é intrínseca, ninguém motiva ninguém, somos nós que nos motivamos ou não, as influencias externas podem apenas estimular ou incentivar, e apenas provocar a motivação”.

Quando se fala em motivação, refere à ação dentro dos próprios indivíduos, um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições resultantes do ambiente externo. Trata-se de uma

fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um e não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior. (BERGAMINI, 2002,2003, p. 64).

Ainda Bergamini (1997) afirma que não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém. Um dos erros mais comuns que existe é o fato de que os gestores pensam que são de sua responsabilidade motivar os colaboradores das empresas. Em concordância neste pensamento, Lobos (1993), afirma que, o mínimo que uma empresa pode fazer para motivar os colaboradores na vida organizacional é nada.

O processo de motivação é sempre íntimo e pessoal, é essencial entender o sentido que cada indivíduo atribui ao trabalho, e através deste usar como ferramenta estratégica para ser utilizada nesse processo dentro das empresas.

Hogue (1980, p.131 apud BERGAMINI, 1997, p.26) relata:

É necessário manter atenção sobre explicações genéricas. Esquece-se com frequência como o indivíduo originalmente funciona. Esquece-se que no seu interior, em cada uma das suas atividades, a pessoa, como um todo põe em jogo suas capacidades individuais e procura responder as necessidades específicas. Ela adota então, um modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue daquele típico do seu vizinho.

Para Costenaro; Stecca (2004) “A motivação para o trabalho é um aspecto que interfere no processo de relações humanas, produtividade e qualidade de vida” o que pode influenciar na qualidade dos serviços oferecidos na empresa.

Colaboradores motivados podem trazer uma série de benefícios, como maior produtividade e vendas, mas a falta de motivação dos mesmos pode levar a empresa a ter várias conseqüências como: baixa produtividade, visão negativa da mesma e até mesmo após um período em que o processo de motivação não é trabalhada ou introduzida de forma adequada, no ambiente da organização aos mesmos, leva-la a uma possível ruína.

Como afirma Glasser (1994, p.15 apud BERGAMINI, 1997, p. 35) onde relata que o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e, sim na maneira de lidar com as pessoas.

As empresas precisam de pessoas motivadas, além disso, trata-se do capital mais importante das empresas, para Bergamini (1997 p. 38) "as pessoas estão se tornando cada vez mais destaque nesses ambientes", torna-se necessário o papel do gestor lidar com as diferenças de cada indivíduo, aceitá-las e trabalhá-las em prol da empresa.

## **1.6 Condições de Trabalho**

Este tópico vem trazer algumas reflexões relativas às condições de trabalho que são necessários para o bom desempenho das atividades profissionais dos colaboradores que atuam em uma organização, para tanto é necessário que o trabalho seja desenvolvido em um ambiente que ofereça qualidade de vida para os indivíduos que ali prestam seus serviços, pois é indispensável que a todos trabalhem com segurança, qualidade, higiene, limpeza, participação nos processos decisórios, possibilidades de expor suas opiniões e tantos outros requisitos necessários à qualidade de vida de qualquer profissional no seu ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. (MORETTI, 2005, p. 2).

Como foi visto anteriormente, o indivíduo se sente motivado quando suas necessidades essenciais são satisfeitas é fundamental que em seu trabalho, que é onde o colaborador passa em média oito horas diárias, sejam condições boas, a fim de que ele possa se desenvolver com qualidade, pois o contrário pode apresentar mau desempenho .

No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento, e do ponto de vista da pessoa do significado do trabalho e cargo ocupado. (FRANÇA, 2005, p. 5)

Se os direitos do colaborador não são respeitados e tem sua jornada de trabalho excessivamente estendida, não trará o retorno esperado, ele precisa ser visto pelos proprietários como o principal colaborador para o êxito no seu ramo de negocio, é preciso que haja uma relação agradável entre patrão e colaboradores para obter bom resultados na empresa.

Na Inglaterra, em 1842, os homens trabalhavam 18 horas por dia, e mulheres e crianças tinham um turno de 14 horas. Havia algo errado no relacionamento entre empresários e trabalhadores, o capital humano era deixado de lado, os operários não passavam de continuação da máquina. Não havia qualquer tipo de preocupação com o bem estar humano no ambiente de trabalho, que era responsável tanto por inúmeros acidentes como pelo surgimento de inúmeras doenças junto a classe operária. (ALVAREZ, 1996, p. 2)

Em condições de trabalho desumanas como as retratadas acima, é praticamente impossível haver motivação, nem desenvolver um trabalho voltado para a qualidade, os colaboradores ficavam a mercê de acidentes de trabalho devido a falta de segurança, como também a doenças por falta de higiene e por desenvolver trabalhos em locais insalubres.

De acordo com Chiavenato (1993, p. 45) “esse quadro só veio a mudar com as ideias de Taylor, que reconheceu que havia necessidade de oferecer aos trabalhadores uma melhor organização do ambiente de trabalho”, aspecto que evidencia a importância de propiciar melhores condições para os colaboradores executarem suas funções.

Ainda de acordo com o autor, o pensamento de Taylor foi elaborado em torno de três eixos principais: Distribuição de tarefas, estudo detalhado dos movimentos e tempos necessários para realizar as tarefas e estudo das máquinas

necessárias para o processo produtivo assim como sua localização correta com o objetivo de obter um maior rendimento.

Esses pontos defendidos por Taylor precisam ainda hoje ser observados, pois a distribuição de tarefas faz-se necessária no intuito de não sobrecarregar mais um colaborador que outro, assim como as mudanças necessárias em razão dos avanços de tempo e espaço e por fim máquinas e equipamentos em quantidade e qualidade suficientes. Assim os serviços se tornam mais eficazes e os retornos em forma de lucros mais garantidos.

## **1.7 Clima organizacional**

Segundo Chiavenato (2002, p. 42) Clima organizacional “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização, ou seja, é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho”.

É através do clima organizacional que se tem a percepção da interação entre os colaboradores e a empresa em seu ambiente, pois, influencia, na motivação e na integração entre os mesmos e ainda refere-se às expectativas e percepções dos colaboradores. Ainda Chiavenato (2008, p. 74) afirma que, “o clima organizacional está estritamente relacionado com a motivação dos colaboradores”

Os indivíduos podem ter percepções diferentes em relação ao clima da empresa o que para um, o clima da empresa pode ser considerado positivo, para outro o clima pode ter efeito contrario. Quando há incidência de clima negativo pode ocorrer frustração, desinteresse da realização das atividades ligadas a organização e apatia entre os demais membros.

Para Chiavenato (2002) as empresas conseguem oferecer um clima agradável quando existem fatores que propicie isto, como condições econômicas, estrutura e cultura organizacional além da escolha equipe de trabalho no preparo do treinamento para atuarem nesta, pois estes fatores influenciam no clima organizacional.

