

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**JOÃO GABRIEL MAGALHÃES CRUZ**

**INFLUÊNCIAS NA ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DE MÃO DE OBRA DE  
BAIXA QUALIFICAÇÃO: UM ESTUDO EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS**

**Dissertação de Mestrado apresentada  
à Escola Brasileira de Administração  
Pública e de Empresas da Fundação  
Getulio Vargas como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Gestão Empresarial.**

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Lopez  
Rego**

**RIO DE JANEIRO  
2017**

Cruz, João Gabriel Magalhães

Influências na rotatividade voluntária de mão-de-obra de baixa qualificação: um estudo em postos de combustíveis / João Gabriel Magalhães Cruz. - 2017.  
62 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marcos Lopez Rego.

Inclui bibliografia.

1. Mobilidade de mão-de-obra. 2. Capital humano. 3. Qualificações profissionais. 4. Motivação no trabalho. I. Rego, Marcos Lopez. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.314


JOÃO GABRIEL MAGALHÃES CRUZ

**"INFLUÊNCIAS NA ROTATIVIDADE EM MÃO DE OBRA DE BAIXA QUALIFICAÇÃO: UM ESTUDO EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS".**


Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 23/11/2017

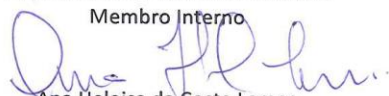
**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



Marcos Lopez Rego  
Orientador(a)



Filipe João Bera de Azevedo Sobral  
Membro Interno



Ana Heloisa da Costa Lemos  
Membro Externo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Ademar Santos Cruz e Valéria Conceição Magalhães Lima (em ordem alfabética), por todo suporte e incentivo, todo carinho que me deram e sempre por me mostrar os melhores caminhos para trilhar. Obrigado por investirem e principalmente, incentivarem a minha educação, moldando quem sou hoje e me preparando para o futuro.

Agradeço minha família, por estarem presentes na minha vida e sempre dispostos a me ajudar nas dificuldades e celebrar nas minhas vitórias.

Agradecimento especial a Ana Araujo, companheira, amiga, presente que ganhei (e merecia) neste tempo de mestrado e que levarei comigo para o promissor futuro que se espera.

Agradecimento aos meus amigos pela paciência, atenção, reflexão, momentos de alegria, distração e claro, amizade, que foram proporcionados ao longo deste caminho que ainda há de ser muito caminhado.

Agradeço aos grandes amigos que conheci no mestrado, Gabriela e Raul (em ordem alfabética) pelo suporte, escape, devaneios, brilhantismo, histórias e estórias.

Agradeço meus amigos do MEX 2016, por tornarem essa trajetória de dois anos menos sofrida e mais proveitosa.

Agradecimento ao meu orientador Marcos Lopez Rego, pela organização e auxílio durante o processo deste trabalho. Agradeço também a EBAPE, pelo excelente conteúdo e acessibilidade de todo o corpo docente.

## RESUMO

**Objetivo** - Este estudo investiga os aspectos que influenciam a rotatividade de mão de obra de baixa qualificação, tendo como objeto de pesquisa funcionários e administradores de postos de combustíveis na cidade do Rio de Janeiro.

**Metodologia** - Foi utilizada abordagem qualitativa através de entrevistas semiestruturadas e para análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo. A coleta de dados junto com o referencial teórico foram a base para criação da análise do material coletado na pesquisa. Após estruturação dos objetos da análise, pode-se obter os resultados buscados neste estudo

**Resultados** - Após coleta e análise de dados, os resultados mostraram que em áreas como capital humano, referindo-se ao treinamento da mão de obra, tem sua prática acontecendo principalmente no âmbito informal, o que pode gerar consequências negativas para a propagação da experiência obtida no trabalho, além de dificuldade de formatação de um modelo de treinamento que seja aplicável a todos os ambientes em que postos de gasolina estejam presentes. Além disso, problemas de desatenção e honestidade também foram levantadas durante a pesquisa de campo.

**Limitações** – A principal limitação deste estudo é o escopo regional, assim, os resultados obtidos mostram a realidade presente nos postos de combustíveis onde foram feitas as entrevistas. Além disso, há a dificuldade de separar a demissão voluntária, quando parte da vontade do emprego, para a demissão involuntária, quando incorre de redução de custos pela empresa por diversos motivos.

**Contribuições práticas** – A partir destes resultados, pode-se haver maior atenção por parte dos setores de recursos humanos para o melhor aproveitamento do funcionário além da reciclagem dos treinamentos necessários.

**Contribuições sociais** – O presente estudo visa abordar a realidade da mão de obra de baixa qualificação com objetivo de expor as dificuldades presentes neste contexto para que com isso, gestores e profissionais de recursos humanos consigam organizar suas práticas de trabalho.

**Originalidade** – Este estudo adiciona ao contexto da rotatividade, um olhar sobre a mão de obra de baixa qualificação no cenário do Estado do Rio de Janeiro.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Capital humano. Qualificação profissional. Mão de obra de baixa qualificação. Motivação

## ABSTRACT

**Purpose** – This study investigates the aspects that influence the turnover of low-skilled labor, with the objective of researching employees and managers of fuel stations in the city of Rio de Janeiro.

**Design/Methodology** – A qualitative approach was used through semi-structured interviews and content analysis was used for data analysis. The data collection together with the theoretical reference were the basis for the creation of the analysis of the material collected in the research. After structuring the objects of analysis, one can obtain the results sought in this study.

**Findings** – After data collection and analysis, the results showed that in areas such as human capital, referring to the training of the workforce, its practice is happening mainly in the informal sphere, which can generate negative consequences for the propagation of the experience obtained in work besides the difficulty of formatting a training model that is applicable to all environments where gas stations are present. In addition, problems of inattention and honesty were also raised during field research.

**Research limitations** – The main limitation of this study is the regional scope, thus, the results obtained show the reality present in the fuel stations where the interviews were made. In addition, there is the difficulty of separating voluntary dismissal, when part of the will of the job, for involuntary dismissal, when incurring cost reduction by the company for various reasons.

**Practical implications** – From these results, there can be greater attention on the part of the human resources sectors for the better use of the employee besides the recycling of the necessary trainings.

**Social implications** – The present study aims to address the reality of the low-skilled workforce in order to expose the difficulties present in this context so that managers and human resources professionals can organize their work practices.

**Originality** – This study adds to the context of the turnover, a look at low-skilled labor in the scenario of the State of Rio de Janeiro.

**Key words:** Turnover. Human capital. Professional qualification.  
Unskilled labor. Motivation

# Sumário

1.	Contextualização do problema.....	9
1.1	Formulação do Problema.....	10
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo Final.....	11
1.2.2	Objetivos Intermediários.....	11
1.3	Delimitação do estudo.....	11
1.4	Relevância do Estudo.....	12
2.	Referencial Teórico.....	14
2.1	Teoria do Capital Humano.....	14
2.2	Rotatividade de mão de obra.....	19
2.3	Qualificação Profissional.....	22
2.4	Motivação e Satisfação no trabalho.....	24
3.	Metodologia.....	28
3.1	Tipo de Pesquisa.....	28
3.2	Pressuposto filosófico e estrutura interpretativa.....	29
3.3	Abordagem de Investigação.....	29
3.4	Coleta de dados.....	30
3.5	Análise de dados.....	39
3.6	Limitações do Método.....	40
4.	Resultados.....	43
4.1	Dados Descritivos.....	42
4.2	Análise sobre Relacionamentos.....	43
4.3	Análise sobre Capacitação.....	46
4.4	Análise sobre Motivação de Rotatividade.....	48
4.5	Análise sobre a visão da rotatividade.....	54
5.	Conclusões.....	56
6.	Bibliografia.....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Quebra Gelo para frentistas e gerentes .....	33
Tabela 2 Relacionamento para frentistas.....	34
Tabela 3 Relacionamento para gerentes .....	34
Tabela 4 Perguntas sobre rotatividade para frentistas e gerentes.....	34
Tabela 5 Perguntas sobre treinamento para frentistas e gerentes .....	35
Tabela 6 Relacionamento com superiores e clientes para frentistas e gerentes .....	35
Tabela 7 Perguntas sobre motivação do frentista .....	36
Tabela 8 Perguntas sobre motivação do gerente.....	36
Tabela 9 Perguntas de encerramento para frentistas e gerentes.....	36
Tabela 10 Perguntas para sócios e administradores .....	38
Tabela 11 Dados Descritivos .....	43
Tabela 12 Análise de Relacionamentos.....	43
Tabela 13 Análise de Capacitação.....	48
Tabela 14 Análise de Motivação de Rotatividade.....	48
Tabela 15 Análise sobre a visão de rotatividade .....	55



## **1. Contextualização do problema**

Atualmente, vive-se um momento complicado para a economia brasileira principalmente na abertura e manutenção do emprego. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a queda do PIB chegou a 3,6% em relação a 2015 e o desemprego, pelos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) em 2016 foram cerca de 3,27 milhões de desempregados a mais que o ano anterior, percentualmente representando 12% de acréscimo no número de desempregados.

Para mostrar que esse efeito não é só decorrente da crise econômica, entre 2005 e 2010, o PIB brasileiro cresceu em média 4,2% entre 2005 e 2010, contra uma média de crescimento de 1,1% nos EUA e 1,0% em países que compõem a zona do euro no mesmo período citado (FERREIRA; ALMEIDA, 2015). Ainda de acordo com Ferreira e Almeida (2015), nesse período foram criados cerca de 19 milhões de empregos formais, mas dois terços dos vínculos de emprego no país foram desfeitos em menos de um ano. Essa breve análise mostra que o fenômeno da alta rotatividade está presente no país e que suas causas não são somente baseadas na instabilidade econômica do Brasil.

A rotatividade tem sido constantemente estudada à segmentos diferentes do mercado e por isso, possui conclusões divergentes (CHRISTENSEN, 1996; COSTA, 2004; DALL'INHA; A, 2006; FERREIRA; ALMEIDA, 2015; MOBLEY, 1992; MONTEIRO, 2012; NODARI; CAMARGO; BÓ, 2010; OLIVEIRA; PÉREZ NEBRA; ANTLOGA, 2016)

A rotatividade de funcionários se torna um problema na medida em que começa a alocar constantemente funcionários de suas áreas de atuação habituais, para suprir a necessidade em outro setor antes que a função deste seja ocupada efetivamente por um novo empregado. Além disso, a alta rotatividade ocasiona falta de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional (BISPO, 2005). Ainda de acordo com Bispo (2005) a perda de talentos desequilibra as operações internas na empresa, refletindo na preferência do consumidor. Em mercados competitivos, ter um bom serviço ao cliente é por vezes o diferencial para o consumidor decidir entre comprar um produto ou serviço de um estabelecimento ou outro.

O presente estudo visa compreender as causas da rotatividade nas áreas onde a oferta de mão de obra possui baixa qualificação profissional, neste caso, serão utilizados como universo, frentistas e administradores em postos de gasolina. De acordo com Ferreira e Freire (2001) a rotatividade de funcionários em postos de combustíveis se dá pela inadaptabilidade ao ambiente de trabalho devido principalmente à diferença entre o trabalho prescrito e trabalho real. Os autores ainda relatam que as maiores causas da rotatividade são políticas salariais e de benefícios, oportunidades de progresso profissional, tipos de supervisão e política disciplinar.

### **1.1 Formulação do Problema**

A teoria do capital humano serve como base para definir a qualificação profissional do indivíduo, mas também para atribuir valor às atividades organizacionais da empresa.

É necessário maior aprofundamento na utilização da Teoria do Capital Humano como treinamento de funcionários de baixa qualificação profissional com objetivo de diminuir a rotatividade dentro das empresas, gerando assim menos custos trabalhistas e organizacionais. A literatura aborda esse tema usando como objeto de pesquisa funcionários qualificados e assim somente considerados importantes para a retenção de conhecimento na empresa (EDELWEISS, 1999; LAZEAR; GIBBS, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SCHULTZ, 1961; VIDIGAL; VIDIGAL, 2012), diferindo um pouco do objeto de estudo expostos no presente trabalho, por isso serão utilizados os conceitos aprendidos sobre a rotatividade e a capacitação de profissional para a mão de obra de baixa qualificação, além dos aspectos envolvidos com a satisfação e motivação no trabalho.

