

ROTATIVIDADE (TURN OVER) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PETRÓLEO E GÁS EM MACAÉ

Paula Germano Lima Pacheco Entringer

Izabela Maria Rezende Taveira - UFF - Universidade Federal Fluminense

Resumo

No complexo ambiente competitivo atual as organizações vêm percebendo que se quiserem se manter competitivas devem valorizar o maior ativo de que dispõem que são as pessoas. Nesse sentido, vem adotando práticas de qualidade de vida no trabalho de modo elevar a produtividade e a satisfação de seus funcionários, alinhando assim os objetivos organizacionais aos objetivos pessoais de seus colaboradores. Por outro lado, essa competitividade acaba por aumentar o índice de turnover das empresas, tendo em vista que muitos profissionais são atraídos por melhores oportunidades em empresas concorrentes. Este trabalho objetivou verificar a relação existente entre a qualidade de vida no trabalho e o índice de rotatividade em uma organização do ramo offshore através de uma pesquisa de campo para medir a satisfação dos colaboradores quanto às ações de QVT promovidas pela organização estudada. No decorrer da pesquisa, foram estudados a gestão de pessoas contemporânea, o cálculo, custos e consequências da rotatividade bem como os principais modelos de QVT existentes. Os resultados revelaram conexões importantes entre o investimento na qualidade de vida no trabalho e a rotatividade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, Rotatividade, Petróleo e Gás.

Abstract

In today's complex competitive environment organizations have realized that if they want to remain competitive, they must value their greatest assets. In this sense, it has been adopting practices of quality of life at work in order to raise the productivity and satisfaction of its employees, thus aligning the organizational objectives with the personal objectives of its employees. On the other hand, this competitiveness ends up increasing the turnover rate of companies, since better opportunities in competing companies attract many professionals. This study aimed to verify the relationship between the quality of life at work and the turnover rate in an organization of the offshore branch through a field survey to measure the satisfaction of the collaborators regarding the QWL actions promoted by the organization studied. In the course of the research, the contemporary management of people, the calculation, costs, and consequences of turnover as well as the main models of existing QWLs were studied. After the field survey, data analysis and verification of the relationship between the two variables were performed. The results proved the importance of the investments in the quality life at work and correlation with turnover.

Keywords: People Management, Life Quality at work, Turnover, oil and gas

ROTATIVIDADE (*TURN OVER*) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PETRÓLEO E GÁS EM MACAÉ

RESUMO

No complexo ambiente competitivo atual as organizações vêm percebendo que se quiserem se manter competitivas devem valorizar o maior ativo de que dispõem que são as pessoas. Nesse sentido, vem adotando práticas de qualidade de vida no trabalho de modo elevar a produtividade e a satisfação de seus funcionários, alinhando assim os objetivos organizacionais aos objetivos pessoais de seus colaboradores. Por outro lado, essa competitividade acaba por aumentar o índice de turnover das empresas, tendo em vista que muitos profissionais são atraídos por melhores oportunidades em empresas concorrentes. Este trabalho objetivou verificar a relação existente entre a qualidade de vida no trabalho e o índice de rotatividade em uma organização do ramo offshore através de uma pesquisa de campo para medir a satisfação dos colaboradores quanto às ações de QVT promovidas pela organização estudada. No decorrer da pesquisa, foram estudados a gestão de pessoas contemporânea, o cálculo, custos e consequências da rotatividade bem como os principais modelos de QVT existentes. Os resultados revelaram conexões importantes entre o investimento na qualidade de vida no trabalho e a rotatividade.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, Rotatividade, Offshore, Petróleo e Gás.

INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo tem se tornado cada vez mais competitivo. Diante deste fato, as organizações mais modernas perceberam que o maior ativo que elas possuem são as pessoas, ou seja, o ativo intelectual. De que adianta máquinas super desenvolvidas se não houver mão-de-obra qualificada para manuseá-las? Sendo assim, as pessoas tem se tornado cada vez mais necessárias às organizações e despendem grande parte do seu tempo desenvolvendo tarefas em seu ambiente de trabalho.

O trabalho, desde os primórdios da civilização, é considerado algo negativo. A palavra deriva do latim *tripalium*, que era um instrumento de tortura. Na Era da Revolução Industrial, ele ainda tinha um sentido negativo, pois o principal foco era o aumento da produção voltado para a acumulação de capital. Para atingir tal objetivo, os funcionários de chão de fábrica trabalhavam cumprindo jornadas de trabalho superiores a doze horas diárias e recebendo salários muito pequenos. Ainda no final do século XIX, com os estudos de Frederick Taylor, surge a Administração Científica, cujo principal objetivo era estabelecer métodos mais adequados para a realização de determinados trabalhos a fim de reduzir o tempo de execução dos mesmos e elevar a produtividade. Nesse período os trabalhadores realizavam trabalhos repetitivos, que não exigiam muito esforço intelectual, somente físico. Foi somente no início do século XX, com os estudos desenvolvidos por Elton Mayo, que a motivação do trabalhador começou a ser levada em consideração e estudada mais a fundo. A partir daí surgiram diversos estudos relativos a este tema e as organizações se conscientizaram da importância da motivação do colaborador para o melhor desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o trabalho, que para o trabalhador era somente uma forma de garantir sua subsistência e de sua família, passa a ser um meio de crescimento pessoal e profissional. Portanto, as organizações vêm tentando conciliar seus objetivos aos desejos e anseios de seus colaboradores. Como forma de tentar reter e motivar colaboradores, as corporações vêm adotando práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os principais objetivos de tal adoção são proporcionar aos trabalhadores bem estar físico e psíquico quando no exercício de suas atividades, reduzir a exaustão e estresse decorrentes do trabalho e mantê-los produtivos e satisfeitos.