Os gerentes podem desenvolver clima satisfatório nas empresas ao propiciar a partir de sua gestão os fatores supracitados incluindo boa liderança e esquemas de motivação para os colaboradores.

### **1.8 Treinamento e Desenvolvimento: Uma ferramenta para o desenvolvimento do perfil profissional**

Essa pesquisa bibliográfica não poderia se encerrar sem abordar a importância do treinamento dos colaboradores, uma vez que ele consiste em dar condições do mesmo desenvolver sua capacidade intelectual.

Carvalho (1997, p.154) define treinamento como: “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

O treinamento consiste na aplicação de um conjunto de princípios técnicos oriundos da Pedagogia e da Psicologia, visando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas, a extinção de outras, indesejáveis nas mesmas situações, e a preparação do organismo para futura ampliação de seu repertório de respostas. (SANTOS, 1978, p. 137)

Entende-se que ao dar condições de aprendizado para o indivíduo a empresa consegue criar benefícios para si, pois com isso além de diminuir custos, redução de acidentes, ela consegue também melhorar resultados de sua produção ou serviços que são prestados por ela. De acordo com Boog, (1980, p. 4), “a educação e o treinamento nas empresas são vistos pela administração mais e mais como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro, de crescimento e vitalidade empresarial, do que como um custo oneroso”.

Para Carvalho (1997, p. 154) confirma o mesmo pensamento onde descreve que “o processo de treinamento é um processo administrativo, além de um agente motivador comprovado nas empresas”, entende-se que nesse contexto, proporciona ao colaborador condições de desenvolver suas atividades de forma correta e segura fazendo assim com que ele cresça, tanto no campo profissional quanto pessoal.

O treinamento é imprescindível a todo tipo de organização, tanto às de maior como às de menor estrutura. Aliás, não é necessariamente o tamanho da empresa que justifica ou não a conveniência do treinamento, mas a natureza das atividades que nelas se desenvolvem. (FERREIRA, 1987 p. 56)

Muitas empresas equivocam-se a não fornecerem treinamento por pensarem serem desnecessário ou mesmo não fornecer nenhum tipo de treinamento para capacitar seus colaboradores. Podendo essas empresas permanecer simplesmente estagnadas e até mesmo comprometer o bom desenvolvimento das suas atividades.

Santos (1978, p.144) destaca que “muitas empresas falham ao não investir nos treinamentos dos indivíduos”.

Em geral os treinamentos têm resultados positivos nas empresas, mas também podem apresentar resultados não desejáveis, conforme esperados, pois vários fatores devem antes ser levados em consideração neste processo.

Como ressalta Santos (1978, p. 139) que “se a moral do grupo que irá receber o treinamento estiver em baixa, provavelmente não surtirá efeito algum sobre os mesmos, perdendo-se assim tempo”.

Torna-se necessário que o profissional, antes de ministrar qualquer tipo de treinamento a um determinado grupo, tenha a capacidade de percepção, ou seja, analisar a individualidade de cada um, assim como seus comportamentos para que consiga ter um melhor aproveitamento e aprendizagem do treinamento promovendo maior integração dos mesmos.

Mas Boog (1980, p.335) considera que “empresas, apesar dos treinamentos e técnicas adotadas para desenvolvimento dos colaboradores, não conseguem desenvolver ninguém”, nesta afirmativa, o autor ressalta que mesmo se a empresa estiver investindo em treinamentos e desenvolvimentos, e motivando seus colaboradores, é preciso que primeiro os próprios colaboradores sejam os principais interessados em adquirir tais conhecimentos.

Parte dele, executar seu trabalho e sua responsabilidade de forma coerente perante seu trabalho, e ainda cabe a ele saber o significado que o trabalho irá lhe proporcionar.

Ressalta Boog (1980, p. 334) que o “desenvolvimento de uma pessoa é devido muito à experiência da forma do dia a dia de trabalho”. Ao contrário do treinamento que é a curto prazo, o desenvolvimento do colaborador terá resultados a longo prazo, já que do cotidiano de suas funções lhe proporcionará experiências necessárias, para realizar satisfatoriamente seu trabalho.

O treinamento vai muito além de fornecer conhecimentos técnicos a indivíduos inexperientes das empresas, ele é responsável também por correções futuras que venham a ocorrer neste ambiente como: rápidas mudanças tecnológicas, tendências de novos mercados, mudanças de cargos e rotatividade de pessoal.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Método utilizado**

A pesquisa foi realizada através de método dedutivo, ou seja, a intenção é de explicar os fatos evidenciados nesta. De acordo com Gil (1999, p. 27) que cita que “o método dedutivo parte de princípios como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões formais em virtude de suas lógicas”, portanto entende-se que o método dedutivo é o mais adequado para esse tipo de pesquisa.

### **2.2 - Pesquisa utilizada**

Foram desenvolvidos nesse trabalho científico quatro tipos de pesquisa: bibliográfica, exploratória, qualitativa e pesquisa de campo.

#### **2.2.1 Pesquisa bibliográfica**

Como fonte de apoio para a pesquisadora na realização desta foi utilizada a pesquisa bibliográfica para auxílio do assunto a ser estudado.

A pesquisa bibliográfica, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (...) sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 188).

Foram estudados materiais impressos e virtuais de autores variados tanto em bibliotecas como na internet, para identificar conceitos e adquirir conhecimentos a cerca do tema estudado e assim ratificar a importância do ambiente de trabalho no êxito das organizações, a fim de dar suporte e fundamentar teoricamente esse projeto desenvolvido.



### 2.2.2 Pesquisa qualitativa

no que diz respeito a pesquisa qualitativa, ressalta que caracteriza a investigação como fonte direta de dados no ambiente natural, constituindo-se o pesquisador no instrumento principal; é uma pesquisa descritiva, em que os investigados, interessando-se mais pelo processo do que pelos resultados, examinam dos dados de maneira indutiva e privilegiam o significado. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 47 – 51 apud BOAVENTURA, 2007, p. 56)

Sendo de cunho qualitativo com aplicação de questionários fechados e entrevistas aos colaboradores e proprietários dos postos de combustíveis do município de Uruana – GO, buscou conhecer a realidade do ambiente pesquisado e ainda através de conversas informais conscientizar os próprios pesquisados do problema analisado e da importância de se investir em todos os sentidos descritos aqui na melhoria do ambiente de trabalho a fim de alcançar melhores resultados

### 2.2.3 Pesquisa de campo

O estudo de campo foi realizado através de visitas aos postos de combustíveis de Uruana, com observações informais, onde os colaboradores não sabiam que estavam sendo observados, conversas informais sobre o tipo de trabalho realizado por eles e as condições do ambiente de trabalho que lhes é oferecido.

Posteriormente os colaboradores responderam um questionário com questões fechadas, sobre o trabalho realizado por eles. Através da realização desse estudo de campo foi possível analisar, através dos questionários e observação com clareza e veracidade, o ambiente de trabalho onde os colaboradores dos postos de combustíveis do município de Uruana-GO realizam o seu trabalho, assim dessa forma chegar ao objetivo proposto que é análise dessa investigação.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou,

ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (...) consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 188).