Tendo em vista a variedade de questões envolvidas tanto na rotatividade de mão de obra quanto aos tópicos relacionados a mão de obra de baixa qualificação, pode-se formular o problema de estudo sendo: Quais aspectos influenciam na rotatividade de mão de obra de baixa qualificação?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Final**

Identificar os aspectos que causam a rotatividade de mão de obra de baixa qualificação

### **1.2.2 Objetivos Intermediários**

- (1) Investigar a percepção dos frentistas sobre a rotatividade;
- (2) Identificar a motivação dos funcionários para trabalhar em postos de combustíveis
- (3) Identificar as preferências entre os funcionários com mais tempo de serviço na mesma empresa e correlacionar com a preferência dos novos empregados;
- (4) Contribuir para a literatura sobre rotatividade, causas e efeitos em mão de obra de baixa qualificação.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Como delimitação do trabalho, a pesquisa será realizada no estado do Rio de Janeiro e teve como amostragem, funcionários e administradores de postos de combustíveis. A escolha dos sujeitos de pesquisa levará em consideração para análise a diferença de cargos hierárquicos (frentistas e gerentes) e não cargos horizontais (balconista e frentista). Esta limitação também considera que não há diferenças salariais entre funcionários de mesmo nível hierárquico, pois de acordo com a Norma Regulamentadora 20 (NR20) do Guia Trabalhista na seção de segurança e saúde no trabalho ocupação de frentista é considerada de risco, logo o funcionário presente nesta função deverá receber um adicional referente a periculosidade da profissão.

Este estudo considera a rotatividade como sendo a relação entre admissão e demissão de funcionários, tanto por parte dos empregadores, como decisão tomada pelo próprio empregado. A decisão foi tomada com objetivo de tentar expor em sua totalidade, os aspectos que podem influenciar a troca no quadro de funcionários, tanto por decisão administrativa, vista escolha de alguma

estratégia, enquadramento em questões legais ou consequência de decisões políticas e econômicas quanto para questões ligadas ao empregado, como a satisfação no trabalho e a motivação no emprego.

O motivo que levou a escolha de postos de gasolina é devido ao quantidade representativa de funcionários neste setor, relevante no Estado do Rio de Janeiro e como essa classe de trabalhadores pode representar todo o contexto da alta rotatividade de mão de obra de baixa qualificação. A escolha do Rio de Janeiro tem como objetivo restringir os sujeitos de pesquisa e adequar a pesquisa a região que é afetada pelo pesquisador e que despertou a curiosidade no fenômeno.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

A alta rotatividade gera uma série de problemas, prejudica o empregado pela falta de qualificação profissional, devido principalmente a rotação de empregos que pode gerar desemprego momentâneo e variação de renda, além de prejudicar as empresas que são obrigadas a reiniciar um processo de contratação e seus custos envolvidos, como treinamento e produtividade, além do governo que precisa dispor de recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2016, p.9)

Os serviços representados pela mão de obra de baixa qualificação, ou seja, que não exijam treinamento específico anterior à sua função, englobam toda a esfera da mão de obra de baixa qualificação, sendo eles, o frentista, o atendente de loja, o operador de caixa registradora, o garçom e o repositor de estoque de supermercado por exemplo. Outra característica da mão de obra de baixa qualificação diz respeito a sua alta rotatividade (*turnover*), ou seja, trabalhadores que ocupam essas funções, constantemente trocam de emprego e isso gera incerteza de salário para o trabalhador como também gera maior custo trabalhista para as empresas, além do custo organizacional que também será abordado (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Outro motivo que torna a alta rotatividade prejudicial a uma empresa é a queda na produtividade dos funcionários (FERREIRA; ALMEIDA, 2015), dado que a troca de equipe tem como consequência a necessidade de alocar uma

parte da força de trabalho para treinar novos funcionários. E, se essa alocação se torna constante, aumentará a taxa de retrabalho de seus funcionários e, por consequência, maior queda na produtividade. Nesse ponto é importante entender como o incentivo (interesse pelo emprego) afeta a produtividade do empregado e entender as razões que geram um trabalhador desmotivado.

O presente trabalho visa acrescentar à literatura explicações sobre a natureza da relação entre a rotatividade do trabalho em mercado de contratação de mão de obra de baixa qualificação profissional.

Por fim, o tema desperta interesse no autor por se tratar da realidade no Rio de Janeiro e no Brasil, e tem como objetivo esclarecer indagações acerca da rotatividade em empresas onde a oferta de trabalho é composta por mão de obra com baixa qualificação.

## **2. Referencial Teórico**

Este capítulo tem como objetivo elucidar o conhecimento existente na literatura sobre as variáveis contidas no problema, aqui estão contidas as teorias e visões que englobam o entendimento do tema proposto.

O referencial teórico foi construído a partir da Teoria do Capital Humano para propor uma lente sobre a qualificação profissional, a gestão do conhecimento e seu comportamento no ambiente organizacional. Em seguida é expandido o constructo da rotatividade para a aplicação na pesquisa, a partir da literatura referente às suas causas e meios encontrados para lidar com a rotatividade. Esta seção visa buscar da literatura abordagens que já foram utilizadas para o objeto de pesquisa em análise. Por fim, é apresentada a visão sobre qualificação profissional para delimitar onde se encontram os funcionários de postos de gasolina.

### **2.1 Teoria do Capital Humano**

Acredita-se que o surgimento da ideia do capital humano advém do século XVIII, quando foi abordado por Adam Smith se referindo a ele como um fator de produção sendo uma variável na produtividade do trabalho. No século XIX, Karl Marx faz alusão ao capital humano, ao falar que os trabalhadores trocam sua força de trabalho por rendimentos financeiros, conceito igualmente aplicado ao capital físico. Em meados do século XX, o tema começa a ser amplamente discutido (SCHULTZ, 1961; PRAHALAD; HAMEL, 1990; CRAWFORD, 1994; NONAKA; TAKEUSCHI, 1997; LAZEAR; GIBBS 2007; HITT, 2008).

De acordo com um dos maiores acadêmicos sobre capital humano, Theodore Schultz, ganhador do prêmio Nobel de economia na área de desenvolvimento econômico especializado na agricultura, concluiu em um de seus estudos que o fator de crescimento das economias devastadas na segunda Guerra Mundial estava relacionado positivamente com o alto nível de educação da população local. Também que o aumento da renda de uma nação tem sido acompanhado de ganhos sobre terras produtivas, valor da hora de trabalho e de ganhos sobre o capital físico. E provavelmente o capital humano é a maior explicação para este fenômeno (SCHULTZ, 1961).

O autor argumenta também que a aquisição de capital humano não representa a escravidão do homem como bem de consumo, e sim, como a oportunidade de um indivíduo de investir em si mesmo, aumentando seu alcance

de escolhas disponíveis, o tornando mais livre cada vez que há investimento em si mesmo. Schultz (1961) acrescenta dizendo que a economia como nação tende a equilibrar a oferta e demanda para dar mais valor a certas habilidades adquiridas ao longo do tempo (e se tornando capital humano) sendo assim responsável por suprir as necessidades de troca comercial. O autor utiliza a relação educação e renda para explicar a necessidade do capital humano quando mostra a diferença salarial de um trabalhador rural quando migra para a cidade e compara com a renda de um trabalhador urbano advindo da indústria.

A definição de Crawford (1994) para capital humano é a especialização para fins de administração de mudanças sendo a melhor maneira de geri-las através de uma economia baseada na gestão do conhecimento, e neste tipo de economia, o principal investimento de uma sociedade deve ser melhorar as habilidades e talentos de sua população.

A aplicação da teoria do capital humano na pesquisa tem por objetivo propor um entendimento sobre a qualificação profissional e, principalmente, à atribuição de valor às atividades organizacionais da empresa (EDELWEISS, 1999). Outra visão do capital humano diz respeito a sua relação com o capital físico, o qual mostra uma relação positiva onde o capital humano é necessário para criar valor ao capital físico (CATHARINO, 2002), como no manuseio de equipamentos complexos para construção de novos edifícios ou ferramentas de negócios. Tanto capital humano quanto físico depreciam com o tempo, embora depreciam de maneiras distintas. Enquanto na curva do capital físico a depreciação se desenvolve de maneira mais lenta, no início no processo e se acentua no fim da curva, o capital humano deprecia a medida que o conhecimento se torna obsoleto, onde o conhecimento está associado a informação e a tecnologia.

A complexidade do capital humano está na sua mensuração, pois diferente do capital físico, este é mais complexo adotar como passivo e calcular seu custo ao longo do tempo, mas mesmo assim, ainda seria um cálculo incompleto por não demonstrar o valor econômico que o investimento em capital humano gera para a estrutura organizacional da empresa (EDELWEISS, 1999).

Ainda de acordo com Edelweiss (1999), para melhor entender as variáveis que compõem o capital humano, faz-se necessário investigar os aspectos principais atribuídos à criação de valor em um profissional, como a sua

experiência profissional, nível educacional, capacidade de liderança, motivação e capacidade produtiva, para assim ser possível analisar seu impacto na geração de lucro para a empresa.

Balassiano, Seabra e Lemos (2005) tem sua pesquisa sobre as relações entre educação e empregabilidade, faz ressalvas quanto a questão de salários e idade dos indivíduos, mostra que de acordo com os dados obtidos, não se pode afirmar como significativa, a alteração da empregabilidade com aumento da educação. Inclusive, constatou-se que indivíduos com alta escolaridade e altos salários, possuem também, relação negativa com a empregabilidade. Além de concluir que idade é fator relevante para a empregabilidade, tendo relação positiva quanto menor é a idade.

O capital humano aplicado na prática gera conhecimento dentro do ambiente organizacional, sendo importante manter a gestão do mesmo para que não se perca, resultando em perdas de produtividade ou ineficiência na área afetada. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação “à verdade”. Ou seja, argumentam que a informação, sendo ela “à verdade”, é um fator externo a ser aplicado internamente na empresa com fim de adaptá-la ao problema específico interno, criando assim, conhecimento de dentro para fora, redefinindo o problema e adicionando mais valor a informação assimilada. Já para Crawford (1994), conhecimentos são fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação; aprendizado prático de uma arte ou habilidade.”

A informação possui duas perspectivas, sintática e perspectiva, onde a primeira representa o volume de informações circulantes são medidos sem levar em consideração o seu significado inerente e a segunda concentra-se no significado transmitido pela informação, sendo assim, meio importante para a criação de conhecimento. Deste modo Nonaka e Takeuchi (1997) definem informação como um fluxo de mensagem passível de um significado, sendo o conhecimento criado através deste fluxo de mensagem associado a suas crenças e compromissos, tornando assim o conhecimento como fator dependente da ação humana. Informação é a matéria prima do conhecimento, sendo considerada como a inteligência transmitida por palavras ou na forma da escrita, fatos ou dados (CRAWFORD, 1994)



Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento é resultado do conhecimento tácito, inerente a pessoa, seu contexto e especificidade, com o conhecimento explícito, que é o conhecimento transmitido, sendo um de seus meios de transmissão, o treinamento. Assim, o conhecimento explícito por si só, não demonstra a melhor maneira de passar o conhecimento, pois só a partir do conhecimento tácito é possível identificar como aquele treinamento (conhecimento explícito) será propagado dentro da empresa, pois dependendo do contexto e experiências vividas pela pessoa, a realização do treinamento pode ser ignorada ou adaptada pelo empregado com objetivo de se adequar a sua realidade e assim não realizar exatamente as funções que lhes foram designadas. Não obstante, a propagação do conhecimento pode não atingir seu objetivo maior que é a perpetuação do conhecimento na empresa e acabar gerando vícios de trabalho que podem afetar a organização desde retrabalho e queda na produtividade, para situações mais graves como aumento de acidentes no trabalho.

Existem três meios de organização gerencial a fim de criar conhecimento. O primeiro é a gerência *top-down*, modelo tradicional onde as informações são processadas de acordo com a divisão do trabalho, respeitando os níveis hierárquicos, com o conhecimento sendo passado da alta gerência e terminando na ponta da cadeia produtiva. Neste cenário, os níveis mais altos criam conceitos básicos para que os níveis inferiores tenham condição de implementá-las. Neste modelo, os conceitos devem ser passados de maneira simples, para que todos os funcionários nos níveis inferiores tenham condição de entender e assimilar, retirando qualquer possibilidade de ambiguidade ou equívoco. Deste modo, os autores mostram que os conceitos ficam ancorados na premissa que possuem um significado singular, por parte ignorando o conhecimento tácito e focando no conhecimento explícito.

Uma organização com gerenciamento *bottom-up* pode ser considerado como um espelhamento de uma organização *top-down* (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997). A diferença neste modelo é que a ideia chave deixa de ser a hierarquia e passa a ser a autonomia. O conhecimento é criado pela ponta da cadeia produtiva onde os níveis mais elevados não interferem com frequência na tomada de decisão dos níveis inferiores. Neste modelo, a falta de comunicação entre as áreas acaba se tornando maior pois não necessita da divisão de

trabalho para construir conhecimento e gerar produtividade. Cada unidade é independente para tomar a decisão considerada ótima para os objetivos da empresa. Assim, o modelo *bottom-up* também espelha o modelo *top-down* no que tange a utilização dos tipos de conhecimento. Aqui, o conhecimento tácito é a base para a tomada de decisão do indivíduo, tendo assim, dificuldades opostas ao modelo tradicional.