Por outro lado, um fato que vem preocupando as organizações, é a rotatividade de pessoal ou “turn over”. Conforme foi dito anteriormente, o ambiente corporativo está cada vez mais competitivo, a recessão enfrentada pelo país acaba por gerar um menor número de empregos e redução de salários. Nesse sentido, fica difícil manter um baixo índice de “turn over” seja devido as demissões em massa, seja devido a busca constante dos trabalhadores por melhores salários ou condições de trabalho.

Torna-se necessário verificar se há alguma relação existente entre o nível de “turn over” e a QVT em uma organização do ramo “offshore” da cidade de Macaé, devido este mercado ser bastante conhecido pelo fato de exigir demais de seus colaboradores, seja dentro do trabalho, quando há a necessidade de realização de horas extras, ou fora do trabalho, quando as organizações fornecem celulares ou “notebooks”, de modo a manter o funcionário em contato o tempo todo, exigindo maior disponibilidade dos mesmos e comprometendo sua qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Assim a pesquisa que originou este texto tem como objetivo investigar a relação entre os resultados das medições de “turnover” e o grau de satisfação em relação à QVT.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Turnover (Rotatividade)

O mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo e exigente. Tendo em vista esse cenário, algumas organizações começaram a perceber a importância que as pessoas têm em seu processo de desenvolvimento e que elas podem representar um diferencial competitivo. A valorização do capital intelectual está cada vez mais forte dentro das organizações. Através dessa percepção de que são as pessoas que dão vida às organizações, elas vêm buscando reduzir o nível de *turnover* ou rotatividade de pessoal, pois não querem perder o que tem de mais valioso. A rotatividade de pessoal está relacionada ao número de entradas e saídas de pessoal em uma organização em determinado período de tempo. Esse índice geralmente é calculado anualmente ou mensalmente pelas organizações, e, quando muito elevado, indica que algo não está muito bem.

O fenômeno da rotatividade pode ser causado por fatores externos e internos à organização. Os fatores internos são aqueles inerentes à organização, tais como: salário, pois, ao considerá-lo inadequado as pessoas acabam buscando oportunidades melhores no mercado; seleção inadequada, gerando a necessidade de substituição do funcionário, pois o mesmo não atendeu adequadamente as necessidades do cargo; as oportunidades de crescimento que a empresa oferece, pois caso sejam poucas o colaborador irá buscar melhores oportunidades no mercado; os benefícios oferecidos, entre outros. Quanto aos fatores externos, podem ser citados o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego (BORGES e RAMOS, 2011).

Vale ressaltar que um nível de rotatividade baixo é saudável à organização, pois permite a entrada de novos colaboradores, trazendo novas ideias e reoxigenando-a. Ela também permite a saída de funcionários com baixo desempenho. As organizações devem estar atentas ao capital intelectual de que dispõem, pois perder funcionários com bom desempenho implica em diversos custos extras. A perda de funcionários implica em perda de conhecimento, domínio dos processos, inteligência, bons relacionamentos com clientes e fornecedores, conhecimento de mercado, negócios, etc (PAES, 2011).

A rotatividade pode ser classificada quanto à sua natureza como funcional ou disfuncional. Na primeira, é de interesse da empresa que o funcionário seja desligado, enquanto que na segunda, o interesse parte do colaborador, e não da organização (SILVA, 2002 *apud* PELISSARI *et al*, 2010). Geralmente esse índice é calculado através do percentual de admissões e desligamentos sobre o efetivo médio da organização em determinado período de tempo. Existem diversas fórmulas a partir das quais esse índice é obtido, porém, a mais utilizada é a seguinte:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de Colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A fórmula acima, apesar de ser a mais utilizada, engloba somente o número de demissões, e não o número de entrada de colaboradores. Torna-se necessário medir o nível de rotatividade, pois, quando muito elevado, fica claro que algo não está bem na organização. Um alto índice de *turnover* denota custos extras. “O custo é talvez a consequência mais representativa do *turnover*” (MOBLEY, 1992 *apud* BORGES e RAMOS, 2011).

O cálculo do índice de *turnover* não é algo difícil, pelo contrário é fácil. A dificuldade reside no fato de utilização do mesmo de modo correto, tendo em vista que de nada adianta calculá-lo e não utilizá-lo adequadamente dentro da organização. Quando utilizado de maneira adequada esse índice pode contribuir bastante para uma gestão eficiente. A partir da identificação de que o mesmo está elevado, deve-se procurar as possíveis causas para esta elevação e implementar medidas para reduzi-lo.

Segundo Paes (2011), as novas admissões de funcionários que não visem à substituição dos que foram desligados não devem ser consideradas no cálculo do índice de *turnover*, visto que esse índice deve abranger somente os colaboradores que estejam substituindo algum outro funcionário, pois a rotatividade é um giro. Ainda segundo o autor, existem diversos fatores que podem elevar ou reduzir o índice de rotatividade, tais como: rotatividade do mercado, economia do país e do estado, área de negócio da empresa, tamanho e gestão da organização.

A rotatividade de pessoal pode ser gerada por diversos fatores. Alguns fatores que vem sendo bastante citados como suas causas são: ausência de política salarial e de benefícios, impossibilidade de crescimento profissional, instalações e condições físicas precárias, trabalho inadequado e desgastante, liderança inadequada e falta de satisfação e motivação dos colaboradores (FERREIRA e FREIRE, 2001 *apud* SILVA, 2006). Neste estudo optou-se por focar nas variáveis: plano de carreira, motivação e clima organizacional.