A pesquisa de campo oferece aproximação maior do problema investigado garantindo assim uma maior fidelidade na conclusão final.

O estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis (...) tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação. (GIL, 1999, p. 72)

Marconi e Lakatos (2005, p. 188) afirmam que: “as fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão.” Pois assim há um maior esclarecimento do assunto em questão, essa pesquisa foi realizada exatamente dessa forma, primeiramente foi feito um estudo bibliográfico para posteriormente ser realizado o estudo de campo.

### **2.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi através de questionários com perguntas fechadas realizadas pela própria pesquisadora em cada um dos três postos de combustíveis, no dia sete de novembro de dois mil e nove aproximadamente entre às 8h e 12h e 45min e, posteriormente, através de entrevista, para desenvolver melhor a compreensão sobre o assunto que foi pesquisado.

Gil (1999, p.128) define o questionário como: “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Já para Roesh (2006, p.142):

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do

problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. (ROESCH, 2006, p.142)

Ainda Gil (1999, p. 129) com relação às questões fechadas diz que “apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de respostas que seja escolhida a que melhor apresenta sua situação ou ponto de vista”

Roesch (2006 p. 159) descreve que “o objetivo da técnica da entrevista é entender o significado que os entrevistados atribuem as questões e situações do contexto”.

Algumas questões continham entre duas e quatro alternativas. O uso desse tipo de questão foi com o propósito de facilitar o trabalho da pesquisadora em tabular os resultados obtidos

Primeiro o questionário foi apresentado aos proprietários nos três estabelecimentos para que os mesmos tivessem conhecimento da pesquisa e das perguntas que seriam aplicadas aos colaboradores.

Para todos os colaboradores foram aplicados questionários contendo doze questões fechadas, individualmente durante o horário de expediente.

No Posto Barão os questionários foram aplicados a três colaboradores, no Posto Baratão a quatro colaboradores e no Posto Trevo, a sete colaboradores, ao todo foram aplicados quatorze questionários.

## **2.4 Análise dos dados**

Segundo Gil (1999, p.168) relata que a “análise dos dados tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Em seguida usou-se tabulação para analisar com que frequência cada alternativa do questionário foi respondida, em seguida transferidas para os gráficos tipo pizza.

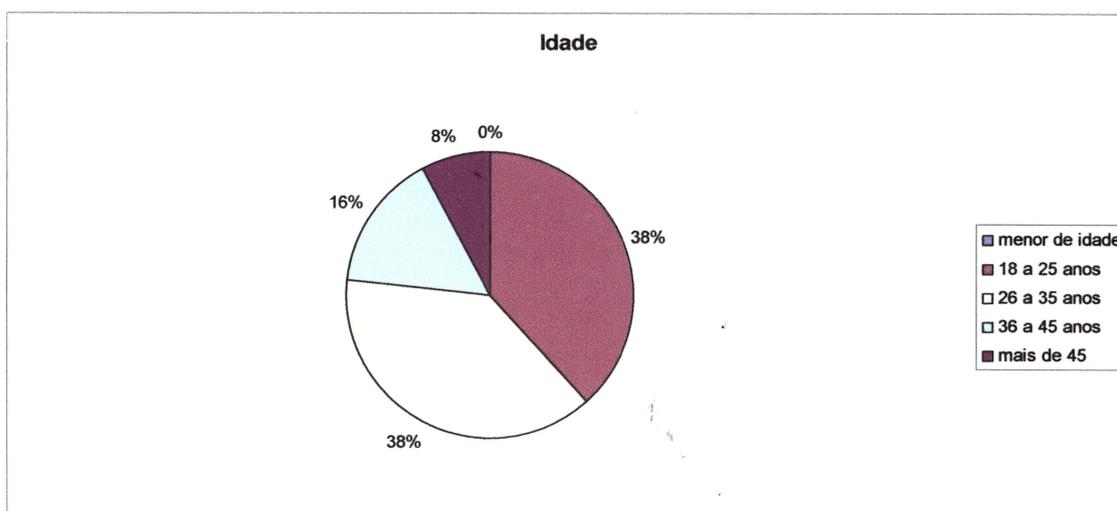
Em cada gráfico foram apresentados os resultados do questionário em relação a cada questão.

### 3 RESULTADOS E DISCURSSÕES

#### Gráfico do questionário aplicado aos colaboradores

O questionário foi aplicado aos colaboradores no ambiente de trabalho dos estabelecimentos no município de Uruana – GO, onde o **Auto Posto Barão**, está localizado na Avenida José Alves de Toledo s/n centro, **Posto Baratão LTDA**, situado na Praça João Rocha Borges, centro e **Posto Trevo**, situado no às margens do trevo do município.

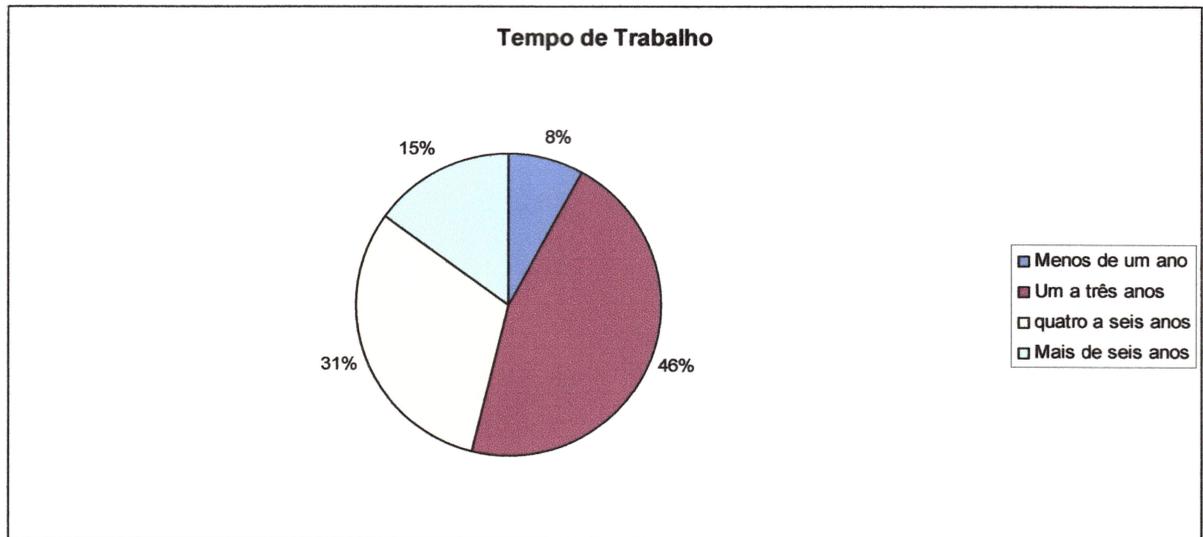
Este questionário foi aplicado com o intuito de compreender o estado do ambiente de trabalho dos postos verificando as relações existentes entre a motivação dos mesmos e o clima organizacional.