Por fim, o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) como melhor sistema a fim de unir os dois tipos de criação de conhecimento, seria o modelo *middle-up-down* criando um processo de iteração do qual o conhecimento é criado. Neste modelo, a organização coloca o médio gerente para ser a interseção do fluxo de mensagem à nível vertical e horizontal. Para sua implementação, faz-se necessário mudar algumas imagens já estabelecidas na hierarquia da empresa, como a visão sobre o gerente médio, este teria que ser empoderado de tomada de decisão para que assim possa organizar o fluxo de informações e gerenciar as estratégias da alta gerência com a necessidade da ponta produtiva.

Tais formas de se gerenciar o conhecimento convergem em práticas para a manutenção do fluxo de informações, mas principalmente para a perpetuação do conhecimento gerado, ou seja, um fator gerador de conhecimento expressado através de treinamento, concede ao trabalhador experiência, sendo então um fator criador de capital humano para a empresa que terá mais um trabalhador alinhado às expectativas da organização e ao trabalhador, que adquirindo experiência em forma de conhecimento, ganha maiores condições de barganha de salário e condições de trabalho para com o empregador. Diferentemente dos ativos físicos, a competência, por assim dizer, o conhecimento, não deteriora quando são aplicados e compartilhados, eles aumentam (PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Lazear e Gibbs (2007) desenvolvem seu estudo sobre o capital humano pela ótica da otimização da empresa e gestão da rotatividade. Quando uma empresa se torna altamente otimizada é comum fazer contratações para as partes inferiores da hierarquia e mantê-los verticalmente na empresa para assim desenvolver o capital humano dos empregados.

Ainda de acordo com Lazear e Gibbs (2007), sobre a relação de rotatividade e capital humano, geralmente empresas tendem a desejar níveis de rotatividade

mais baixos quando há situação de idiosincrasia dos negócios, métodos ou cultura presente na empresa, quando há identificação de valor sobre a propriedade intelectual do indivíduo e quando o trabalhador deve desenvolver uma relação com o cliente. Este último ponto converge na presente pesquisa pois a oferta de postos de gasolina é alta, exigindo uma boa relação funcionário-cliente com fim de reter aquele cliente.

Por fim, temos a visão de Hitt (2008) sobre a consideração do capital humano ser um ativo intangível, dada sua dificuldade de análise e concepção, o que torna mais difícil para os concorrentes de compreender, comparar, imitar ou substituir.

## **2.2 Rotatividade de mão de obra**

Rotatividade de mão de obra pode significar desde uma rotina, inerente as mudanças na trajetória econômica, pode ser programada, quando se há intenção de redução do quadro de funcionários, por diversas razões como, renovação da idade média, redução de salários médios ou até para renovação de ideias e características específicas de cada funcionário. Há também, uma terceira determinação para a rotatividade que trata do desligamento do funcionário motivado pelo descontentamento interno na empresa e ou com suas práticas (CHRISTENSEN, 1996).

Mobley (1992) define rotatividade como sendo a suspensão da condição de membro de um indivíduo em uma organização do recebimento de compensação monetária por esta. Neste trabalho, o objetivo é entender o que motiva a rotatividade em ambientes de baixa qualificação profissional. Para isso, a definição usada para esta pesquisa é de que a rotatividade representa o movimento de entrada e saída através de admissões e desligamento voluntário de funcionários sem que haja como objetivo simplesmente o aumento ou redução do quadro de empregados (DALL'INHA; A, 2006).

Quando se trata de mão de obra de baixa qualificação, a dificuldade existente para retenção de funcionários se dá baseada na política salarial, que influencia largamente a tomada de decisão do indivíduo contratado e a política de benefícios, como instrumento de motivação e retenção (FERREIRA; FREIRE, 2001). Ainda de acordo com o autor, a causa de demissões é a relação do frentista com os gerentes e subgerentes, como é cobrada sua política disciplinar e como são tratadas as condições físicas e ambientais do trabalho.

Este estudo também abordará o tema da invisibilidade social, como forma de afastamento do funcionário ao seu posto de trabalho, resultando em baixa produtividade, absenteísmo e no longo prazo, aumento da rotatividade. Este tipo de serviço, caracterizado por grande esforço físico e baixa recompensa não caracteriza escolhas profissionais destes indivíduos e sim, uma alternativa para sobrevivência (COSTA, 2004), podendo ser submetidos a piores condições dada a alta oferta de mão de obra e pelo baixo custo de manutenção do funcionário, transformando a invisibilidade social em humilhação social

De acordo com Ferreira e Freire (2001) pode-se incluir às razões que causam rotatividade em postos de gasolina a discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real, sendo o trabalho prescrito a maneira como o trabalho deve ser executado, o tempo de operação, os procedimentos e regras enquanto o trabalho real abrange todas as esferas invisíveis que estão presentes na função exercida. Essa diferença é atenuada devido as condições iniciais de existência da rotatividade nesse segmento, que são (i) ambiente de trabalho ii) motivação profissional (ii) consolidação do emprego (iii) salários e benefícios.

O custo da rotatividade de mão de obra pode ser significativo dependendo das condições que este trabalho está inserido (FERREIRE; FREIRE, 2001), incluindo desde queda de produtividade, custos trabalhistas e maior dispêndio de tempo em treinamento (para novos funcionários) além de afetar a cultura organizacional da empresa. Estes fatores são atenuados quando é considerado o impacto sobre os consumidores, tanto de atendimento quanto repasse dos custos de *turnover* para o preço final.

Ferreira e Almeida (2015), complementam, argumentando que a alta rotatividade é prejudicial principalmente no curto prazo, pois quando a empresa possui histórico de baixa rotatividade, a demissão de um funcionário a mais causa um impacto não esperado, enquanto que em situações de alta rotatividade por um longo período de tempo, a manutenção desta rotatividade incorpora estes custos. Porém, sabendo lidar com o alto *turnover* a empresa pode aproveitar alguns pontos como a manutenção de salários menores, dado que a rotatividade tira a historicidade do funcionário, mantendo a média de salários perto do valor

inicial e também por permitir maior liquidez na busca de mão de obra mais jovem ou mais qualificada (OLIVEIRA; PÉREZ-NEBRA; ANTLOGA, 2016)

A saída voluntária de funcionários pode ter influência interna, como motivação pessoal, motivação salarial ou até ambiente de trabalho. Para esse último, de acordo com o objeto de estudo, se torna um dos fatores mais determinantes para a saída do frentista (FERREIRA; FREIRE, 2001). Mas também pode ter origem externa, como decisões políticas, sobre uma alteração legislativa em relação as obrigações trabalhistas dos postos de combustíveis, pois conforme a lei n.º 9956 de 2000, a ocupação de frentistas é obrigatória em postos de gasolina, não podendo ser substituídas pelo autosserviço (BRASIL, 2000). Assim, diferente de outros países como Estados Unidos e grande parte da Europa que permitem o cliente abastecer o próprio veículo, agilizando o atendimento (quando a prática se torna recorrente, não há necessidade de um funcionário para auxiliar o processo com poucos riscos) e resultando em baixo custo para a empresa, diminuindo a folha de pagamento, no Brasil este serviço é obrigatório, por um lado aumenta a oferta geral de empregos mas por outro lado encarece os produtos e serviços à medida que seu preço reflete o alto custo fixo da empresa, principalmente com folha de pagamentos.

Outra visão das demissões voluntárias, diz respeito ao absenteísmo característico da falta de motivação do funcionário, seja salarial, de benefícios extra salariais ou de convivência (NODARI; CAMARGO; BÓ, 2010), sendo assim, não trazendo as perdas organizacionais previstas com a saída do empregado.

De acordo com Ferreira e Freire (2001) os custos para a empresa, referente à rotatividade são difíceis de calcular, pois além dos custos trabalhistas que incorrem em gastos de admissão, desligamento e auxílio-desemprego, no caso de demissão por absenteísmo, temos os custos de perda de produtividade e diminuição da historicidade da instituição. A perda de historicidade é mais clara quando é exemplificada em empresas de grande porte com muitos anos de mercado. Mas essa perda também é considerável em ambientes menores, como no caso de lojas de conveniência e postos de combustível. Nesse caso, a existência do mercado regional se dá além da facilidade de acesso dos

moradores, mas também pela relação do consumidor com aquele que efetua o serviço (FERREIRA; FREIRE, 2001).

### **2.3 Qualificação Profissional**

Este estudo trate em seu corpo, da mão de obra de baixa qualificação, os conceitos aqui apresentados servem como base para o reconhecimento das tarefas exercidas pelos frentistas e como elas podem ser afetadas pela ótica da qualificação profissional para questão de rotatividade.

A qualificação profissional tem como objetivo facilitar a inserção do trabalhador no mercado de trabalho, possibilitando assim que o indivíduo possa construir perspectivas de crescimento profissional ao longo da vida (TROGIANI, 2012).

Um fato sobre a qualificação profissional, é que esta precisa estar constantemente sendo atualizada. Atualmente esse fator gera apreensão entre os gestores de Recursos Humanos, pois com a atual crise financeira, os investimentos em qualificação profissional, para a mão de obra de baixa qualificação acabam sendo postergados (OLIVEIRA; RIOS-NETO, 2008).

Este assunto é necessário no contexto em que o Brasil é apresentado, onde temos o mercado de trabalho cada vez mais concorrido, com oferta de novas oportunidades cada vez menores. Ou então, como explicado por TROGIANI (2012), a formação não garante acesso ao emprego, mas dá a possibilidade de melhores condições de disputa.

A busca por qualificação se dá pelas exigências do mercado de trabalho, que em suma são as capacidades dos indivíduos de autoaprendizagem, compreensão de processos e capacidade de observação (ROCHA-VIDIGAL; VIDIGAL, 2012), além de disposição e habilidade para trabalhar em grupo e versatilidade funcional no ambiente de trabalho. Ainda de acordo com Rocha-Vidigal e Vidigal (2012), a valorização de tais habilidades, além de permitir adequação do indivíduo ao meio, permite maior poder de barganha frente ao empregador, não somente ao que tange o salário, mas também benefícios em geral, além de colaborar para autoestima do indivíduo.

Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) definem a vantagem de se investir em qualificação como sendo a diferença entre o valor presente dos benefícios gerados pela qualificação e o valor presente dos custos envolvidos no processo de treinamento. Entretanto, na prática esta conta não é simples de se fazer pois a mensuração dos benefícios do treinamento dificilmente são dados extraídos sem nenhum viés ou organizacional ou cultural ou a partir de algum outro fenômeno

De forma geral, Lazear e Gibbs (2007) comentam em seu artigo que o treinamento dentro da empresa (*on-the-job*) é benéfico pois qualifica o trabalhador para desempenhar suas funções de rotina e assuntos específicos do seu ofício designado. No caso dos tipos de treinamento, os autores consideram que tanto treinamento geral, como atendimento ao público e estratégia de venda e algo específico do trabalho, geram resultados positivos não só pelo aumento de produtividade do trabalhador, mas por possibilitar aumento do seu valor de mercado e por consequência aumentar sua renda.

A qualificação profissional é fator gerador de capital humano à força de trabalho (OLIVEIRA; RIOS-NETO, 2008), embora a qualificação em si não ser geradora de emprego, ela reduz o nível de desemprego na medida que tira esse empregador de uma função de baixa qualificação e o aloca a uma posição condizente com seu conhecimento. Além disso, a diminuição da rotatividade é outra consequência exposta por Oliveira, Rios-Neto (2008) para a permanência do funcionário na sua empresa, seja do ponto de vista do empregador ou do empregado. No caso do empregador, um funcionário não qualificado em meio a profissionais, não terá a produtividade esperada para sua função poderá ser substituído.

Este movimento de rotatividade por trabalhadores mais qualificados acaba gerando disputa interna na empresa e este sim precisa ser acompanhada e controlada, pois por um lado a competição pode gerar ganhos de produtividade, mas para outro poderia minar a relação de trabalho entre empregados com níveis hierárquicos iguais, o que poderia acarretar em problemas para empresa, desde diminuição na produtividade até acidentes de trabalho.

Outro problema relacionado a qualificação profissional, é a sua dificuldade de mensurar, obter indicadores que sejam relevantes para sua execução (BALASSIANO, SEABRA, LEMOS, 2005).

Balassiano, Seabra e Lemos (2005) utilizou como indicador substituto, o nível de escolaridade do indivíduo dado a dificuldade de obter um indicador mensurável, o pesquisador deste estudo decidiu investigar o treinamento como fonte de categorização do capital humano através da qualificação profissional. Na atual pesquisa, foram utilizados dos conceitos mostrados por Lazear e Gibbs (2007) sobre a relação entre treinamento e qualificação profissional, voltado ao capital humano, visando entender sua relação com a rotatividade.

## **2.4 Motivação e Satisfação no trabalho**

Os conceitos de motivação e satisfação que são apresentados, tem por objetivo servir de base para analisar possíveis causas da rotatividade em empresas. Os temas motivação e satisfação, vem de longa data sendo estudados, tanto na literatura nacional como internacional, sendo assim considerados cada vez mais importantes para o estudo do campo organizacional (GUGLIELMI et al., 2013; MIKULAS; VODANOVICH, 1993; NODARI; CAMARGO; BÓ, 2010; OLIVEIRA; ROCHA, 2008; SIQUEIRA, 2016; UNGLERT, 1999). Com a abrangência do tema, esta pesquisa tem como foco a ótica da motivação e satisfação no trabalho como causa de intenção de desligamento de empregados.