Os custos e o controle do Turnover

Conforme comentado anteriormente, um alto índice de rotatividade denota custos extras. Esses custos podem variar de empresa para empresa, setor para setor e de cargo para cargo. Obviamente, uma elevação nesse índice será sentida mais intensamente em uma organização onde o capital intelectual é o carro chefe, como por exemplo, em uma indústria cujo foco do negócio é o desenvolvimento de softwares do que em uma indústria mais operacional, como por exemplo, uma manufatura (PAES, 2011). O fato é que esses custos podem ser demasiadamente altos, porém podem ser também controláveis ou até mesmo evitados se a organização tomar as devidas precauções. É necessário que ela faça os devidos cálculos para avaliar, quanto, de fato está perdendo e o que pode fazer pra reduzir esta perda.

Os custos decorrentes da rotatividade de pessoal podem ser classificados como: primários, secundários e terciários. Os primários estão relacionados diretamente à saída do colaborador e sua respectiva substituição por outro funcionário, tais como custos com recrutamento e seleção, registro de funcionários, custos de integração de novos funcionários e custos de desligamento (CHIAVENATO, 1989 *apud* BORGES e RAMOS, 2011).

Os custos com recrutamento e seleção podem ser considerados como as despesas com a contratação do novo funcionário, tais como: publicidade, gastos com agências de emprego, com anúncios em jornais e revistas, entrevistas, aplicação dos testes, gastos com exames médicos, etc. Os custos com o registro de funcionários são as despesas com documentação, formulários, manutenção dos sistemas de registro, abertura de conta bancária, etc. Os custos de integração de novos funcionários são as despesas com treinamento em si e como as horas do instrutor. Os custos com desligamento incluem os gastos com as entrevistas de desligamento, custos das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, custos da antecipação de férias e 13º salário proporcionais, aviso prévio, etc.

Os custos secundários são os que geram efeito imediato e intangível, como por exemplo, reflexo na produção, ou seja, perda de produção ou produção inferior por conta da saída do funcionário, reflexos na atitude do pessoal, custos extra-laborais e extra-operacionais.

Os custos relativos ao reflexo na produção são aqueles gerados pela perda de produtividade causada pela saída do colaborador e pela inexperiência do novo funcionário. O reflexo na atitude do pessoal está relacionado à imagem que o colaborador que sai deixa na empresa e do colaborador que entra, gerando percepções nos colaboradores que ficam. Ambos os aspectos também podem influenciar na atitude dos chefes e supervisores e dos clientes e fornecedores. Os custos extra-laborais são aqueles necessários para suprir a ausência do funcionário que se desligou, tais como: gastos extras com funcionários e horas extras necessárias pra cobrir a vaga deixada e a inexperiência do novo colaborador, tempo adicional do supervisor do novo funcionário, etc. Têm-se ainda os custos extra-operacionais, como por exemplo, gastos com energia elétrica, causado pela ineficiência inicial do novo funcionário, que acaba por reduzir a produção, custos com lubrificação e combustível, com acidentes e erros causados pela inexperiência do novo colaborador, etc.

Por fim, os custos terciários são aqueles que geram dificuldade de contabilização e geralmente serão sentidos a médio e longo prazo, são os custos extra-investimentos, aumento do salário pago aos novos funcionários e perdas no negócio, que geram um reflexo negativo na imagem da organização devido a qualidade dos produtos e serviços executados pelos novos colaboradores. “Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis” (PAES, 2011, p. 11).

Conforme comentado anteriormente, a rotatividade de pessoal pode possuir pontos positivos, desde que, não muito elevada. Porém, pode ter consequências bastante negativas caso o índice esteja superior ao tido como aceitável, ou mesmo um nível baixo, mas que seja composto pelas saídas dos profissionais mais talentosos de que a organização dispõe (LORGE, 1999 *apud* SILVA, 2006).

A perda de produtividade, no período de seleção e treinamento do colaborador substituto e a dificuldade do mesmo na execução do novo trabalho por inexperiência ou falta de habilidade podem ser considerados malefícios da rotatividade de pessoal (COSTENARO *et al*, 1987 *apud* SILVA, 2006) . Ela ainda pode causar queda no desempenho financeiro da organização, na produtividade e no lucro (BRANNICK, 1999 *apud* SILVA, 2006).

Além dos custos extras gerados pela rotatividade de pessoal, existem ainda algumas consequências negativas provocadas por ela. A demissão de algum funcionário gera muitas vezes a saída de outros colaboradores, isso se dá, pelo fato de que os colaboradores que permanecem, acabam ficando sobrecarregados, devido ao aumento da demanda de trabalho.

O controle do índice de *turnover* é bastante necessário às organizações, porém é pouco estudado e valorizado pela maioria delas. O mesmo deveria ser controlado da mesma forma que as matérias-primas, produtos fabricados e recursos financeiros são (MEZOMO, 1981 *apud* SILVA, 2006).

Conforme expostosamente a partir da identificação das causas da rotatividade será possível reduzir o índice de *turnover* nas organizações. A taxa de rotatividade ideal é aquela na qual os profissionais mais talentosos são mantidos e na qual os colaboradores de baixo desempenho, que mesmo sendo treinados ainda possuem rendimento insatisfatório, são substituídos (CHIAVENATO, 1989 *apud* SILVA, 2006). Sendo assim, não existe taxa ideal de rotatividade. Isso varia de empresa para empresa. A taxa ideal é aquela que permite a ela manter os melhores profissionais e substituir aqueles que possuem baixo desempenho. (MEZOMO, 1981 *apud* SILVA, 2006).

Qualidade de vida no trabalho

O novo cenário cada vez mais competitivo com que as empresas estão tendo que lidar acarretou em uma preocupação cada vez maior por parte delas para com seus funcionários, pois como comentado anteriormente, as pessoas são o maior ativo que esta possui, pois são elas que dão vida as organizações e que fazem seus processos funcionarem. O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido bastante comentado atualmente, pois as pessoas despendem grande parte do seu dia em seu ambiente de trabalho, necessitando, portanto de condições de trabalho adequadas.

Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como “programas, estudos e pesquisas que visam integrar o homem ao seu trabalho e que devem propiciar um ambiente de maiores satisfação e motivação para o desempenho superior do trabalhador em sua função e na realização de sua tarefa”. (MACEDO, 1993 *apud* REGIS e LOPES, 2001).

É possível notar que a globalização e a competitividade elevada permitiram o surgimento de novas oportunidades no que se refere à valorização do capital humano e sua respectiva capacitação diante dos desafios que se apresentarão no futuro próximo (HONÓRIO e MARQUES, 2001). Estudos relativos à QVT começaram a aparecer em 1950 onde o principal foco dizia a respeito à satisfação dos funcionários

com a organização e com o trabalho que executavam. Os precursores de tais pesquisas foram Eric Trist e seus colaboradores. Os mesmos iniciaram uma série de estudos que originaram uma abordagem definida como sócio-técnica. Porém, foi somente na década de 60 que o movimento se intensificou, com a conscientização da necessidade de busca de novas formas de trabalho que visassem à redução dos impactos negativos causados pelo trabalho e proporcionassem bem-estar ao trabalhador (PICCININI e TOLFO, 2001).

As mudanças dentro das organizações no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho se tornaram uma exigência da sociedade a partir da década de 1990, gerando a necessidade de desenvolvimento de critérios para a avaliação do nível de QVT nas organizações (REGIS e LOPES, 2001).

Os estudos sobre motivação também contribuíram bastante para o desenvolvimento desse tema. Houve uma desaceleração dos estudos na década de 1970 devido à crise do petróleo e ao aumento da inflação, porém a partir década de 1980 eles voltaram com força total e os países que se destacaram quanto à aplicação de programas de QVT foram Estados Unidos e países europeus. No Brasil a realização de pesquisas relativas ao tema teve início na década de 1980 e abrangeu diversas categorias profissionais em variadas áreas, tais como saúde, educação, construção civil, entre outras (HONÓRIO e MARQUES, 2001).

Ainda segundo os autores, os programas de QVT devem proporcionar aos colaboradores condições de trabalho que ofereçam: “cargos produtivos e satisfatórios; atividades significativas e desafiadoras; sistemas de recompensa inovadores; informações compartilhadas; feedback constante, entre outras (HONÓRIO e MARQUES, 2001, p.59).

A QVT envolve vários fatores, tais como: satisfação do funcionário para com as atividades que executa; possibilidade de permanência na organização no futuro; reconhecimento por um trabalho executado corretamente; salário adequado; os benefícios obtidos; o relacionamento do funcionário com seus colegas de trabalho; o ambiente de trabalho; autonomia e liberdade no que se refere à tomada de decisões e a possibilidade do funcionário estar empenhado no trabalho e participando ativamente. Portanto, a QVT não está ligada somente à questão das condições de trabalho, segurança e saúde, como muitos pensam. Ela vai além, pois envolve questões relativas à satisfação pessoal e profissional do colaborador impactando na rotatividade e no absenteísmo nas organizações.

Alguns estudiosos desenvolveram modelos para identificar aspectos pertinentes à QVT no ambiente de trabalho. Segundo (PICCININI e TOLFO, 2001) o modelo proposto por Walton engloba as seguintes dimensões e indicadores de QVT:

- **Compensação justa e adequada:** relativa à igualdade nas compensações internas, externas e benefícios concedidos. Justa, se o que é pago ao colaborador condiz com o trabalho que realiza quando comparado a outros tipos de trabalho, e adequada se a renda é satisfatória quando comparada aos padrões sociais vigentes ou subjetivos do funcionário (FREITAS e SOUZA, 2009);
- **Condições de trabalho:** condições de trabalho seguras e saudáveis. Está relacionado a variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras, entre outras (FREITAS e SOUZA, 2009);
- **Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades:** ambiente no qual o colaborador disponha de autonomia para a realização de suas atividades, autocontrole, onde haja espaço para a aplicação de suas habilidades e ele possa conhecer seus processos de trabalho como um todo;

- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: diz respeito à oportunidade de desenvolvimento profissional, onde o funcionário possa fazer carreira e obter estabilidade no emprego;
- Integração social no trabalho: igualdade entre os funcionários, ausência de preconceitos e de divisão de classes dentro da organização em termos de *status*, mobilidade, entre outros;
- Constitucionalismo: aplicação de normas e regras na organização, respeito à vida particular dos funcionários e clima de igualdade;
- Trabalho e espaço total da vida: posição ocupada pelo trabalho na vida do empregado quando comparada à sua vida familiar e particular, ou seja, o trabalho deve ocupar apenas uma parte da vida do indivíduo, não devendo exceder o tempo de lazer e tempo com a família, pois quando em excesso o mesmo pode gerar efeitos negativos em sua vida pessoal e nas relações familiares;
- Relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização no que diz respeito à sociedade, ou seja, atuação da empresa em relação à coletividade. A não atuação socialmente responsável por parte da organização em que trabalha pode afetar negativamente a auto-estima do colaborador de modo a causar depreciação de seu trabalho ou de sua carreira (FREITAS e SOUZA, 2009);

As oito dimensões se inter-relacionam e formam um composto que permite identificar os pontos positivos e negativos considerados pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. A partir delas é possível identificar as práticas organizacionais adotadas e aspectos relativos à satisfação dos colaboradores quanto a fatores positivos no trabalho. (SILVA e TOLFO, 1995 *apud* PICCININI e TOLFO, 2001).