**Gráfico 1: Idade**

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

O gráfico acima demonstrou que 38% dos colaboradores têm entre 18 a 25 anos e, o mesmo percentual para os que têm entre 26 a 35 anos, ou seja, somam 76% dos pesquisados, 16% têm entre 35 a 45 anos e somente 8% têm mais de 45 anos. Demonstrou que há perfil de colaboradores mais jovens nos estabelecimentos.



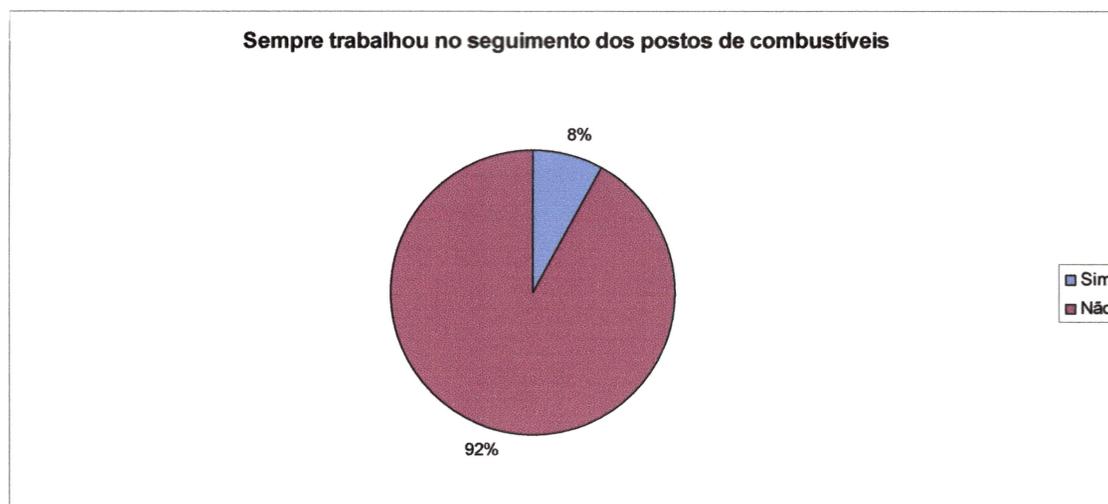
**Gráfico 2: Tempo de trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

A pesquisa demonstrou que apenas 8% têm menos de um ano de trabalho na organização pesquisada, 15% têm mais de seis anos de trabalho, 31% de quatro a seis anos e 46% dos colaboradores têm tempo de serviço nos postos entre um a três anos. Diante destes dados percebe-se que há certa rotatividade de colaboradores no posto.

A rotatividade dos empregados pode ter diversas consequências negativas, especialmente se a mesma for elevada. Frequentemente é difícil substituir empregados que deixam a organização, sendo os custos indiretos e diretos de recolocação igualmente elevados. (KEITH; NEWSTROM, 1992, p. 127)

Os colaboradores com mais tempo de serviços no posto desejam permanecer no local de trabalho, além disso, através das entrevistas realizadas, notou-se que somente estes que trabalham a mais tempo no posto, têm autonomia para a tomada de determinadas decisões envolvidas no expediente do posto como pedido de produtos, combustíveis e se necessário atendimento aos clientes. Portanto esse fato reflete diretamente no perfil do colaborador, pois é atribuído pelos proprietários a estas responsabilidades.

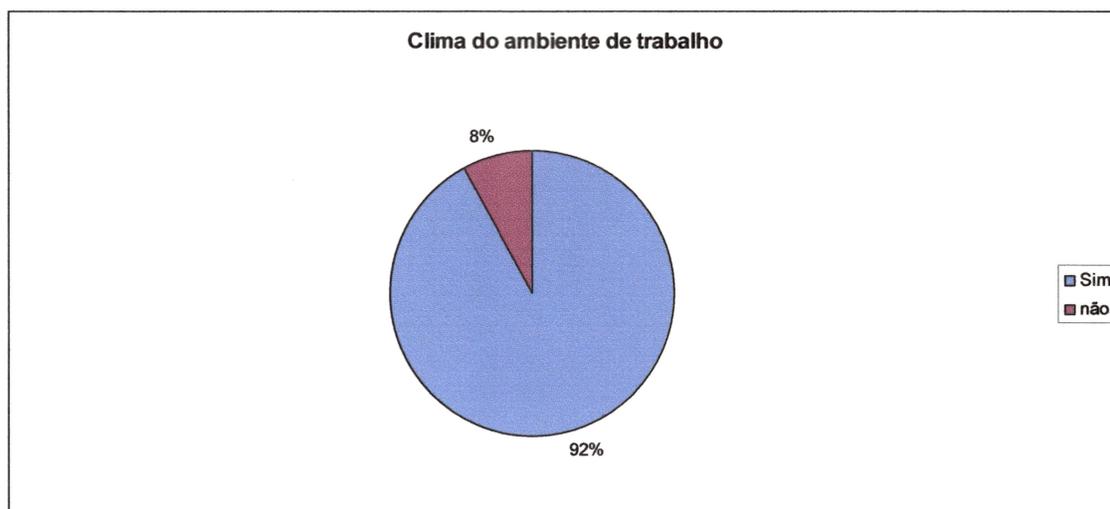


**Gráfico 3: Sempre trabalhou no seguimento**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

No terceiro gráfico, fica evidenciado que, 92% ou seja, a maioria, originou de seguimentos distintos apenas 8% dos entrevistados sempre trabalharam no seguimento dos postos de combustíveis, o que demonstra que estes colaboradores não têm experiências anteriores, pois número de estabelecimento desse seguimento na cidade é pequeno.

Mas a ausência de experiência pode ser um fator que não refletirá negativamente na qualidade dos serviços oferecidos, pois nos postos, as rotinas são consideradas fáceis de compreender e de executar. Boog (1980, p. 334) ainda ressalta que “O desenvolvimento do colaborador terá resultados em longo prazo, já que do cotidiano de suas funções lhe proporcionará experiências necessária, para realizar satisfatoriamente seu trabalho”.