Unglert (1999) define motivação, sendo conceito derivado de um motivo que se refere a uma necessidade humana. Já a satisfação representa o atendimento à essa necessidade, ou sua eliminação. O autor utiliza este pensamento para representar uma relação de causa e consequência entre a satisfação e a motivação, sendo a motivação resultado de necessidades não satisfeitas (Unglert, 1999).

A implantação de novas políticas ou diretrizes que afetam os empregados de uma empresa, pode gerar problemas como a rotatividade de funcionários. Dentre as causas possíveis, Nodari, Camargo e Bó (2010) identificaram como



causa, a insatisfação no trabalho expressa de diversas formas, desde insatisfação com as condições de infraestrutura no trabalho até a apreciação da sua realização pessoal, todos tendo como consequência a insatisfação no trabalho.

Rattner (1966) em seu estudo sobre benefícios e motivação no trabalho no contexto da transição para o trabalho industrial, descreve o fracasso das tentativas de racionalização como sendo consequência do modo em que o operário era tratado, de forma passiva, sem consciência, enquanto o autor revela que deveria ser tratado de forma mais ativa e consciente. Em seguida o autor expõe que o clima social e moral dos trabalhadores era melhor em empresas que não tinham passado pelo percurso da industrialização. Esta observação é importante por se tratar da época da industrialização e o contexto de mudança de paradigmas no trabalho. Mudanças de carga horária, processos de trabalho e infraestrutura, permitiram alterações envolvendo a satisfação no trabalho. A revelação de Heinrich Rattner pode se encaixar com a percepção de qualificação profissional no que tange o uso de habilidades específicas ganhadas ou por meio de treinamento, ou por experiência. Isto posto, o contexto da industrialização pode também ser expandido para o objeto de estudo desta pesquisa, pois ao tratar de frentistas, estamos citando um cargo que possui semelhanças com o chão de fábrica, como alguns trabalhos braçais, procedimentos rigorosos e até a existência de riscos à segurança.

Quanto aos benefícios concedidos ao trabalhador, Rattner (1966) exhibe resultados que diferem da concepção tayloriana sobre a exclusividade de incentivos financeiros como fonte motivacional no trabalho, argumentando que fatores de ordem sociológica e psicológicas também são relevantes para a motivação.

Costa et al. (2013) corroboram com Rattner quando revelam em seu estudo que a satisfação no trabalho é primeiramente afetada pela remuneração, em todos os níveis hierárquicos, seguida da autonomia nas tarefas, resultando principalmente em aumento da rotatividade e do absenteísmo nas empresas. Para demonstrar outros aspectos sociológicos e psicológicos, os autores também citam como causas da insatisfação, a falta de variedade de habilidades exigidas

e o *feedback* extrínseco, vindo de gerentes e colaboradores, pelo trabalho empenhado.

Tendo em vista os temas de motivação e satisfação, o pesquisador através da literatura adicionou o constructo tédio para acrescentar à pesquisa, o cenário mostrado por Costa et al. (2013) ao expor a falta de variedade de habilidades exigidas. Tédio pode ser definido como o estado de baixo estímulo e insatisfação atribuídos pelo ambiente de trabalho (MIKULAS E VODANOVICHA, 1993). Com isso, em seu estudo sobre o papel do tédio nas organizações, Guglielmi et al. (2013) corrobora com Costa et al. (2013) ao concluir que a falta de oportunidade de aprendizado gera aumento do tédio no empregado, sendo que o tédio, gera insatisfação no trabalho e está positivamente relacionada com a rotatividade dos trabalhadores.

Ainda de acordo com Guglielmi (2013), o tédio é uma das causas que geram a alienação no trabalho, ou mais especificamente, a falta de atenção. Esta situação se torna relevante na pesquisa pois ao se tratar do ambiente de postos de combustíveis, temos situações referentes à segurança das pessoas presentes nos devidos postos, como funcionários e clientes, que podem sofrer impactos diretos da falta de atenção do funcionário, por se tratar de produtos inflamáveis.

Fatores que podem contribuir para a reversão do cenário da rotatividade, são o papel da liderança e maior apoio da equipe de Recursos Humanos para mediar o envolvimento do trabalhador, e o treinamento das lideranças, no caso da pesquisa, dos gerentes e subgerentes que estão trabalhando no dia a dia com os frentistas, a fim de reduzir a intenção de rotatividade (OLIVEIRA; ROCHA, 2008). Afim de acrescentar à literatura de satisfação no trabalho, Penha et al. (2016) conclui em sua pesquisa que o treinamento e desenvolvimento dos empregados com finalidade de aumentar a responsabilidade social no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação deste empregado.

Já para Siqueira (2016), em sua pesquisa sobre o sentido do trabalho, as causas do prazer no trabalho estão relacionadas a (i) a produção de resultados úteis e a percepção do trabalho ser eficiente, (ii) a consideração do serviço ser

intrinsecamente satisfatório, (iii) como fonte de experiência e relações humanas satisfatórias e (iv) o sentido do trabalho ser moralmente aceitável.

### **3. Metodologia**

Este capítulo tem por objetivo mostrar o percurso metodológico apresentando a descrição da metodologia proposta e o método escolhido para coleta e tratamentos dos dados oriundos do grupo de indivíduos que correspondem a unidade de análise escolhida, também são apresentados nesse capítulo o universo e a amostragem selecionada.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O paradigma de pesquisa é qualitativo e sua fundamentação se dá pela explicação de Poupart et al. (2014), o qual define entre outras características que uma pesquisa qualitativa faz-se necessária quando se encontra em situação de (i) que a pesquisa tem por objetivo aprofundar processos ou fenômenos complexos; quando (ii) a pesquisa comporta variáveis pertinentes, que não tenham ainda sido delimitadas e também quando a (iii) pesquisa se refere aos processos organizacionais, suas ligações e informações não estruturadas.

Utilizando-se da estrutura metodológica desenvolvida por Vergara (2007), pode-se dizer que, a pesquisa é descritiva e exploratória por expor características de um fenômeno dentro de uma população com objetivo de torná-lo inteligível, ou seja, justificando os motivos que precedem o fenômeno, neste caso, a rotatividade para mão de obra de baixa qualificação. De acordo com Poupart et al. (2014), o processo descritivo exploratório é utilizado quando o fenômeno resiste a mensuração dos dados, exigindo uma abordagem mais aberta com o objeto em análise. Será utilizada a pesquisa de campo por se tratar de um fenômeno existente dentro de uma população controlada em determinado ambiente (postos de gasolina), assim permitindo a observação do fenômeno pelo pesquisador (VERGARA, 2007). Para se obter maior validação metodológica, diminuindo inconsistências e contradições, faz-se necessário uso mais abrangente das ferramentas disponíveis para convergir métodos de forma que se torna mais clara a explicação de fenômenos (PAIVA-JÚNIOR et al., 2011). Para isso, será adotada triangulação de fontes tanto no que tange os níveis hierárquicos que permeiam o objeto de pesquisa, quanto a utilização de outro método de coleta de dados, a investigação documental.

### **3.2 Pressuposto filosófico e estrutura interpretativa**

A ideia de se ter um pressuposto filosófico é usar da filosofia suas ideias e crenças abstratas para criar um pensamento que irá delinear o andamento da pesquisa, ou seja, a primeira ideia que será exposta e como será abordada (CRESWELL, 2014).

Para esta pesquisa foi utilizada a ontologia fundamental como pressuposto filosófico pois o estudo tem como objetivo reportar múltiplas realidades encontradas na amostra selecionada (CRESWELL, 2014). Tanto através da observação do fenômeno quanto a partir da análise dos dados coletados em campo.

Para esta pesquisa, tal pressuposto filosófico está contido na estrutura interpretativa construtivista devido ao objetivo de entender significados subjetivos das experiências do objeto de análise, assim sendo papel do pesquisador construir a realidade em conjunto com o pesquisado e moldá-la através das experiências individuais, além de basear sua análise sobre a visão dos indivíduos de forma que consiga levar este significado para dentro da sociedade, buscando explicações através das normas históricas ou culturais (CRESWELL, 2014).

### **3.3 Abordagem de Investigação**

Esta pesquisa tem por objetivo descrever as causas comuns da alta rotatividade em mão de obra de baixa qualificação para vários indivíduos pertencentes a este objeto de análise através de suas experiências vividas, como também captar o que está por trás do sentido do trabalho para este mesmo indivíduo.

Foi utilizada a abordagem hermenêutica para o fenômeno escolhido pois segundo Creswell (2014) esta abordagem descreve uma experiência vivida (fenômeno) redigindo mantendo forte relação com o tópico de investigação e ponderando os resultados em relação ao tema investigado. Vale ressaltar que este estudo preza pela imparcialidade do pesquisador, ou seja, foi valorizada a suspensão de juízos sobre o que é real no que tange o tema tratado.

### **3.4 Coleta de dados**

Quanto aos meios de investigação de acordo com Vergara (2007) e (MERTENS et al., 2007) , foi utilizado a pesquisa de campo como investigação empírica que foi realizada nos locais onde ocorrem o fenômeno de pesquisa, ou seja, postos de combustível. A pesquisa de campo tem por objetivo mostrar dados mais próximos possíveis da realidade do universo da mão de obra de baixa qualificação que foi representado pela amostragem feita a partir de frentistas e atendentes de lojas de conveniência dentro de postos de combustíveis no estado do Rio de Janeiro.

Segundo o alcance temporal, a investigação tem formato transversal pois se estuda o fenômeno em um determinado período de tempo, ignorando possíveis transformações quanto as necessidades e preferências da unidade de análise.

A escolha dos sujeitos é intencional, segundo Creswell (2014), diferente da amostragem probabilística que busca a inferência estatística, a amostra intencional tem objetivo de exemplificar um grupo de pessoas que experimentam o fenômeno diariamente e assim podem melhor responder o que foi proposto no problema de pesquisa.

Para obter maior riqueza dos dados, foram feitas entrevistas com outros indivíduos que interagem com o fenômeno, como sócios e gerentes de postos de gasolina, com objetivo de ter a triangulação de fontes de informação necessária para validação do método.

Faz-se necessário expor que o pesquisador possui vivência com postos de combustíveis, por se tratar da profissão exercida por parentes próximos, e também pelo acompanhamento de tarefas internas dos estabelecimentos, como atendente de caixa na loja conveniência e fechamento do balanço diário dos caixas dos postos. O conhecimento sobre a área de fora do posto, referida na coleta de dados como “a pista”, é pequeno, porém relevante dado o já exposto grau de proximidade do pesquisador com o objeto de pesquisa e que, juntamente com o referencial teórico, serviu como base de construção das perguntas feitas ao longo das entrevistas.

Embora esteja alegando certa proximidade com o campo pesquisado, com objetivo de não criar viés de pesquisa, os dados foram coletados fora da realidade que o pesquisador esteve presente, utilizando destes locais, somente o conhecimento que foi aplicado para direcionar as perguntas aos entrevistados. O pesquisador se apresentou somente como estudante ou pesquisador da Fundação Getúlio Vargas, afim de obter respostas direcionadas à resolução de problemas, e evitar a visão de fiscalização que poderia estar presente, ao fazer perguntas mais focadas aos problemas do cotidiano ou questões relacionadas ao treinamento, embora mesmo assim, foram presenciados momentos em determinados postos onde os funcionários se sentiram de algum modo ameaçados e preferiram não se expor.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e setembro de 2017 e obteve o total de quatorze entrevistas, sendo oito frentistas, três gerentes e três sócios. Nesta fase, vale ressaltar alguns pontos pertinentes às dificuldades durante este processo. O tempo médio de duração das entrevistas foi de dezessete minutos e trinta e quatro segundos, sendo que as perguntas destinadas aos frentistas tiveram tempo de duração menor comparada com as entrevistas feitas com gestores e gerentes. Isto aconteceu devido a necessidade de agilidade dos funcionários para voltarem aos seus postos de trabalho.

As perguntas para o quadro de entrevistas foram separadas em três categorias, com objetivo de separar principalmente o grau de entendimento das questões envolvidas com a rotatividade e qualificação profissional, mas também conteve perguntas similares a fim de identificar percepções diferentes sobre o mesmo tema, como por exemplo, percepção de relacionamentos. Perguntas, principalmente para os frentistas, foram selecionadas visando não criar ou elevar qualquer grau de incerteza, desconfiança ou inferioridade que poderia influenciar seu grau de abertura e conforto no andamento da entrevista. Então perguntas relacionadas diretamente a renda foram evitadas, a menos que o ambiente ou a desenvoltura das respostas fossem favoráveis a perguntas mais conflituosas.