Outro modelo bastante conhecido é o de Hackman e Oldham. Nesse modelo, tem-se como pressuposto que os colaboradores estarão satisfeitos e motivados quando estiverem passando por três estados psicológicos (HONÓRIO e MARQUES, 2001):

- Significação Percebida: relativa à percepção do colaborador quanto à importância de seu trabalho;
- Responsabilidade Percebida: está relacionada à responsabilidade experimentada pelo indivíduo quanto aos resultados do seu trabalho;
- Conhecimento dos Resultados do Trabalho: está relacionado ao entendimento do indivíduo quanto à eficácia de seu trabalho;

Hackman e Oldham acreditam que esses estados psicológicos são gerados por sete dimensões provenientes das atividades que um colaborador desempenha. São as seguintes:

- Variedade de Habilidades (VH): grau em que uma atividade necessita que o indivíduo que a executará possua talentos e habilidades específicas;
- Identidade da Tarefa (IT): grau em que uma atividade é completada, ou seja, realizada do início ao fim, e este fato é percebido através dos resultados obtidos;
- Significação da Tarefa (ST): grau em que as atividades que o colaborador executa influencia no trabalho de outras pessoas, dentro e fora da empresa;
- Autonomia (AU): grau de liberdade dado ao indivíduo para que o mesmo execute seu trabalho da maneira que julgar mais adequada, ou seja, que o mesmo determine seus procedimentos de trabalho;

- “Feedback” Extrínseco (FE): grau em que o desempenho proveniente do trabalho que o indivíduo realiza é percebido por seus superiores, colegas e clientes;
- “Feedback” Intrínseco (FI): grau em que a própria tarefa executada pelo indivíduo provê a ele informações acerca de seu desempenho;
- Inter-relacionamento (IR): grau em que a tarefa a ser executada pelo colaborador exige que ele tenha contato direto com outras pessoas ou clientes.

A partir da identificação dessas sete dimensões, é possível a elaboração de uma fórmula que irá fornecer informações relativas ao grau de motivação que o indivíduo experimenta quando na execução de determinada tarefa, ou seja, se uma tarefa motiva muito ou pouco o colaborador. (HACKMAN e OLDHAM, 1975 *apud* HONÓRIO e MARQUES, 2001). A fórmula proposta pelos autores e adaptada por Moraes e Kilimnik (1994) é a seguinte:

$$PMT = \frac{(VH + IT + ST + IR)}{4} + AU + \frac{(FI + FE)}{2}$$

3

Após a aplicação da fórmula acima, obtém-se os seguintes resultados, denominados por eles de “Resultados Pessoais e de Trabalho”:

- Satisfação Geral com o Trabalho: é uma medida do grau de satisfação do indivíduo para com o trabalho que executa;
- Motivação Interna para o Trabalho: grau de automotivação do indivíduo ao desenvolver seu trabalho;
- Produção de Trabalho de Alta Qualidade: grau em que o indivíduo produz um trabalho considerado como de alta qualidade;
- Absenteísmo e Rotatividade Baixos: níveis de abstenção e “turnover” baixos.

Os conceitos e práticas da qualidade de vida no trabalho podem ser analisados partindo-se de três perspectivas denominadas foco no indivíduo, caráter assistencial e ênfase na produtividade (FERREIRA, 2006 *apud* PADILHA, 2009). A primeira delas, foco no indivíduo, diz que o trabalhador é o responsável pela sua qualidade de vida no trabalho e deve se adequar ao ambiente adverso no qual trabalha. Nesse sentido, as ações de QVT têm como foco principal promover o aumento da resistência dos trabalhadores às atribuições organizacionais. O trabalhador tem que ser condescendente, conformista e nem um pouco crítico.

O caráter assistencial considera que as atividades de QVT têm como objetivo compensar o desgaste sofrido pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho, ou seja, funciona como uma cura dos males ocasionados pelo trabalho. Porém funciona somente como um remédio, eliminando a dor, não combatendo as causas o que talvez não seja tão produtivo.

Por último, a ênfase na produtividade revela que na maioria das vezes ações em prol da QVT têm como principal objetivo gerar o aumento da produtividade organizacional, de modo que as metas sejam alcançadas. Ferreira (2006) critica este modelo assistencialista quando afirma que “A produtividade descola-se de sua dimensão saudável e torna-se produtivismo exacerbado” (FERREIRA, 2006 *apud* PADILHA, 2009 p. 555).

METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa foi verificar a percepção dos funcionários do setor administrativo de uma empresa de Petróleo e Gás com relação à qualidade de vida no trabalho, utilizando para tanto um instrumento de pesquisa constituído por um questionário baseado nos oito indicadores de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton (1976). O questionário foi composto de 32 questões fechadas, com uma escala de 5 alternativas de respostas entre “Totalmente insatisfeito” e “Totalmente satisfeito” para cada indicador de QVT de Walton.

A análise dos resultados se deu através da média aritmética de todos os itens que compunham cada indicador para cada alternativa. Outro modo utilizado foi o percentual das respostas para cada alternativa, ou seja, quantas respostas (%) denotaram um estado de satisfação total, satisfação, neutralidade, insatisfação e insatisfação total. Ambos os métodos convergiram para um mesmo resultado. A amostra desta pesquisa foi composta de 37 funcionários do mesmo setor (Universo de 59 funcionários), que exercem funções diversas. A amostra foi composta por homens e mulheres, com idades, tempo de empresa e formação educacional variados. Após aplicação do questionário, realizou-se entrevista com uma profissional do setor de recursos humanos da organização pesquisada.