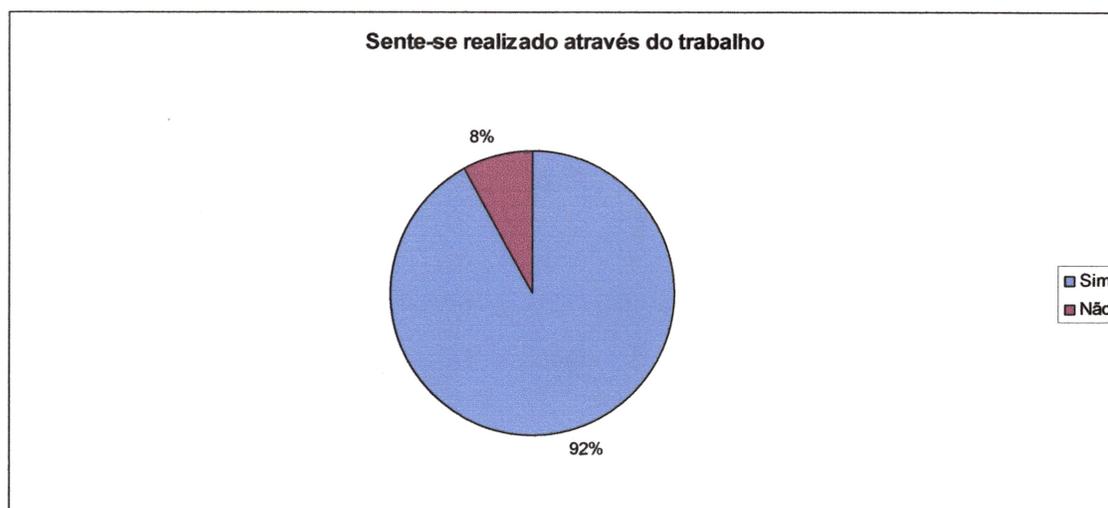
**Gráfico 4: Clima organizacional.**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

No gráfico acima foi percebido que 92% dos colaboradores afirmaram que o clima da empresa é favorável para o desenvolvimento de suas atividades nos postos, ou seja, o proprietário proporciona liberdade para que os mesmos tenham autonomia nas atividades do posto. Apenas 8% afirmaram que nem sempre o clima é favorável para a realização das atividades.

Fica evidenciado nesta que a maioria considera que o clima do ambiente organizacional propicia melhores condições de trabalho

O clima organizacional quando é positivo, é possível deparar com colaboradores motivados, e provavelmente melhor será a dedicação, o atendimento aos clientes, refletindo positivamente desempenho das atividades do posto.

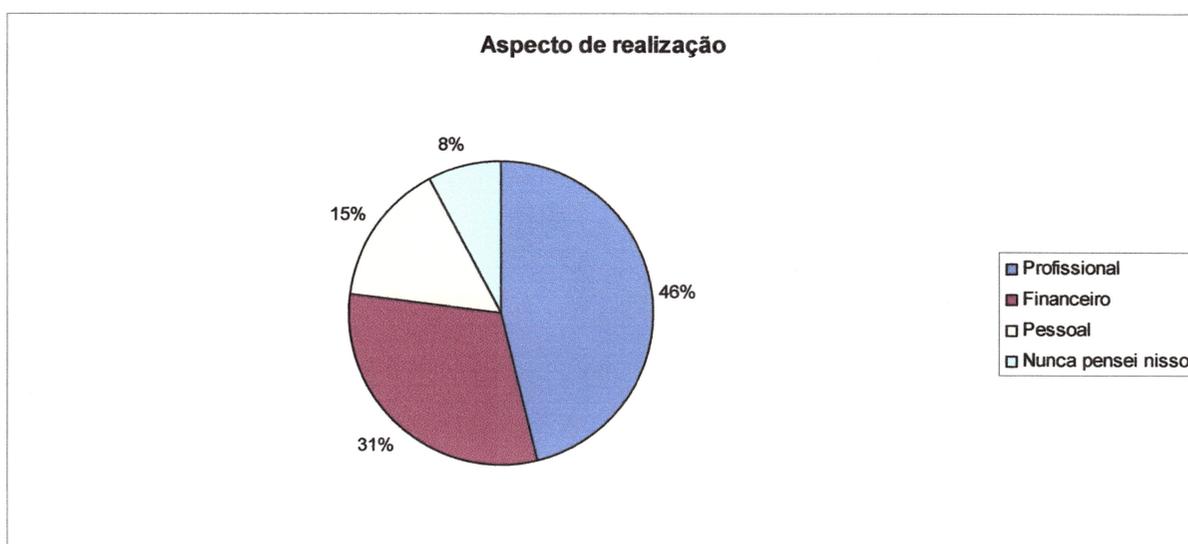


**Gráfico 5: Sentem-se realizados através do trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

Como foi identificado no gráfico acima 92% dos colaboradores sentem-se realizados através do seu trabalho e apenas 8% responderam que não.

Neste contexto Vergara (2007 p. 66) explica que “o trabalho para cada individuo tem significados diferentes, pois realizam tarefas diferentes, ou desafiadoras, ou que façam com que se sintam reconhecidos por tal atividade”.

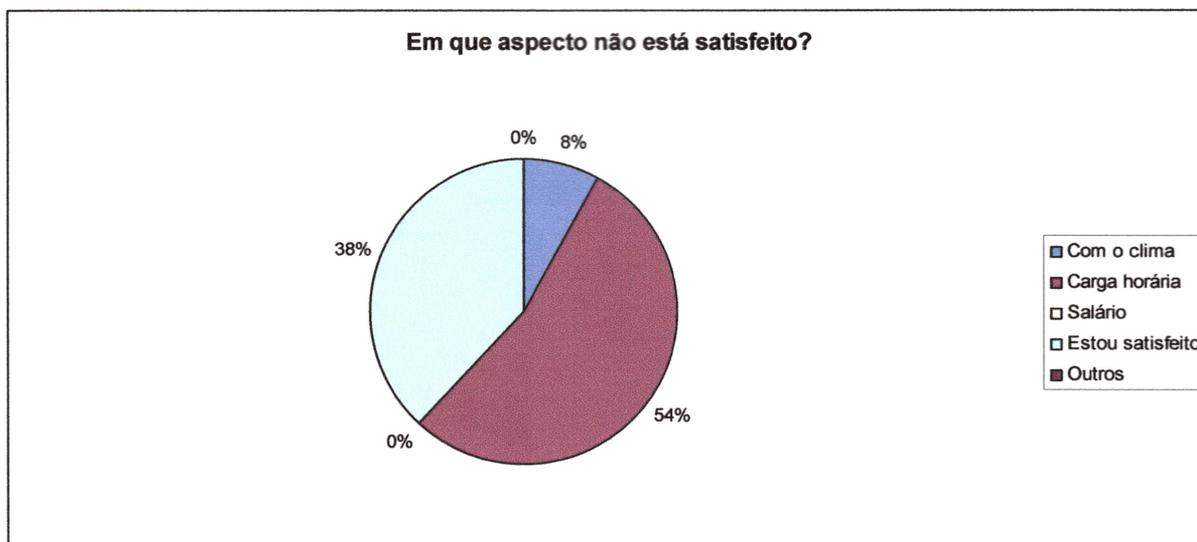


**Gráfico 6: Aspecto de realização.**

**Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.**

Devido ao resultado do gráfico anterior que retrata a realização dos colaboradores através do trabalho, foi percebido que 92% afirmaram estar realizados, portanto para os resultados deste gráfico foram tabulados apenas para as respostas daqueles que afirmaram estado de realização.