Quanto a geolocalização dos pesquisados, foram obtidos dados de três zonas do Rio de Janeiro, Zona Oeste e Zona Sul, o que contribuiu para maior triangulação de fontes.

Nesta seção considera-se importar frisar dois fatos que se decorreram ao longo da pesquisa. O primeiro deles, remete a Creswell (2014) em suas explicações sobre a pesquisa etnográfica, onde se destaca a importância de primeiramente encontrar-se com o guardião, ou seja, a figura (informante-chave), neste caso representado pelos gerentes e subgerentes, na ausência do primeiro, que darão acesso e como aconteceu nesta pesquisa, o direcionamento aos entrevistados. Houve dois casos durante a pesquisa em que o pesquisador abordou primeiramente os funcionários e foi imediatamente comunicado para falar com o gerente, onde este fez questão de escolher qual funcionário estaria apto a me conceder seu tempo de trabalho para atender a pesquisa. Este comportamento mostra o poder do gerente (ou subgerente) sobre sua equipe e restrições quanto ao atendimento e autonomia de seus funcionários.

O segundo fato em evidência diz especificamente sobre a dificuldade de alcançar o funcionário da pista, o frentista. Em algumas ocasiões a pesquisa foi interrompida pelo gerente pedindo para que seu funcionário voltasse para sua função. Felizmente as entrevistas não foram encerradas de imediato, mas gerou um grau de urgência para que houvesse seu fim. Além disso, a simples dificuldade de conseguir conversar com um funcionário era evidente quando perguntada a possibilidade de entrevista-lo para o guardião (o gerente), que em uma ocasião específica, afirmou que responderia as questões dos funcionários por eles. Para isso, o pesquisador se encaixou aos horários de troca de turno realizadas nos postos de combustíveis. Na maioria dos postos, seus horários de troca de turno aconteciam as seis horas da manhã, duas horas da tarde e dez horas da noite.

Isto posto, a coleta de dados foi realizada pela sua totalidade respeitando os princípios de saturação das respostas, em questões referentes ao relacionamento, capacitação, rotatividade e motivação. Assim validando-a para análise de conteúdo que se seguiu posteriormente.

As perguntas foram separadas em três quadros, representando os frentistas, gerentes e administradores dos postos de combustíveis. Vale ressaltar que a coleta de três posições distintas na hierarquia dos postos tem por objetivo a



triangulação das fontes, afim de identificar as percepções dos temas abordados nas perspectivas dos três tipos de entrevistados.

O roteiro de entrevista teve como base o referencial teórico da pesquisa, englobando os temas revisados, como também, perguntas que identificam o baixo nível de qualificação profissional, o qual foi posto em questão dado a pequena quantidade de artigos na literatura estudando o assunto. De maneira geral, os mesmos temas são abordados nos três tipos de entrevistas, valorizando a percepção da posição hierárquica que o entrevistado esteja presente. Primeiramente, foi aplicado um bloco de perguntas denominado como quebra gelo, técnica utilizada para ambientação do cenário da entrevista, fazendo com que o entrevistado se sinta mais à vontade para responder as perguntas específicas e que podem causar certo grau de desconforto dado que as perguntas tratam do dia a dia do funcionário e seus relacionamentos, não só com os seus colegas que trabalham na mesma função, mas com seus superiores. A temática do quebra gelo, trata de questões gerais sobre a vida do entrevistado, desejando que a sequência de respostas gere uma relação com a historicidade dos fatos que aconteceram e assim enriquecendo os dados à medida que o entrevistado fala de acordo com sua memória, evitando assim, algum viés sobre sua fala em alguma abordagem ou exemplo específico. Para os frentistas e gerentes, que foram entrevistados na pista, a seção de quebra gelo foi mais curta em relação aos sócios, abordando sua rotina e fazendo perguntas voltadas às experiências anteriores, conforme a Tabela 1:

Quebra Gelo	Fale um pouco sobre como você começou a trabalhar aqui.. Está aqui a quanto tempo?
	Como é o seu dia a dia no trabalho...
	Fale um pouco de seus trabalhos anteriores...
	Como você compararia sua função hoje, com seus outros empregos?

*Tabela 1 Quebra Gelo para frentistas e gerentes*

Em seguida, foram feitas perguntas sobre o relacionamento com os funcionários. Para os frentistas, as perguntas eram voltadas aos seus próprios colegas, visando evidenciar questões relacionadas ao ambiente de trabalho, mostrado na Tabela .

<b>Relacionamento com outros funcionários</b>	No dia a dia, existem quantos colegas do seu lado?
	Como é sua relação com outros colegas? Vocês se ajudam dentro do trabalho? Existe alguma rivalidade?
	Quando você entrou, como foi sua adaptação entre os seus colegas? Foi tranquilo?
	Você sente que teve que brigar pelo seu espaço?
	Como você enxerga sua relação hoje com outros funcionários? Você os vê como um grupo unido? Por que?
	No seu serviço, você sente a necessidade de ter um colega de trabalho por perto? Por que?
	O pessoal se mantém unido fora do expediente? Vocês fazem eventos juntos como um churrasco, vão a festas ou aniversários?
	Você os vê muito fora do serviço?
	Quando um colega sai para trabalhar em outro lugar, ele continua frequentando as saídas deste grupo fora do serviço?

*Tabela 2 Relacionamento para frentistas*

Enquanto para os gerentes, as perguntas tinham um objetivo de captar a visão sobre sua equipe, expostas na Tabela 3 em seguida.

<b>Relacionamento com funcionários</b>	No dia a dia, existem quantos colegas do seu lado?
	Como é sua relação com outros colegas? Vocês se ajudam dentro do trabalho? Existe alguma rivalidade?
	Quando você entrou, como foi sua adaptação com os colegas? Foi tranquilo?
	Você sente que teve que brigar pelo seu espaço?
	Como você enxerga sua relação hoje com os outros? Você os vê como um grupo unido? Por que?
	No seu serviço, você sente a necessidade de ter um colega de trabalho por perto? Por que?
	O pessoal se mantém unido fora do expediente? Vocês fazem eventos juntos como um churrasco, vão a festas ou aniversários?
	Você os vê muito fora do serviço?

*Tabela 3 Relacionamento para gerentes*

Após a coleta de dados sobre relacionamento com o funcionário, são apresentadas as perguntas sobre rotatividade, com foco em entender a visão do entrevistado sobre causas da rotatividade, além de captar sua visão sobre o tema, como mostrado na Tabela 2. As perguntas neste tema são iguais, tanto para frentista como gerente, por levar em consideração que a vivência no posto de gasolina seja parecida, dado que o ambiente de trabalho é o mesmo.

<b>Rotatividade</b>	Existe muita mudança de funcionário no posto? Como isso te afeta?
	Você vê muita mudança de turno de funcionários? Saberá dizer por que?
	Quanto as demissões, o que é mais comum? Um funcionário ser demitido ou pedir demissão? Você poderia falar mais sobre esta situação? As causas, o que você já presenciou...
	Quais os motivos que fazem o funcionário pedir demissão?

*Tabela 2 Perguntas sobre rotatividade para frentistas e gerentes*

O mesmo se aplica às perguntas sobre treinamento e capacitação. Foram consideradas perguntas iguais para não gerar conflito nas respostas e viés dos entrevistados, como exposto na Tabela 5.

A partir disto, o questionário volta para perguntas de relacionamento. O objetivo aqui foi separar as situações entre frentistas com superiores e clientes, com fim de obter respostas mais claras nessa segunda parte. Foram expostos no final da pesquisa pelo pesquisador considerar parte do tema mais complexo por envolver pessoas que não estão exercendo sua função. A Tabela 3 mostra como foram as perguntas voltadas para o relacionamento com os superiores e com os clientes para frentistas e gerentes.

<b>Treinamento / Gestão do Conhecimento</b>	Já trabalhou em posto de combustível antes? Demorou para se adaptar às tarefas do novo emprego?
	Quais diferenças você reparou entre os serviços nos postos que já trabalhou?
	Você teve algum treinamento quando entrou aqui? Como foi?
	Quem é responsável pelo treinamento?
	Existem mais treinamentos depois que você começa a trabalhar?
	Este treinamento mudou algo que você imaginava da sua função? Te facilitou? Como?
	Você acha que esse treinamento poderia ser diferente? Como?
	O que mais você pode me dizer sobre o treinamento?
	Na sua rotina acontecem imprevistos? Como são?
	Quando tem um imprevisto desses, como vocês resolvem?
	Existe um procedimento para essa situação?
	Quais os maiores problemas do seu trabalho?
	Se você pudesse NÃO fazer algo que faz no seu serviço, o que não faria?

*Tabela 5 Perguntas sobre treinamento para frentistas e gerentes*

<b>Relacionamento com superiores</b>	Como a informação no dia a dia é passada para você? Como alguma alteração de preços, ou alguma tarefa adicional?
	Quem passa essas informações?
	Como é sua relação com o encarregado? E com o gerente?
	O que você pode falar também da relação com o seu patrão? Ele é presente? Gostaria que (não) fosse?
<b>Relacionamento com os consumidores</b>	E os clientes... O que tem para falar sobre o público que você atende?
	Existem problemas com os clientes? Que tipo de problemas?
	Existe treinamento para relacionamento com os clientes? O que você achou deste treinamento?

*Tabela 3 Relacionamento com superiores e clientes para frentistas e gerentes*

Na Tabela 4, são apresentadas as perguntas sobre motivação tiveram peso maior para os frentistas por se tratarem do objeto de pesquisa.

<b>Motivação</b>	Por que voce atualmente está trabalhando aqui?
	O que te levaria a sair deste emprego?
	Se te oferecessem flexibilidade de horario [explicar exatamente a flexibilidade/ lembrar do pagamento por hora trabalhada como voce veria eta proposta?
	O que voce preferiria? Flexibilidade de horário ou um pequeno aumento de salário? Por que?
	Se voce ganhasse mais, o que faria com esse aumento?
	Você vê algum benefício em ter flexibilidade de horário?
	Mas com a flexibilidade voce poderia ter outro trabalho para te remunerar mais ainda, já que a sua necessidade é ganhar mais, não acha?

*Tabela 4 Perguntas sobre motivação do frentista*

Logo, para os gerentes, foram feitas perguntas sobre sua própria motivação e também sobre sua visão da motivação dos frentistas. Como mostrado na Tabela 8:

<b>Motivação</b>	Por que voce atualmente está trabalhando aqui?
	O que voce acha que motiva os frentistas?
	O que te levaria a sair deste emprego?
	O que te motivou a e o que acha que foi seu diferencial para se tornar gerente/encarregado?

*Tabela 5 Perguntas sobre motivação do gerente*

Por fim, a Tabela 6 mostra as duas perguntas finais tanto para gerentes quanto frentistas. A primeira, referente a pergunta extra, exposta pelo primeiro frentista entrevistado e a segunda, a pergunta aberta feita para todos os entrevistados.

<b>Direitos trabalhista</b>	Voce sabe sobre seus direitos trabalhistas? A empresa cumpre seus deveres trabalhistas com seus funcionários?
<b>Fechamento</b>	Tem algo mais que gostaria de falar? Algo que não perguntei, ou algo a acrescentar sobre o seu trabalho?

*Tabela 6 Perguntas de encerramento para frentistas e gerentes*

Já para os sócios e administradores, como exposto na Tabela 7, as perguntas foram voltadas exatamente para a percepção do trabalho de suas equipes, tanto perguntas como relacionamento quanto motivação tem como objetivo triangular

a visão do administrador com a realidade vivida pelo seu funcionário, enquanto as perguntas voltadas para treinamento mostram se há diferença no treinamento ideal, proposto pelos sócios e o treinamento recebido pelos frentistas, repassado pelos gerentes e subgerentes.

ENTREVISTA PARA SÓCIOS/ ADMINISTRADORES	
Quebra Gelo	Poderia começar se apresentando? Quem você é, por que escolheu trabalhar com postos de combustível?
	Poderia explicar como é sua rotina? Ao longo do dia e ao longo da semana
	Na sua rotina, o que voce mais gosta de fazer?
	E o que você tem mais facilidade?
	Agora queria te perguntar dos problemas...Quais os maiores problemas que você enfrente trabalhando com posto de combustíveis?
	Como você resolve esses problemas?
	E imprevistos...Que tipo de imprevistos acontecem e como voce faz para contorna-los?
	Quantos funcionários em média tem no seu(s) posto(s)?
Treinamento / Capacitação / Processo de Seleção	Bom...Vamos falar um pouco da sua equipe.... Como é o processo de seleção deles? Quem escolhe?
	[CASO NÃO SEJA ELE MESMO] E voce entra nesse processo de alguma forma? A decisão final é de quem?
	O que você busca encontrar em um funcionário? E da equipe de uma forma geral
	Existe muita procura para trabalhar em posto de combustível? Sempre foi assim?
	Existem situações que voce contrataria mais pessoas que seu efetivo agora? Quais são?
	Depois que eles entram, como é o processo de ambientação deles? Passam por algum treinamento?
	Existe treinamento diferenciado para quem está trabalhando pela primeira vez com vendas ou posto de combustível?
	Voce poderia dizer um pouco como é o treinamento deles?
	Eles tem treinamento para lidar com público? Voce acha suficiente?
	Quem dá estes treinamentos?
	[CASO NÃO SEJA UM ÓRGÃO ESPECIFICO] Por que é esta pessoa que dá o treinamento? Alguem fiscaliza? Acha que há necessidade de fiscalizacao?
	Existe treinamento para lidar com público? O que voce acha deste treinamento?
	Para os mais antigos, existe alguma reciclagem?
	De uma forma geral, o que voce acha destes treinamentos?
	Acha que poderiam ser melhores? Por que não são?