RESULTADOS

De acordo com os dados obtidos através dos questionários, observou-se que a maioria dos colaboradores que responderam à pesquisa é do sexo masculino (86%). Somente 14% dos funcionários são do sexo feminino. A maioria dos colaboradores é jovem, tendo entre 26 e 35 anos (89%). Apenas 5% dos colaboradores têm entre 18 e 25 anos e somente 5% tem entre 36 e 40 anos. Nenhum colaborador possui mais de 40 anos. Constatou-se que a grande maioria dos funcionários são casados (62%) e que apenas 38% são solteiros. Na população da amostra, não há divorciados ou viúvos. No que diz respeito à escolaridade, não há nenhum funcionário que tenha somente ensino médio completo. Verificou-se que a maioria dos colaboradores tem ensino técnico completo (68%), 27% têm ensino superior completo e que somente 5% dos respondentes são pós-graduados. Com relação a tempo de serviço na organização pesquisada, os resultados obtidos foram bem homogêneos, tendo em vista que 49% dos funcionários têm entre 1 e 4 anos de serviço e 41% têm entre 5 e 10 anos. Porém poucos funcionários têm menos de 1 ano (5%) e mais de 10 anos de serviço na empresa pesquisada (5%).

Esta pesquisa consistiu em analisar a Qualidade de Vida no Trabalho em uma organização baseando-se nos indicadores propostos por Walton. Sendo assim, o primeiro indicador analisado foi Compensação Justa e adequada. Esse indicador está relacionado ao salário e benefícios recebidos pelo funcionário, ou seja, se seu salário é compatível à sua qualificação, se é compatível ao mercado no qual atua e se os benefícios oferecidos são satisfatórios.

Nota-se que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com os salários/benefícios oferecidos pela organização (42,6%), porém há um grande percentual de respostas neutras (40,5%), o que possivelmente pode estar relacionado ao fato do mercado de óleo e gás de Macaé ser bastante competitivo, o que requer salários cada vez mais altos a fim de manter o grau de satisfação dos colaboradores elevado. Há um pequeno percentual de insatisfação (10,1%), provavelmente causada pelo mesmo motivo citado acima.

Este indicador, assim como os demais, possui alguns itens os quais foram inseridos no questionário, e dentre os itens que compunham este indicador, o que apresentou maior grau de insatisfação foi o prêmio por produtividade (27%). O item que apresentou maior satisfação foi salários compatíveis com a qualificação dos funcionários (54%).

O segundo indicador analisado foi Condições de Trabalho, e está relacionado a condições de trabalho seguras e saudáveis, ou seja, um ambiente que não ofereça riscos a vida e a saúde do colaborador. Observa-se que grande parte dos colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela organização (47,7%), porém há um número considerável de pessoas neutras (27,9%). O resultado satisfatório foi inesperado, tendo em vista que a maioria dos respondentes trabalham embarcados, sob regime *offshore*, e nestas condições estão bastante expostos a riscos, porém, por outro lado, a organização é muito voltada para a questão de prevenção de acidentes estando há mais de 10 anos sem acidente com afastamento. Dessa forma, oferece equipamentos de proteção individual (EPI's) e outros meios para evitar acidentes como, por exemplo, palestras de conscientização.

Dentre os itens que compunham este indicador, o que apresentou maior grau de insatisfação foi o de periculosidade, ou seja, de não haver risco de acidente de trabalho, e isso se dá pelos motivos expostos acima. Por outro lado, o item que apresentou maior grau de satisfação foi jornada de trabalho/carga horária, talvez esse resultado seja devido ao fato de a empresa controlar bastante a questão da jornada de trabalho de seus colaboradores, implementando medidas que visem controlar o número de horas extras e limitá-las (máximo de 1 hora extra por dia). O terceiro indicador analisado foi Oportunidade de Uso e Desenvolvimento das Capacidades, e diz respeito ao grau de autonomia que o colaborador tem para desenvolver suas atividades, tomar decisões, expor o que pensa também está relacionado às informações que recebe sobre seu trabalho (*feedback*), etc.

Nota-se, que a maioria dos colaboradores (50,27%) estão satisfeitos com o modo com que seu trabalho é conduzido pela organização, acreditando que suas capacidades estão bem utilizadas. Por outro lado, há um número razoável de funcionários que estão neutros (28,65%). Porém, não se pode deixar de destacar que nenhum funcionário está totalmente insatisfeito com este indicador, e que o número de insatisfeitos foi relativamente baixo (3,24%). O número expressivo de funcionários satisfeitos pode estar diretamente ligado ao fato da organização investir no treinamento, desenvolvimento e educação de seus colaboradores conforme foi apurado na entrevista.

Dentre os itens que compunham este indicador, deve-se destacar o item informações que o colaborador recebe sobre o seu trabalho. Este item teve 59% de colaboradores satisfeitos. Neste setor o *feedback* é constante, sendo mais frequente no período de Avaliação de Desempenho, onde o colaborador recebe maiores informações sobre a importância do seu trabalho para o processo como um todo e como seu gestor e a organização avaliam o seu desempenho. O outro item que apresentou um grande percentual de satisfação total foi liberdade que o colaborador possui para expor o que pensa (43%). No setor também há um grande incentivo por parte do gestor para que o funcionário fale o que pensa e que dê *feedback*.

O item que apresentou maior grau de insatisfação está relacionado ao investimento que a organização faz na qualificação necessária para o exercício do cargo. O percentual de pessoas insatisfeitas com este item é de 11%. Talvez esse resultado seja pelo fato de a organização investir bastante em treinamentos, porém

alguns não são realmente necessários à sua função, e algumas vezes a mesma deixa de investir em um treinamento de extrema importância para o cargo.

O quarto indicador analisado foi Oportunidade de Crescimento e Segurança. O mesmo se refere à oportunidade do funcionário se desenvolver profissionalmente na organização, fazendo carreira e possuindo estabilidade. Está relacionado também à ascensão profissional do colaborador. Este indicador apresentou elevado grau de satisfação (58,56%) e um razoável grau de satisfação total (28,83%). Provavelmente isso se deve ao fato da organização apresentar um plano de carreiras bem definido e estar sempre permitindo que os colaboradores de elevado desempenho possam se desenvolver dentro da organização, assumindo novos desafios. A empresa, em alguns casos, dá oportunidades primeiramente para o recrutamento interno, caso não haja profissional qualificado para o cargo disponível dentro da empresa, aí ela recorre ao recrutamento externo. Somente 3,6% dos colaboradores estão insatisfeitos com este indicador e 9,01 % neutros, números relativamente baixos. Nenhum funcionário está totalmente insatisfeito com este indicador.