Ao analisar este gráfico, em que ressalta os aspectos relacionados à realização dos colaboradores, percebeu-se que 46% afirmaram que sentem-se realizados profissionalmente, ou seja gostam realmente do que faz. 31% dos colaboradores afirmaram ser realizados financeiramente. Baseado nesta, Lawler (1971 apud CHIAVENATO 2008, p. 72) diz que “o dinheiro pode influenciar no desempenho e em outros tipos de comportamentos, mas que ele tem pouca potência motivacional, segundo o autor o dinheiro é um meio e não um fim”. 15% relacionaram aos aspectos pessoais e apenas 8% afirmaram que nunca pensaram nisso.



**Gráfico 7: Aspecto que lhe causa insatisfação.**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

No gráfico acima, nota-se que 54% dos colaboradores estão insatisfeitos com a carga horária da empresa, 38% afirmam estar satisfeito, e apenas 8% com o clima organizacional.

Em relação à insatisfação, destaca-se a carga horária dos colaboradores, com 54%. Todos afirmam que sempre trabalharam mais de oito horas por dia, sendo mais de 44 horas semanais.

Neste caso diz Martins:

Art. 58. A duração normal do trabalho para empregados em qualquer atividade privativa, não excederá a 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite. 1 - Jornada de trabalho é o número de horas diárias de trabalho que o trabalhador presta à empresa. 2 - o inciso XIII do artigo 7º da Constituição dispõe que duração do trabalho normal não pode ser superior a oito horas diárias e 44 semanais, podendo haver compensação e redução da jornada mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. (MARTINS, 2005, p. 98)

Dois dos postos de combustíveis da cidade não oferecem serviços 24h. Portanto, nestes aspectos os colaboradores entram às 6h e terminam seu expediente aproximadamente às 20h.

Apenas um dos postos oferece serviço 24h, justamente por estar localizado às margens da GO 154, sendo assim, pois o fluxo de veículos é maior. Apesar de

existir turnos alternados neste estabelecimento entre os colaboradores, os mesmos afirmam que sempre ultrapassam 8h por dia.

Cerca de 38% dos colaboradores afirmam estar satisfeitos com o seu local de trabalho não havendo insatisfação para estes, apenas 8% disseram estar insatisfeito com o clima do trabalho.

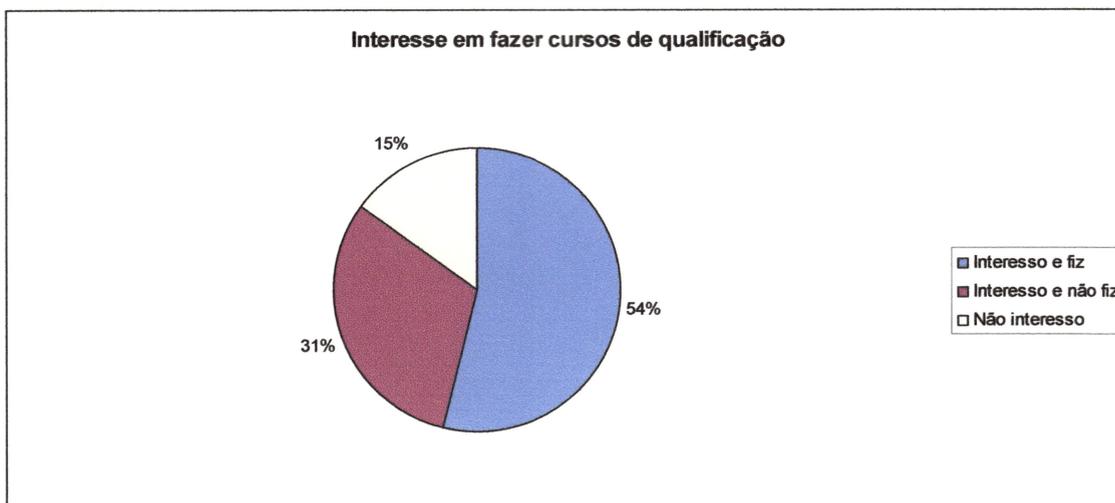
Foi visto no gráfico anterior, há um clima agradável no posto, mas o aspecto das horas excedidas de trabalho sem remuneração pode gerar descontentamento e ter efeito contrário em alguns colaboradores.

“A insatisfação pode interferir no processo de relações humanas, produtividade e qualidade de vida o que pode influenciar negativamente na qualidade dos serviços oferecidos na empresa”.(COSTENARO; STECCA, 2004)

Mesmo havendo essa insatisfação foi percebido durante as entrevistas que os colaboradores permanecem motivados durante o atendimento aos clientes pois além da observação, foi aplicado uma questão referente a consciência do colaborador em prestar um bom atendimento no posto, no entanto foram unânimes em saber da influencia do bom atendimento e no que poderia resultar para a satisfação dos clientes.

Lobos (1991, p. 58) ressalta que “os colaboradores precisam oferecer atenção devida para seus clientes. Todos os membros sem exceção tem que ter em mente a importância que o cliente representa para empresa”.

Mas diante de uma questão onde foi perguntado quais fatores que interferiam na prestação do serviço, entre várias alternativas existentes, 100% ou seja, todos, responderam que a carga horária excessiva diárias interferiam na prestação dos serviços, pois há o desgaste físico e mental que interfere na produtividade dos mesmos.



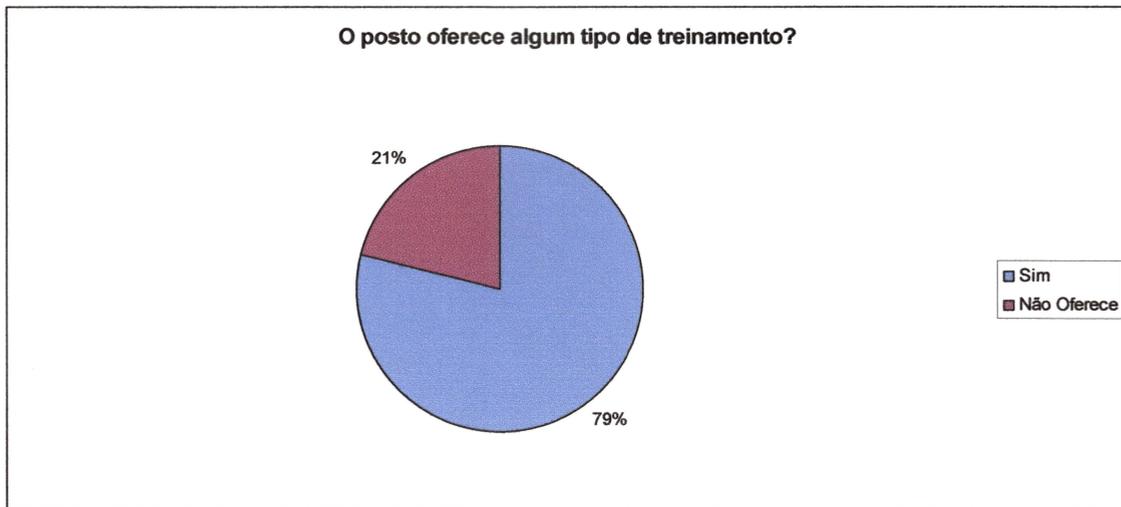
**Gráfico 8: Interesse em curso de qualificação.**

**Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.**

É notável através do gráfico acima que, cerca de 54% dos colaboradores se interessam e fizeram algum curso de qualificação profissional antes ou quando ingressaram no posto para contribuir na sua capacitação profissional. É perceptível que tem consciência de como os cursos de qualificação agregam valor a eles. Mas 31% dos colaboradores se interessam e não tiveram oportunidade de fazer, por falta de interesse ou falta incentivo do proprietário como visto nas entrevistas.