<b>Rotatividade</b>	Como funciona a cadeia de comando no posto?
	Voce conseguiria dizer quantos funcionarios são trocados em média ao longo do ano? Se não souber em números, pode dizer em grandeza... Pouco / Muito?
	E com outros postos, voce acha que o comportamento é assim?
	[CASO ALTA] Por que voce tem tanta rotatividade assim? Saberla dizer?
	[CASO ALTA] Voce almeja maior retenção de funcionários?
	[CASO BAIXO] Por que a rotatividade é baixa? Saberla dizer?
	[CASO BAIXA] Voce está contente com esses números da rotatividade? Por que?
	O que voce pode falar sobre esses custos relacionados a admissão e demissão do funcionario? Como voce administra essa situacao?
	Quanto as demissões, o que é mais comum? Um funcionario ser demitido ou pedir demissão? Voce poderia falar mais sobre esta situação? As causas, o que voce já presenciou...
	Quais os motivos que fazem o funcionario pedir demissão?
	Quais os maiores problemas que voce tem com os funcionários?
	Existem algum plano para retenção do seu funcionario?
<b>Motivação</b>	Antes te perguntei sobre os problemas que os funcionarios causam,. Agora, voce pode me dizer quais os problemas que ve ou sabe que seus funcionários passam?
	Voce acha que esses problemas motivam o funcionario a sair do emprego? (FALE MAIS.....)
	O que motiva seus funcionários?
	O que voce acha de flexibilidade de horário? Digo, receber de acordo com as horas trabalhadas, mas com quantidade de horas flexiveis, previamente acordadas?
	Voce imagina alguma solução para reverter a situação de alta rotatividade no posto?
<b>Relacionamento</b>	Como é sua relação com os seus funcionários? Como acha que eles veem voce?
	E a relação dos funcionários com os clientes? Acontecem muitos atritos? Por que voce acha?
<b>Fechamento</b>	Tem algo mais que gostaria de falar? Algo que não perguntei?

*Tabela 7 Perguntas para sócios e administradores*

Durante a coleta de dados, o pesquisador fez algumas observações quanto ao dia a dia nos postos de combustíveis, sendo elas (i) a variação de horários de pico, sendo quase aleatórios e repentinos o momento em que os postos tinham fluxo grande de clientes para momentos de calma onde havia ociosidade de funcionários. Esta variação gerava dificuldades acerca da (ii) disponibilidade dos funcionários para as entrevistas, dado que mesmo respeitando horários de troca de turno, estas ocasiões eram acompanhadas de momentos de pico de clientes e também problemas relacionados ao fechamento de caixa, que demandavam mais tempo de seus funcionários. Junto a isso, o pesquisador também constatou a (iii) diversidade de tarefas exercidas pelo funcionário, desde o atendimento ao cliente, abastecimento, manuseio de formas de pagamento ao cliente até limpeza das bombas em horários mais calmos.

Por fim, o pesquisador tentou abordar a maior variedade de tempo de funcionários trabalhando com postos de combustíveis. A fim de abranger

também aspectos relacionados às mudanças no serviço de frentista ao longo dos anos. Tanto quanto também investigar diferenças na motivação destes funcionários com muita experiência no mesmo serviço.

### **3.5 Análise de dados**

De acordo com Creswell (2014) existem duas perguntas bases que guiarão uma entrevista com os participantes: “O que você experimentou em termos do fenômeno?” e “Quais os contextos ou situações influenciaram ou afetaram suas experiências do fenômeno?” A partir destas perguntas, é possível destacar as declarações significativas de cada participante, como frases ou citações da relação entre o participante e a experiência estudada.

O método de análise dos dados coletados neste estudo foi a análise de conteúdo, por ser considerado pelo pesquisador o método que melhor organiza as informações obtidas nas entrevistas, auxiliando a interpretação dos aspectos envolvidos em cada entrevista como linguagem verbal e não verbal. Não obstante, os dados provenientes de uma pesquisa qualitativa são volumosos, exigindo a extração dos sentidos e significados nas respostas dos entrevistados (CRESWELL, 2014)

De acordo com Creswell (2014), a estrutura da análise escolhida começa com a transcrição das entrevistas e anotação de conceitos-chave presentes nos textos da entrevista. Logo, estes conceitos passarão pelo processo de codificação, ou seja, foi desenvolvida uma lista de códigos correspondentes ao seguimento exaltado, como as experiências envolvidas ou algum *background* histórico em comum. As listas tenderam ao crescimento à medida que novos dados eram coletados e adicionados à codificação. A partir deste ponto, os códigos são agrupados em temas, com objetivo de tentar isolar as questões expostas.

O próximo passo serve para organizar os dados coletados em dois tipos de descrição. A descrição textual é a descrição das experiências como acima foram expostas. Já a descrição estrutural trata da visão do pesquisador em descrever o ambiente ou contexto que o participante está inserido para verificar se há influência do meio na experiência para o participante. Feito isso, foi

montada descrição composta para expor a “essência da experiência” do fenômeno para aquela amostra selecionada.

### **3.6 Limitações do Método**

Sobre as limitações do método escolhido, Vergara (2007) evidencia que todo método possui suas limitações. No método proposto, suas limitações são:

- Possibilidade de viés nas perguntas abertas, devido a uma possível insegurança do indivíduo em responder as questões expostas. Mesmo que a pesquisa não identifique os respondentes por nome, pode haver certo grau de desconforto dado que este estudo trata do tema de demissões e de uma forma geral, sobre o sentido do trabalho para o indivíduo.
- Quanto a análise dos dados, é possível ter viés da amostra no tratamento dos dados por se tratar de uma grande população, representada somente pelos empregados localizados no estado do Rio de Janeiro. Contudo, estão sendo tomados os devidos cuidados necessários para que não ocorra um viés indesejado na amostragem.
- Dificuldade de acesso a certos funcionários. Como mostrado na coleta de dados, os gerentes muitas vezes escolhiam quem estaria apto a dar a entrevista, assim podendo de alguma forma, enviesar as respostas dado que a escolha do gerente pode ou gerar inquietação por parte do funcionário que se sente obrigado a dar uma resposta “boa para a empresa” mas também do viés do próprio gerente de não dar a chance de escolha para entrevista de algum funcionário que possivelmente tenha algum problema com o posto específico e que poderia de alguma forma acrescentar às pesquisas realizadas.
- Por fim, o estudo não foi feito em profundidade, acompanhando os funcionários em um longo período de tempo. O corte transversal tende a representar mais o fenômeno de acordo com os fatos ocorridos no curto prazo que podem afetar os indivíduos. Embora a pesquisa tente diminuir este problema selecionando alguns entrevistados com mais tempo de serviço no cargo.



## **Resultados**

A análise de dados desta pesquisa contou com a criação de temas e categorias referentes as perguntas feitas aos entrevistados, respeitando o estado da arte exposto no referencial teórico. Cabe ressaltar que parte do entendimento para a criação dos temas e categorias foi através do conhecimento prévio do autor sobre o ambiente organizacional presente nesta pesquisa como explicado na coleta de dados em relação a estruturação das entrevistas, desde a abordagem do tema com os entrevistados, utilizando termos presentes na linguagem do dia a dia deles, respeitando a intervenção de um guardião para intermediar o contato entre pesquisador e os entrevistados, ao se tratar dos frentistas, alvo da pesquisa. A análise de conteúdo possui resultados gerais sobre a visão de cada tema, mas também traz à luz, diferenças nas visões dos três tipos de entrevistados (frentistas, gerentes e sócios/administradores), tendo assim material para realizar a triangulação de fontes.

A análise de dados foi separada pelos temas da pesquisa baseados nas perguntas das entrevistas. A primeira seção expõe a abrangência geográfica e de tempo de serviço em postos de combustível. A segunda seção trata dos relacionamentos, em seus dois tipos (relacionamento com frentista e com superiores). A terceira seção trata da análise sobre capacitação, envolvendo questões de treinamento e processo seletivo. A quarta seção trata da motivação de rotatividade e os problemas que podem ser fatores geradores de rotatividade nos postos de combustíveis. Por fim, a quinta seção trata sobre a visão da rotatividade nos três tipos de entrevistados, a fim de ter-se uma ideia sobre as diferentes percepções do tema dentro do mesmo ambiente organizacional.

Quanto as perguntas realizadas, vale ressaltar o acréscimo de uma pergunta após a realização da primeira entrevista com um frentista. A última pergunta do quadro de entrevista é aberta e pede para que o entrevistado exalte algum ponto que ainda não tenha sido contemplado ou que dê o devido grau de importância a alguma pergunta que o pesquisador tenha feito. Ao direcionar tal pergunta ao primeiro entrevistado, o mesmo pediu para que fosse acrescentado para os próximos entrevistados, uma pergunta referente aos direitos do trabalhador, como são feitos, e se são respeitados. A partir deste momento o quadro de perguntas teve acréscimo deste último questionamento.

Antes da análise dos temas que foram discutidos, vale fazer uma observação quanto a rotina existente nos postos de combustíveis. A gerência desempenha papel fundamental nas relações de trabalho no posto. É o gerente que está presente no dia a dia, é responsável pelo treinamento nos postos, responsável por resolver os incidentes que acontecem na rotina da pista. O gerente que organiza as reivindicações dos frentistas para os administradores como também é o gerente que passa as orientações dadas pelos administradores para os frentistas. Como mostrado pelo Sócio Entrevistado 1 quando perguntado sobre sua acessibilidade para os funcionários:

*“Sim, de gerente. De frentista eu prefiro não dar este contato até por que como eu não tô no posto no dia a dia, as vezes o cara vai me ligar e eu não sei nem o que está acontecendo. Aí vai me ligar e eu vou passar para o gerente. E quando eu estou no posto, ou se for algo mais urgente, ele pode através da secretária ou do gerente mesmo, ele pode entrar em contato comigo. Mas já que a nível de pista eles tem o gerente, não faz sentido ter 600 funcionários podendo me ligar”*

### **3.7 Dados Descritivos**

Os dados descritivos apresentados abaixo se referem ao tempo de serviço, dos entrevistados, em postos de combustíveis. O motivo desta escolha encontra-se no objetivo da pesquisa, ao no que tange o desejo do autor em estudar diferenças categóricas que dizem respeito somente à diferença hierárquica das atribuições de cargos e do tempo de serviço dos entrevistados. Buscando assim enriquecer a amostra com dados baseados em perspectivas distintas dada a diferença de tempo de serviço. Nota-se na Tabela 11 a variedade de tempo de serviço principalmente entre frentistas e gerentes. A diversidade de tempo de serviço entre os entrevistados, contribuiu para o alinhamento das perguntas e perspectivas sobre o trabalho, mas também serviu para a saturação da amostra.

#### Características Descritivas

Frentista (8)		Gerentes (3)		Sócios (3)
Tempo trabalhando com posto	Quantidade de funcionários	Tempo trabalhando com posto	Tempo como gerente	Tempo trabalhando com posto
<3 anos	3	23	15 anos	9 anos
>3 anos	2	25	~10 anos	~9 anos
>10 anos	3	26	9 meses	>30 anos

Tabela 8 Dados Descritivos

### 3.8 Análise sobre Relacionamentos

A Tabela 12 mostra os resultados obtidos da análise dos relacionamentos vigentes em postos de combustível. Essa seção visa principalmente mostrar as diferenças de perspectiva que existem no mesmo ambiente organizacional. Partindo do princípio que o objetivo da pesquisa é identificar causas de rotatividade, as escolhas das categorias foram focadas nos problemas que podem vir a existir.

Temas	Categorias	Subcategorias	Frentistas	Gerentes	Sócios	Frequência de citações por subcategoria	Frequência de citações por categoria	Frequência de citações por tema
Relacionamento	Problemas Pontuais de Relacionamento		3	5	3		11	50
	Profissionalismo		6	4	1		11	
	Ambiente Positivo		12	0	2		14	
	Ambiente Negativo		0	2	3		5	
	Problemas com o Público		5	3	1		9	

Tabela 9 Análise de Relacionamentos

Começando pelos problemas pontuais de relacionamento, esta categoria tem como objetivo extrair das entrevistas situações onde o entrevistado citou problemas relacionados aos frentistas e/ou com a empresa, sendo neste caso, sobre o modus operandi do estabelecimento, tanto pela ótica interna, dos próprios frentistas, como também dos gerentes e sócios.