O item que para os funcionários é totalmente satisfatório é segurança no emprego (59%), ou seja, esse percentual acredita ser estável em seu cargo e que não será demitido de modo injusto. Esse tipo de comportamento é intolerável na organização pesquisada, tendo a mesma uma linha de ética para reclamações anônimas dos funcionários. Qualquer tipo de assédio é inaceitável, e o colaborador pode a qualquer momento fazer uma reclamação anônima. Portanto, demissão de maneira injusta é algo que a organização pesquisada não admite. De outro modo, o item que possui maior grau de insatisfação (5%) é possibilidade de desenvolvimento pessoal. Este item está relacionado aos treinamentos e investimento que a empresa faz para a qualificação profissional de seus funcionários.

O quinto indicador diz respeito à Integração Social na Organização. Ele está relacionado à igualdade entre os funcionários, ausência de preconceitos, não existência de divisão de classes dentro da organização, entre outros. Também está relacionado ao respeito entre colegas de trabalho e entre chefes e subordinados. Esse indicador também apresentou elevado grau de satisfação (57,21%) e satisfação total (38%). Talvez esse resultado esteja relacionado ao fato da organização valorizar as diversidades e não fazer distinção entre funcionários pela sua raça, cor, etnia, religião, etc.

O item que apresentou maior grau de satisfação total foi o relacionado a não exclusão de negros, gays, deficientes, ou seja, pessoas diferentes (65%). 81% dos colaboradores estão satisfeitos com o fato da organização se preocupar com a coletividade e 89% acreditam que na organização há relações de confiança. Por outro lado, uma pequena parte da amostra pesquisada (3%) está insatisfeita com o trabalho em equipe. Na média geral do indicador não houve nenhum colaborador totalmente insatisfeito e somente 1% está insatisfeito com a integração social na organização.

O sexto indicador de Walton é denominado Constitucionalismo e diz respeito à aplicação de normas e regras na organização, não intervenção da organização na vida particular do colaborador e à questão da igualdade. Os resultados obtidos para este indicador, assim como o anterior, foram bem positivos, tendo em vista que 40,5% dos colaboradores estão satisfeitos e 51,4% deles estão totalmente satisfeitos. Essa satisfação se dá pelo fato de a organização garantir a seus funcionários todos os direitos trabalhistas de que eles têm direito. As normas e regras da organização também são bem descritas e divulgadas, de modo que todos saibam o que a organização espera, ou seja, o tipo de comportamento esperado.

Para este indicador, o item que apresentou maior grau de satisfação foi justamente direitos trabalhistas garantidos, onde 92% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos. Outro item que merece ser destacado é privacidade (não invasão da organização nas decisões e opiniões do colaborador) tendo 46% dos colaboradores totalmente satisfeitos. O item com maior grau de insatisfação foi imparcialidade (3%), ou seja, alguns funcionários acreditam que a organização favorece determinados colaboradores em certas decisões. Não houve nenhum funcionário totalmente insatisfeito com o indicador.

O sétimo indicador de Walton que foi analisado é Trabalho e Espaço Social de Vida. Ele está relacionado ao tempo que o trabalho ocupa na vida do colaborador, ou seja, se o trabalho está interferindo negativamente no tempo de lazer e em seu tempo destinado à família. Este indicador, apesar de ter apresentado um grau de satisfação relativamente alto (39,64%), apresentou também, maiores níveis de insatisfação (7%) e neutralidade (24,32%). Isto é devido ao fato da maioria dos colaboradores trabalharem sob regime *offshore*, e geralmente esses profissionais trabalham por escala (14x14). Porém, quando surgem emergências, mesmo estando em seus períodos de folga eles podem ser convocados para resolverem algum problema inesperado de sonda. Por esse motivo, em algumas vezes, eles têm o seu tempo de folga prejudicado. Porém essas situações são esporádicas, ocorrendo somente quando realmente surge uma emergência.

Dos itens que compunham este indicador, o que apresentou maior grau de satisfação foi vida pessoal preservada (51%). O que apresentou maior grau de insatisfação foi o item denominado horários previsíveis de trabalho, justamente pelo fato exposto no parágrafo anterior. Eles também não sabem muito ao certo quando vão embarcar, isso é definido por uma programação feita pelo pessoal de Operações, onde é definida a escala dos colaboradores e qual o dia de embarque dos mesmos.

O último indicador de Walton é Relevância Social e diz respeito à imagem interna e externa da organização, sua preocupação com a coletividade e os serviços sociais que desempenha, além da responsabilidade social da empresa pela preservação ao meio ambiente. Os resultados obtidos para este indicador foram bastante satisfatórios, tendo em vista que não houve funcionários insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos. 53,51% dos colaboradores estão satisfeitos e 36,76% estão totalmente satisfeitos. Isso ocorre, provavelmente, pelo fato de a organização possuir uma imagem externa bastante consolidada, pois responsabiliza-se por seus serviços e pela comunidade. Ela desenvolve ações em prol da sociedade, possuindo um setor de responsabilidade social, responsável pelo desenvolvimento de programas que visem à melhoria da vida da comunidade nas localidades onde a empresa atua.