Apenas 15% dos colaboradores não se interessam em realizar qualquer tipo de curso por julgarem ser desnecessário. Para outros e não preciso não houve tabulação.

Carvalho (1997, p. 154) define treinamento como: “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.



**Gráfico 9: o posto oferece algum tipo de treinamento.**  
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

Ao analisar os dados do gráfico percebeu-se, em apenas um dos postos, não manifesta interesse algum em fornecer treinamento aos seus colaboradores que corresponde a 21%.

Santos (1978, p. 144) destaca “que muitas empresas falham ao não investir nos treinamentos dos indivíduos”. O treinamento não apenas desenvolve o colaborador, mas como também beneficia empresa por se destacar em serviços de qualidade.

Mas os outros que totalizam 79% não oferecem treinamento apenas para início das atividades nos postos, mas oferecem também treinamento em outros períodos também.

Neste pensamento confirma Chiavenato (2008, p. 402) “o treinamento e o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Cobra (1940, p. 98) numa forma de demonstrar a importância do treinamento para os colaboradores ressalta que “treinamentos aos colaboradores dos clientes é uma forma simpática de estimular a venda de certos serviços ou produtos”.



**Gráfico 10: contribui para as atividades?**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2009.

Analisando o gráfico acima, nota-se que o treinamento tem resultados positivos para a maioria dos colaboradores, que totalizam 85%, o que demonstra ser um fator positivo nos postos, pois proporciona qualidade nas prestações de serviços, pois foi afirmado entre os mesmos melhoria na rotina do posto.

Da mesma forma como afirma Boog (1980):

A educação e o treinamento nas empresas são vistos pela administração mais e mais como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro, de crescimento e vitalidade empresarial, do que como um custo oneroso. (BOOG, 1980. p.4)

Apenas 15% dos colaboradores afirmam que o treinamento não tem influencia sobre as atividades do posto, pois não manifestaram importância a este.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente estudo, realizado nas dependências dos postos de combustíveis situados no município de Uruana – GO foi possível perceber, através dos questionários e entrevistas, que os colaboradores dos postos consideram o clima organizacional ofertado pelas instituições pesquisadas como satisfatório para o desenvolvimento de suas atividades.

Sabe-se que quando uma organização oferece um clima capaz de agradar aos seus colaboradores, ela agrega benefícios tangíveis aos membros da equipe, pois tal aspecto influencia diretamente no processo de produção, capaz de proporcionar um clima de satisfação entre os colaboradores.

Esse benefício pode ser observado através das respostas dos questionários aplicados junto aos colaboradores que trabalham nos postos de combustíveis. Averigou-se que a maioria das respostas foram positivas, à cerca dos questionamentos sobre o clima organizacional, assim como no que diz respeito ao desempenho das atividades dos postos, podendo ser evidenciado a existência de um clima cordial, entre patrão e colaborador.

Estudos apontam que quando há existência de um bom clima organizacional, dentro das organizações, este aspecto positivo é capaz de gerar satisfação entre os colaboradores que na maioria das vezes têm influência direta no bom relacionamento dos mesmos para com os clientes.

Foi constatado claramente através de uma das questões apresentadas aos colaboradores sobre quais os fatores que seriam relevantes a ponto de interferir no processo de prestação dos serviços, que todos os colaboradores foram unânimes em citar a carga horária excessiva. Além disso, durante as entrevistas foi relatado pelos próprios colaboradores que a carga horária além de ser item gerador de insatisfação, excedem mais que 8 h., podendo chegar a 12 h. diárias e ultrapassando 44 h. semanais.

Embora os proprietários ofereçam um clima organizacional propício ao desenvolvimento das atividades como foi evidenciado na pesquisa, pode se dizer que os mesmos equivocam-se em relação à carga horária existente, ou seja, não existe nas empresas pesquisadas uma política de Recursos humanos que seja

eficiente para o funcionamento dos horários e respectivos turnos pertinentes a cada colaborador.

Em um dos estabelecimentos onde no horário de funcionamento existe a disponibilidade de serviços 24h., foi visto que devido a carga horária ser ampla este possui rotatividade de turnos, porém faz-se necessário que esses turnos tenham seu correto funcionamento, e não excedam os horários de expediente dos colaboradores, conforme afirmado pelos mesmos.

Uma possível solução para se evitar que a carga horária dos colaboradores exceda 44 h. semanais, seria a elaboração e a implantação de turnos rotativos nos postos de combustíveis, pois dentro de um clima organizacional a correta administração das cargas horárias é apontado pelos colaboradores como prerrogativa maior para a satisfação organizacional.

Sugere-se, portanto aos empresários adotarem cronogramas de horários fixos que possibilite a rotatividade de turnos como pauta de gestão, favorecendo as atividades dos colaboradores, para que os mesmos trabalhem satisfeitos e motivados, evitando possíveis desgastes físico-psicológicos e colaborando para a concretização dos objetivos organizacionais.

No entanto essa sugestão deve estar agregada a um plano de ação utilizando o método dos 5W2H, que é uma ferramenta importante e estratégica utilizada por gestores para auxílio na implantação ou desenvolvimento de ações numa empresa.

Os 5W são respectivamente, *What* (O que?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Why* (Por que?), e os 2H correspondem a *How* (Como?) e *How much* ( Quanto custa?) onde a seguir demonstra como será realizado esse plano de ação.

O que: (what) planejar a implantação de turnos nos postos de combustíveis para evitar que a carga horária dos colaboradores exceda às 8h. diárias.

Quem vai Implantar?: (Who) será implantado pelos administradores, representados pelas pessoas dos empresários ou dos gerentes.

Onde?(where) Nos estabelecimentos dos seguimentos dos postos de combustíveis do município de Uruana – GO.

Quando o momento?: (*When*) O intuito dessa é ser aplicado a curto prazo.

Por que? Devido à carga horária excessiva estar causando um desgaste físico nos colaboradores e o descontentamento, podendo assim levar provocar a desmotivação e a insatisfação dos mesmos, além de influenciar negativamente no atendimento ao cliente.