Para abrir esta seção de análise sobre relacionamentos, foi destacado fragmento retirado do Gerente Entrevistado 2:

*“A desatenção já acontece também em partes com o funcionário. Por que? Porque nós temos a secretária, e vira e mexe tem problema de caixa. Aí eles ficam aqui desconfiando da menina. E eu sempre bati nisso de proteger ela pô. Confio muito nela. Está*

*aqui comigo a muitos anos. Então eu senti que bate muito. Teve uma falta aqui que faltou 154 reais no caixa da menina. Cara, a menina esbravejou, falou para caramba, não quis pegar. Até me aborreci com ela esses dias e mandei ela para casa. Aí outro dia chega o cliente e fala "pô cara, fui embora sem pagar". A fulana abasteceu, ela tinha abastecido carro e não cobrou ele. 150 reais"*

É importante destacar nesse texto que a cadeia de relacionamentos presente nos postos. Primeiro houve diferença no fechamento de caixa, que fica na pista, supervisionado por um gerente, após este momento, o fechamento é passado para a secretária do escritório, dada a ocorrência, o gerente teve que mediar a situação devido ao grau de conflito existente com a parte interna do posto (a secretária). Por fim, o erro não foi de fechamento de caixa movido por desonestidade, como ambas as partes achavam, e sim, pelo fato de que um cliente saiu do posto de combustível sem pagar e posteriormente este cliente entrou em contato para esclarecer a situação.

Esta ocorrência pode indicar que (i) o gerente é o principal mediador dos problemas internos do posto, (ii) há falta de procedimento, ou de cumprimento de certos procedimentos na pista, dado que o cliente em primeiro lugar, não deveria ter saído do posto sem efetuar o pagamento e (iii) existência de conflitos internos motivados pelo medo da desonestidade de um terceiro. Nota-se que não houve menção de sócios ou administradores para mediar este problema;

Dentre os problemas relacionados podemos destacar essa frase do Frentista Entrevistado 4:

*"Às vezes a gente fica meio desmotivado pelos problemas da empresa, mas essa é a motivação de trabalhar, por que preciso sustentar minha família. Se tivesse que quebrar uma pedra para sustentar minha família, meu neto. Faria a mesma coisa."*

Embora o entrevistado não queira entrar especificamente no problema, esta frase mostra a motivação do funcionário e também certo grau de resiliência, ao dizer que não mediria esforços para sustentar sua família. Isto também nos leva ao segundo ponto da seção de relacionamentos, o profissionalismo.

Podemos citar também outros tipos de conflitos internos mais graves como reportado pelo Frentista Entrevistado 8 ao ser questionado sobre problemas com colegas no dia a dia:

*“Ah, já tive vários (...) Pessoas que me prejudicaram? Roubo (...) acontecia até eu desmascarar o coleguinha. Agora ele tá lá se ferrando lá em Inhaúma.*

A categoria de profissionalismo mostra o posicionamento dos trabalhadores sobre suas funções. Grande parte das entrevistas mostrou que os frentistas apesar das diferenças e problemas que surgem no dia a dia, mantem uma postura profissional no trabalho. Esta visão foi compartilhada entre os três tipos de entrevistados presentes, como é mostrado pelo Frentista Entrevistado 5 e o Frentista Entrevistado 6, respectivamente, ao serem perguntados sobre o relacionamento com os colegas:

*“Não, aqui a rapaziada é bem unida. A gente procura trabalhar em união porque tem que ter harmonia no lugar de trabalho. Se ficar aquela coisa assim, de atrito não fica legal. A gente tem que lidar com o público, lidar com o cara mal-humorado não tem como.”*

*“Tem que ser né. Independente se conhece ou não. A gente passa mais tempo aqui que em casa né. Então é como uma família né. Um ajudando o outro. Dá tudo certo no final do expediente.”*

Embora esta visão mostra também certo grau de comodismo, também pode expressar a necessidade de resiliência para que a equipe se mantenha unida independente de problemas.

Quanto a visão dos gerentes, podemos salientar a visão de profissionalismo do Gerente Entrevistado 2:

*“...eu procuro ter uma distância para não ter envolvimento. Justamente por isso, porque a hora que eu for chamar a atenção eu vou chamar a atenção mesmo. Às vezes estoura. Eu não tenho isso de ficar passando a mão na cabeça, levo na boa, tem um probleminha aqui, ajudo ali ajudo aqui. Isso a gente vai vivendo.”*

Neste fragmento, o gerente em questão expõe seu modo de trabalho. Mantendo-se fora do ciclo de amizade dos seus funcionários, ele consegue manter a postura de comando sem afrontamentos. Isto mostra também a necessidade dos frentistas de se adequarem ao ambiente organizacional.

Quanto as visões sobre o ambiente ser positivo ou negativo, tivemos certa diferença quanto a percepção dos entrevistados. Como mostrado na Tabela 12, a visão dos frentistas sobre o ambiente é predominantemente positiva, embora ao entrevistar sócios e gerentes, foi mostrado uma visão mais pessimista do ambiente na pista, como mostrado pelo Sócio Entrevistado 1:

*Tem caso que a equipe é tão unida e casos onde a equipe não tão unida. Sendo posto, um lugar que movimenta muito dinheiro, a gente tem um cara que é o caixa naquele momento, a gente orienta em todos os postos de fazer rotatividade desses caixas. Todo dia uma pessoa diferente assume o caixa. Mas como tem movimentação de dinheiro, movimentação de transação de cartão e tudo mais. E também muita gente nova, então a gente acaba tendo esse tipo de atrito de "Ou, você recebeu direitinho?", "Vê se não vai faltar no meu caixa", "Vai me gerar problemas lá dentro". Então esse tipo de atrito acontece bastante, tirando os problemas de relacionamento que são normais né. Um que não vai com a cara do outro.... Não é o normal, tipo, vai no posto e os caras estão se matando...não. Tipo, começa a envolver dinheiro, o cara não recebeu direito do cliente e essas coisas.*

O entrevistado neste caso, citou o problema de honestidade que pode e já esteve presente em ocasiões anteriores. Os problemas quanto ao ambiente vão de encontro ao problema da desconfiança que existe entre os funcionários. Isto porque, como exposto pelo entrevistado, pelo volume de transações que são feitos dentro dos postos.

Fechando esta seção, cito através dos entrevistados, problemas existentes com os clientes. Embora muitas vezes este problema esteja relacionado diretamente com o momento, sendo pontuais, mostram certa falta de preparo pela organização ou até treinamento para esse tipo de situação. Um dos problemas mais recorrentes foi exposto pelo Frentista Entrevistado 1:

*"Cara, rapaz vem. "Pô completa o tanque" aí depois "Pô, esqueci a carteira, vou em casa buscar" Aí você dá um voto de confiança e o cara não volta mais aí o prejuízo acaba ficando para a gente e acaba sendo descontado no final do mês. E assim vai."*

### **3.9 Análise sobre Capacitação**

A análise sobre a capacitação foi dividida em três categorias, como mostrado na Tabela 13. A primeira se refere ao processo de seleção. Esta categoria não teve resultados relevantes para a pesquisa, embora tenha sido de desejo da pesquisa buscar diferenças de percepções, dada o tipo de processo de seleção escolhido.

O fato mais relevante nesta categoria diz respeito ao tipo de contratação que mais acontece no meio de postos de gasolina, através da indicação, ou de um ex-funcionário ou de colegas de outros postos que ficaram sabendo de

alguma oportunidade em outro posto (ou no próprio posto) e assim, recomendaram a pessoa para o gerente do estabelecimento.

Em relação ao treinamento formal e informação, foram obtidas respostas que indicam a predominância do treinamento informal para a capacitação dos funcionários. Esta categoria visa levantar pontos que estejam atrelados ao tipo de treinamento que o funcionário recebe. Embora o número de citações ao treinamento formal seja comparável ao treinamento informal, as respostas que dizem respeito a formalidade foram voltadas a somente dois tipos de treinamento formal existente para os postos de combustíveis, um deles foi mostrado pelo Frentista Entrevistado 2:

*“Duas vezes por ano a gente tem reunião com a Ipiranga que ela ensina a gente o tratamento com o público.”*

Já o Frentista Entrevistado 3, cita além do treinamento com a empresa, o treinamento do Senai, quando perguntado sobre a existência de treinamento antes de entrar no posto de combustível:

*“Não. Só tem treinamento quando tem a reunião da Ipiranga. Aí eles fazem o treinamento né. Alugam salas, e onde tem um palestrante. Isso é o treinamento. Mas fora isso aí, treinamento nenhum. A não ser no Senai que o cara já vem preparado pelo Senai.”*

Trazendo esta temática para a terceira categoria, referente ao treinamento com atendimento ao público, podemos citar ainda o Frentista Entrevistado 3, ao ser perguntado sobre a existência de treinamento formal para atender o público, o mesmo disse:

*“Olha, aqui não temos esse treinamento, de atendimento ao cliente. Eu acho que ele já vem de fora capacitado para isso.”*

É interessante nesse fragmento a visão que o funcionário tem sobre a necessidade de ter esse treinamento, para ele, esta *expertise* já deve ser adquirida antes de ingressar no posto, como conhecimento prévio.

Corroborando com essa visão, o Frentista Entrevistado 6 levanta a relação entre treinamento dentro dos funcionários presentes no posto:

*“O que que acontece cara. Geralmente a gente opta por treinar quem não tem experiência na área. A pessoa que já tem...o cara traz no currículo. Já tratei um ano, dois anos. Não tem o que ensinar para o cara. É só observar a forma dele de trabalhar.”*

Este fragmento mostra que para o funcionário, faz-se necessário conhecimento prévio sobre o suposto treinamento, sem ter uma cobertura para práticas diferentes que possam surgir de posto para posto e somente estando passiva de avaliação do gerente. O Frentista Entrevistado 6 ainda levanta seu posicionamento sobre as práticas do posto, ao ser questionado sobre os erros que podem acontecer dada a falta de treinamento:

*“é, na verdade você não erra, né. O cara que tem muito tempo de posto não vai errar. Ele sabe abordar, ele sabe os clientes e os produtos. O padrão ele sabe. Mas tem gente que não quer seguir o padrão.”*

Temas	Categorias	Subcategorias	Frentistas	Gerentes	Sócios	Frequência de citações por subcategoria	Frequência de citações por categoria	Frequência de citações por tema
Capacitação	Processo de Seleção	Candidatura Aberta	0	1	2	3	22	51
		Indicação	2	4	1	7		
		Primeiro Emprego	1	3	3	6		
		Com Experiência Prévia	4	0	0	4		
		Começou como lavador	1	1	0	2		
	Treinamento	Formal	6	4	2	12	26	
		Informal	8	4	2	14		
	Atendimento ao Publico		1	1	0		2	

Tabela 10 Análise de Capacitação

### 3.10 Análise sobre Motivação de Rotatividade

Esta seção retrata o tema de motivação de rotatividade em suas categorias. Tais categorias foram escolhidas com intuito de exemplificar problemas decorrentes do ambiente dos postos como um todo. As categorias abordam temas como desatenção, falta de honestidade, problemas com excesso de trabalho, deficiência no treinamento e problemas financeiros por parte dos funcionários. O objetivo aqui é elencar os tipos de situações que possam gerar a demissão ou saída voluntária dos funcionários. Assim, o critério utilizado foi expor as causas de diversas ocasiões. Como exposto na Tabela 14.