Para este indicador, o item que apresentou maior grau de satisfação foi responsabilidade social da empresa pela preservação do meio ambiente, onde 59% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos. Outro item de destaque foi imagem externa da empresa (57%). O item que apresentou maior grau de neutralidade foi imagem interna da organização (24%). Talvez essa neutralidade seja relativa à algumas decisões tomadas pela organização que podem passar uma imagem de credibilidade, tais como algumas demissões que ocorreram recentemente, cujos motivos reais muitas vezes não são conhecidos por seus funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O investimento em QVT pelas organizações tem se tornado cada vez mais constante, tendo em vista que as mesmas perceberam que ela pode elevar a

produtividade e reter profissionais. Este estudo buscou verificar se existe alguma relação entre o *turnover* e a qualidade de vida no trabalho em uma organização do ramo de petróleo e gás. Considerando os indicadores propostos por Walton e analisando os dados obtidos através da aplicação do questionário, verificou-se que os colaboradores da organização pesquisada estão satisfeitos com a QVT desta organização. Todos indicadores obtiveram resultados acima de 39% de satisfação. Com relação ao *turnover* da organização, este se mostrou relativamente baixo, no ano de 2017 fechou em 3,8% conforme apurado por meio da entrevista.

Conclui-se, portanto, que as duas variáveis não têm ligação negativa direta, ou seja, a QVT não é a principal causa do *turnover* na empresa pesquisada. Na entrevista de desligamento realizada por ela, verifica-se que não há motivos específicos alegados pelos colaboradores quando pedem demissão, ou seja, a QVT não é o principal motivo alegado por estes. Por outro lado, existe relação positiva entre elas, já que se o índice de *turnover* está dentro dos parâmetros estabelecidos, provavelmente um dos motivos que mantém esse índice favorável é a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, o que retém as pessoas.

Observa-se, que apesar da organização não possuir um programa oficializado de QVT, a mesma possui ações em prol da qualidade de vida no trabalho, tais como: condições de trabalho seguras e saudáveis, já que a mesma distribui EPI's para a proteção de seus colaboradores, mantém um ambulatório médico para quaisquer emergências ou problemas de saúde que seus colaboradores possam vir a apresentar; permite o uso e desenvolvimento das capacidades de seu pessoal, através da avaliação de desempenho, com o *feedback* que é dado aos colaboradores e a liberdade que estes possuem para dizer o que pensam; a organização possui um plano de carreira bem estruturado e dá a seus funcionários oportunidades de crescimento e novos desafios. Todas essas ações, além de diversas outras não citadas aqui, demonstram que esta organização está alinhada ao conceito de QVT proposto por Walton (1973) através de seus indicadores, e talvez por este motivo os resultados obtidos na pesquisa foram bastante satisfatórios.

O estudo da QVT é extremamente relevante para a formulação de estratégias e obtenção de competitividade frente aos concorrentes, pois o mercado de óleo e gás de Macaé, conforme comentado anteriormente é bastante competitivo. Através dela é possível elevar a produtividade, o grau de satisfação com relação à empresa e reter profissionais.

A elevação do índice de *turnover* gera diversos custos extras, tais como custos de recrutamento e seleção, de integração de funcionários, custos com desligamento, etc. Manter um índice de *turnover* baixo é de extrema importância, visto que atualmente as organizações começaram a perceber que as pessoas são o maior ativo de que dispõem. A perda de determinados profissionais além de gerar diversos custos extras, gera também a perda de conhecimento, pois muitas vezes ele é concentrado em determinados colaboradores, e com sua saída ele acaba se perdendo. Portanto, é necessário que as organizações invistam em QVT se quiserem manter-se competitivas e se desejarem reter seus profissionais, reduzindo o índice de rotatividade e evitando custos extras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, M.S; RAMOS, N.M. *turnover*: Uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? Disponível em:

http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf. Acesso em 15/12/2013 às 19:30.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B.. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão, Campos dos Goytacazes, v.4, n.2, p.136-154, mai./ago. 2009. Disponível em < www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V4N2A4/V4N2A4>. Acesso em: 03 fev. 2014.

HONÓRIO, L. C.; MARQUES, A. L. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.2, p.57-66, abr./jun. 2001. Disponível em < www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n2p57a66.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

PADILHA, V.. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. Revista Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.549-563, nov.2009/fev.2010. Disponível em <<http://www.revista.epsjv.fiocruz.br/upload/revistas/r270.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

PAES J. R.. Redução de custos por meio do controle da rotatividade de pessoal. Disponível em:

[http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Reinaldo%20P_%20Junior\(1\).pdf](http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Reinaldo%20P_%20Junior(1).pdf). Acesso em 03/02/2014 às 10:30.

PELLISSARI, A. S. et al. Turnover no segmento varejista: um estudo de caso na rede de supermercados de Londrina. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Rezende. Temário: Administração Estratégica, Estruturas e Processos Organizacionais, Gestão de Pessoas, Gestão Econômica e Financeira, Gestão Social e Ambiental, Logística, Tecnologia da Informação, Automação e Controle, Tecnologia de Produção Automotiva e Gestão Universitária. Disponível em:

<http://www.aed.aedb.br/seget/artigos10/4_Artigo%20Turnover%20no%20Segmento%20Varejista.pdf>. Acesso em: 03/02/2014.

PICCININI, V. C.; TOLFO, S. R. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. Revista de Administração Contemporânea, v.5, n.1, p.165-193, jan./abr.2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>> Acesso em: 23 mar. 2014.

RÉGIS F, G. I.; LOPES, M. C.. Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.3, p.95-99, jul./set. 2001. Disponível em: < www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n3p95a99.pdf>. Acesso em : 23 mar. 2014.

SILVA, E. M. Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20Os%20efeitos%20da%20lideran%E7a%20na%20reten%E7%E3o%20de%20talentos.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

WALTON, E. R. Improving the quality of work life. Harvard Business Review, p. 12-6, May/June 1974.

_____. Quality of working life: what is it?. Sloan Management. v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.