Como? Recomenda-se que no posto que utiliza o serviço 24 horas, haja uma adequada troca de turnos, visto que este já possui turnos alternados, porém faz-se necessário que estes realmente sigam um horário correspondente às 44h. semanais. Podendo ser dividido em três turnos, onde estariam trabalhando sempre dois colaboradores em cada turno, sendo este dividido da seguinte forma:

Para o posto com serviços 24h. o ideal é dividi-lo em três turnos, sendo:

- 1º Turno: início às 07:20h. término para 15:30h.
- 2º Turno: início às 15:30h. término para às 23:40h.
- 3º Turno: início às 23:40h. término para às 07:20h.

Adotando este quadro de horário, faz com que os postos de combustíveis trabalhem, em conformidade com os normativos legais e as necessidades dos colaboradores, objetivando a satisfação dos clientes, além de promover consideráveis melhorias no atendimento 24hs. ofertado por tal posto.

Como neste estabelecimento encontram-se disponível sete colaboradores, logo não é necessário que haja contratação adicional, pois um colaborador excedente é estipulado justamente para permitir aos outros que tenham folga 1 dia na semana sendo assim este teria a função de folguista.

Para dois dos postos que não tem funcionamento 24 hs. o recomendável é que haja apenas dois turnos, com dois colaboradores em cada turno

Para os colaboradores dos demais postos onde não existe serviço 24h. sugere-se dois turnos.

- 1º Turno: início às 6h. término para 13h.
- 2º Turno: início às 13h e término às 21h.

Devido ao pouco movimento aos sábados, o expediente deste dia será calculado de forma a cobrir às 4h restantes para completar o quadro horário de 44 horas trabalhadas, podendo estas serem estabelecidas conforme necessidade do dia, estipulada de acordo com os dois colaboradores que trabalharem neste dia.

Pôde-se constatar que nos domingos devido a pouca procura pelos serviços prestados por postos de combustíveis, dois deles não trabalham neste dia, deixando assim apenas o posto que trás em si, a carga horária de 24 horas, portanto apenas este, adota expediente normal durante estes dias.

Quanto Custa? Neste não haverá custo, pois os colaboradores existentes serão suficientes para a implantação. Esta justifica-se também pela contratação adicional de mais 1 colaborador realizada em um dos postos onde haviam apenas 3 colaboradores portanto não será necessário acrescentar o custo da contratação de um colaborador.

Adotando este quadro efetivo de colaboradores, as empresas estariam conseqüentemente diminuindo a carga excessiva da jornada de trabalho entre os mesmos.

Entende-se que uma empresa deve ser analisada como um todo, para tanto, nada melhor do que aliar a produtividade a um bom clima organizacional capaz de fornecer melhor qualidade de vida aos seus colaboradores. Considerando-se tais aspectos, a empresa pode fazer disso diferencial competitivo, dentro do mercado em que atua.

A área de Recursos Humanos tem papel determinante na gestão organizacional, portanto, políticas que alinhem os objetivos estratégicos da organização ao melhor motivar o lado profissional dos respectivos colaboradores, representa uma inovação nos moldes de gestão aplicados pelos administradores, nos respectivos postos de combustíveis. Tais políticas quando compreendidas e adotadas norteiam-se por atender e gerir as atividades laborais dos membros da organização, respaldando um conjunto maior de expectativas face ao desempenho profissional dos indivíduos e os objetivos estratégicos da organização.

Faz-se necessário que os proprietários repensem os aspectos de insatisfação dos colaboradores, pois como ora evidenciado na pesquisa, os colaboradores são ativos fundamentais para o êxito das organizações. O seu bem-estar precisa ser objeto

constante de preocupação entre os empresários, uma vez comprovado que bons resultados dos processos de produção estão intimamente ligados a um bom clima organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, B. R. **Qualidade de vida relacionada á saúde de trabalhadores.** Florianópolis: UFSC, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

\_\_\_\_\_. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** **RAE**, São Paulo, v.1, n.2, p. 64, nov, 2002- jan 2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1716&Secao=FATORHUMAN&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em: 09 ago. 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa:** monografia dissertação tese. São Paulo: Atlas, 2007.

BOOG, G. G. **Desenvolvimento de recursos humanos:** investimento ou retorno?. São Paulo: McGraw-Hill, 1980

CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Printice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 6 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTERANO, Antonio Cezar; STECCA, Jaime Peixoto. **Revista de Contabilidade**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 226, set.-nov. 2004.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoa**. São Paulo: Atlas, 4 ed, 1987.

FRANCA, A. C. L. **Treinamento e qualidade de vida**. São Paulo: USP/ Departamento de Administração, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane Kleinübing. Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 240-241, abr.-jun. 2009.

KEITH, Davis; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

KUPSTAS, Marcia (org.). **Trabalho em debate**. São Paulo: Moderna, 1997.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente externo e Interno**. 9. ed. rev. São Paulo: J. Lobos, 1993.

\_\_\_\_\_. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1975.

MAGALHÃES, Celso. **Técnica da chefia e do comando**. 9. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1990.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Sergio Pinto. **Comentários à CLT**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORETTI, S. **Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana**. Florianópolis: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2005.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**: 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Carlos Roberto. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 1995.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. Atlas: São Paulo, 2006.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Orientação e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Pioneira, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB/1-1528

# Apêndice

## APÊNDICE – A

### Questionário aplicado aos colaboradores dos postos de combustíveis do município de Uruana – GO

**1. Qual sua idade?**

Menor de Idade  18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  mais de 45 anos

**2. Há quanto tempo você trabalha neste estabelecimento?**

menos de 1 ano  1 a 3 anos  3 a 6 anos  mais de 6 anos

**3. Você sempre trabalhou no segmento dos postos de combustíveis?**

Sim  Não

**4. O clima do seu ambiente de trabalho é favorável para que você desempenhe suas atividades?**

Sim é favorável  Não

**5. Você se sente realizado profissionalmente através de seu trabalho?**

Sim  Não

**6. Em que aspecto o trabalho lhe proporciona realização?**

Profissionalmente  Financeiramente  Pessoalmente  Nunca pensei nisso  Não me proporciona realização  Outros \_\_\_\_\_

**7. Em que aspecto você não está satisfeito com seu local de trabalho?**

Com o clima da empresa  Com a carga horária  Com o salário  Estou satisfeito  Outros \_\_\_\_\_

**8. Tem consciência de um bom atendimento pode resultar na satisfação dos clientes?**

Sim  não

**9. Quais fatores interferem na prestação de serviço**

Salário  horas trabalhadas  clientes  não há interferência

**10. Você se interessa ou fez algum tipo de curso de qualificação profissional para melhorar o desenvolvimento de suas atividades no posto?**

Interesse e já fiz cursos  Interesse mas ainda não fiz  Não interesse

**11. O proprietário lhe proporciona algum tipo de treinamento:**

sim  Não

**12. O treinamento ministrado contribui para a melhoria de suas atividades?**

sim  não