Temas	Categorias	Subcategorias	Frentistas	Gerentes	Sócios	Frequência de citações por subcategoria	Frequência de citações por categoria	Frequência de citações por tema
Motivação de rotatividade	Problemas de Atenção		4	3	7		14	67
	Problemas de Honestidade		3	5	3		11	
	Problemas de Carga Horária		9	1	5		15	
	Problema de Treinamento		2	5	10		17	
	Problemas financeiros		7	0	3		10	

Tabela 11 Análise de Motivação de Rotatividade



Para o início desta análise, temos o problema de atenção. Este problema foi um dos que teve maior recorrência na triangulação das fontes, problema este que gera conflito diretamente com o cliente final, pois muitas vezes um problema de desatenção gera graves erros, por se tratar de abastecimento de diversos fluidos diferentes com diferentes tipos de suporte para tais fluidos ou também por se tratar de meios de pagamento incluindo assim, diferenças nos valores, como exposto pelo Gerente Entrevistado 2:

*“Tem a desatenção na hora de passar o cartão, as vezes eu...é o que eu falo...na hora do abastecimento gente, por favor, não tem brincadeira, não tem conversa, porque uma desatenção é muito grande. Você vê, meu vigia, o cliente deu duzentos reais e quarenta e nove centavos. Aí o cara passa no cartão vinte mil e quarenta e nove. E o cartão aprovou. Aí ficamos desesperados. Aí liga para a financeira para cancelar tudo. Ai depois que cancelou não conseguiu passar o valor correto e o cliente fica como...”*

O Gerente Entrevistado 1 corrobora esta afirmativa ao dizer:

*“O troco errado existe entendeu? Mas tipo assim, o erro maior é a desatenção. A gente sabe que tem cliente que fala baixo, fala um valor e você entende outro. As vezes o cliente fala que é um valor menor e o frentista acaba botando um valor a mais ou completando o tanque. São erros que são falha humana. Fica difícil contornar. Porque muitas vezes o cliente está com pressa”*

Esta afirmativa do Gerente Entrevistado 2, também tira um pouco da culpa do funcionário, ao citar que “o cliente fala baixo” e também “Fica difícil contornar. Porque muitas vezes o cliente está com pressa”. Estas afirmativas mostram falta de preparo da equipe para contornar situações adversas, mas que são corriqueiras, como expõe o Frentista Entrevistado 6 ao ser perguntado sobre a frequência de clientes que não efetuam o pagamento corretamente e completa respondendo o motivo deste problema:

*“Cara, botar aí... No mês, isso acontece duas, três vezes no máximo...”*

Lembrando que esta diferença é descontada do funcionário, logo, uma ocorrência de duas ou três vezes por mês, se for por funcionário, temos uma recorrência alta de casos como esse. O entrevistado completa justificando:

*“É... Às vezes é falta de atenção do frentista mesmo. Agora está tranquilo, mas quando der de 7h30m para lá, é movimento direto, é muito carro. Então o cara vai lá, aí vem aqui. Cliente pede,*

*resolve na rapidez, pode ser que o cara esteja distraído e botar o bico errado.”*

A partir da resposta do Sócio Entrevistado 1, temos uma visão geral dos problemas recorrentes por falta de atenção:

*“Porque eles ficam dispersos. Por que basicamente aquele que deveria estar comandando a equipe, o encarregado, o gerente não está fazendo a função deles. Do tipo, você chega em um posto e as vezes pega rodinha de bate papo. Usando celular na pista. Entendeu? Coisas que não deviam estar acontecendo. O cara devia estar ali no ponto de atendimento, recebendo os clientes. Não pode usar o celular na pista. A gente cansa de ver...cansa...A gente pega casos que eu tô na pista e o cara está abastecendo o cliente com o celular na outra mão. São atribuições que o gerente deveria ter e acaba não tendo. Então o cara está conversando e pega o bico errado para abastecer o cliente. Às vezes vai passar no cartão, pega a máquina para passar 100, e passa 1000. Aí o cliente volta "cuspindo marimbondo, por que também não viu na hora". Isso são questões bobas, mas o cara tem que estar atento. E o supervisor e o gerente têm que estar acompanhando e cobrando deles.*

O ponto levantado pelo Sócio Entrevistado 1 revela que o problema da falta de atenção está relacionado com a supervisão e também falta de treinamento para os procedimentos que ocorrem na pista.

Honestidade também é um tema relativamente bastante citado entre os entrevistados, principalmente pela administração do negócio, como mostra o Sócio Entrevistado 2:

*“E a gente mexe com dinheiro entendeu? É uma coisa que...mexe com a cabeça da pessoa. A gente tem uma margem muito pequena, mas um volume muito grande no negócio. Tem gente que vê assim o montante alto e não sei assim... Se ela está se iludindo com isso...”*

Esta situação é repetida pelos três tipos de entrevistados. A movimentação alta de dinheiro gera problemas que podem resultar em desatenção, por se tratar de altas quantias em valores quebrados, repetidas vezes ao longo do dia e dependendo em situações de pressão, como reportado acima, em casos que o cliente está com pressa por exemplo, ou pode acontecer como neste caso, algumas situações que resultam em roubo por parte do funcionário, ocasionando sua demissão. Podemos ver este exemplo através de uma fragmentação do Frentista Entrevistado 6:

*“Sabe que aa carga horária são de 8 horas. Sendo 6 por 1. Ele não vem fantasiando nada disso que ele já conhece. Mas ele já vem viciado de outro lugar. Acostumado a fazer coisa ilícita, essas coisas.”*

A partir deste ponto, e pelo percurso das entrevistas, a percepção da honestidade, vista pelo pesquisador é que este tema não é conversado abertamente na empresa. Em todas as entrevistas que foram citados problemas referentes a honestidade, as expressões utilizadas formam certo eufemismo para tratar do assunto. Isto pode mostrar a complexidade do relacionamento entre os cargos. Dado que a base, os frentistas, detêm o controle do caixa na maior parte do tempo, enquanto a supervisão acaba sendo comprometida em situações de alta demanda de funcionários, dificultando assim o controle exato da entrada de caixa. Exatamente por este motivo, o tema da confiança foi raramente abordado, pois os administradores possuem uma visão mais macro e pela falta de vivência em cada posto, torna complexa a atribuição de culpa em alguns casos.

Outro problema bem abordado pelas entrevistas é a questão de a carga horária muitas vezes ser excessiva, em termos de esforço, mas as vezes também pelo descumprimento de horários no dia a dia. Tanto pelo atraso de funcionários, mas também pelo excedente no horário de saída, muitas vezes motivado pelo fechamento do caixa. Aqui vale fazer um adendo a uma observação de campo que aconteceu antes das duas entrevistas em um posto de combustível na zona sul do Rio de Janeiro. Ao chegar, combinei com o gerente de conversar com dois frentistas no horário da troca de turno, o mesmo pediu para que esperasse até as duas horas da tarde, quando haveria a troca, entretanto, somente as três horas da tarde consegui conversar com eles, devido a uma necessidade de segurar o horário dos funcionários para realizar o fechamento do caixa. Isto posto, quando perguntado sobre a motivação de rotatividade pelos funcionários, o Sócio Entrevistado 2 expôs:

*“...porque muitos não gostam de trabalhar domingos, não gostam de trabalhar de madrugada, não gosta de trabalhar com feriados. Que é um negócio puxado. Infelizmente é um comercio de quase 24h. Então tem muitos dias que tem muito trabalho. Que a rotina é cansativa.”*

Tal afirmativa, é corroborada pelos funcionários, como exposto pelo Frentista Entrevistado 3 e Frentista Entrevistado 1, respectivamente:

*“É. trabalhar nos domingos. A gente quer ficar em casa em paz. Mas, veja bem, não estou reclamando sobre isso. Mas as vezes a gente quer ficar em casa, mas tem que ir trabalhar que é o certo.”*

*“a questão da folga né. Manter aquela folga certinha 6 por 1. Até porque tem frentista aí que trabalha 10 dias para folgar um dia. E acaba o patrão "comendo" um, "comendo" dois, e assim vai.”*

No caso do Frentista Entrevistado 1, ainda há o agravante de não haver cumprimento por parte da administração da regulação das férias dos funcionários. Quando o entrevistado cita *“comendo um, comendo dois”*, o mesmo se refere a subtração ou adiamento dos dias de férias já pré-estipuladas. Para ressaltar esta relação sobre melhores oportunidades, o Sócio Entrevistado 3 mostra em sua resposta que muitas vezes o funcionário gostaria de voltar ao seu trabalho anterior aos postos:

*“Arranjar emprego em uma outra atividade. Tem pessoas as vezes que aceitam o trabalho de frentista porque aquilo que ele trabalhava anteriormente não estava conseguindo emprego. Mas quando tem a oportunidade de fazer o que fazia antes eles voltam. Voltam para escritório. por exemplo, não trabalham final de semana, trabalham de segunda a sexta. E no caso da minha atividade, todo dia trabalha.”*

A próxima categoria abordada trata dos problemas de treinamento existentes. Desde o momento da entrada de um novo funcionário no posto até problemas referentes à reciclagem dos atuais funcionários. Interessante citar, como aconteceu na análise de relacionamentos, a diferença de percepção entre as hierarquias na empresa. Poucas vezes a categoria de treinamento foi citada entre os frentistas e gradualmente a abordagem do tema foi aumento ao conversar com gerentes e posteriormente os sócios. Para os frentistas, de forma geral, a percepção de treinamento está na orientação passada pelo gerente do posto, como mostrado pelo Frentista Entrevistado 5 quando perguntado sobre a existência de treinamento interno:

*“Aqui nesse posto cara... Treinamento a gente não recebeu muito porque a gente já sabe o que vai fazer aqui. A gente recebe muita orientação, como é que funciona a empresa... Aí você recebendo essas informações dá para entender se dá para permanecer ou não.”*

Também é exposto pelo Frentista Entrevistado 6:

*“O cara que já tem experiencia, não tem o que você treinar, você tem um "ah um funcionário para vigiar esse outro funcionário" Ele fica aí trabalhando e todo mundo vai ficar monitorando.”*

Corroborando com a visão dos frentistas, a visão dos gerentes e sócios sobre o treinamento segue o mesmo caminho, como mostrado nos fragmentos do Gerente Entrevistado 3, ao ser perguntado sobre a eficácia do treinamento formal:

*“Eles fazem, e quando chegam aqui no posto, eles querem adotar o sistema que aprenderam lá. Só que na prática é diferente. Você tem que ensinar. O cara chega e eles chegam no posto. Ele chega à toa. Não sabe qual é o GNV, qual é a gasolina.”*

Isso mostra a deficiência de certos cursos em determinar a real necessidade dos postos e também de avaliação sobre o treinamento que os frentistas tiveram. Esta afirmativa é validada através do fragmento da entrevista do Sócio Entrevistado 1:

*“Cara, assim, vou fazer um mea culpa. A gente contrata mal. São dois fatores, no meu ver, um é a questão da atratividade da vaga. Ele não ganha bem, não é um salário atrativo, não é uma função atrativa. O cara fica o dia inteiro lá fora, no sol, na chuva, lidando com combustível, fedendo a combustível. Então é o tipo de emprego que a gente não tem uma mão de obra muito qualificada. Mesmo melhorando agora a gente tem essa dificuldade. E o outro é justamente o processo de contratação, a gente não consegue reter alguns funcionários e a gente tem dificuldade de avaliar...Mas também é difícil, não tô acusando o gerente, mas é difícil.”*

Este fragmento tenta exemplificar a dificuldade de contratação e por consequência, dificuldade de treinamento dos funcionários. Exatamente pela questão de a rotatividade ser alta. Também mostra que a maior dificuldade neste caso, está na etapa de contratação, quando a empresa faz uma aposta no novo funcionário.

Por fim, quanto a categoria de problemas financeiros, basicamente esta etapa salienta a questão dos salários e problemas decorrentes exatamente da percepção de baixos salários. Como demonstrado pelo Frentista Entrevistado 5 e o Frentista Entrevistado 4, respectivamente:

*“O que acontece... Posto de gasolina acontece muito do frentista não se adequar por causa de comissão. Tem posto que paga comissão, tem posto que não paga. Aí acontece do cara estar rodando aqui e ali. Caso contrário, o cara permanecesse. Aqui é tranquilo. A gente recebe comissão da aditivada. Comissão de lubrificante que a gente vende.”*

*“questão de um ticket de alimentação. Um ticket de alimentação de 182 reais. O que é 182 reais. No caso, pai de família com 4*

*filhos. O que eu vou fazer com 182 reais de vale alimentação? E isso é se você não tiver um atraso, se não tiver uma falta. Se você já tiver isso aí, já perde o benefício. Outra, o salário do frentista, pelo que a gente faz, o risco de um carro, Deus que me livre e guarde, torrar aí, ser atropelado na pista. Para a gente ganhar 1300 reais. Eu acho que deveria dar uma melhorada, deveria melhorar com certeza.”*

A percepção de baixos salários é compartilhada com a administração no que tange a atratividade da vaga, como já exposto pelo Sócio Entrevistado 1 na categoria de treinamento. O entrevistado salienta esta visão ainda expondo o que seria um emprego melhor que os frentistas buscam ao deixar a empresa:

*“Sim, grana. Às vezes não só grana, as vezes tem casos de secretárias que pedem demissão por que no posto elas têm que trabalhar de segunda a sábado e só folga nos domingos. Algumas meninas viram para a gente e fala: “Cara, vou sair, por que vou para um emprego que trabalho menos, recebo menos, mas não trabalho sábado”.”*

Esta resposta também corrobora com a categoria sobre rotatividade pela questão da carga horária, já exposta nesse trabalho.

### **3.11 Análise sobre a visão da rotatividade**

O último tema tratado se refere a análise da visão de rotatividade. Como esperado, através do referencial teórico, a visão de rotatividade de uma forma geral é vista como alta, embora tenha obtido respostas que possam desfavorecer esta análise, como exposto na Tabela 15.

Vale ressaltar neste tema específico, retomar a visão do ambiente em que foram feitas as entrevistas. Em muitos casos de entrevistas com os frentistas, o gerente que escolheu com quem o pesquisador poderia conversar. Cabe aqui a observação do pesquisador quanto ao ambiente retratado no que se refere a liberdade do entrevistado de para falar sobre certos aspectos referentes ao seu trabalho. A pesquisa, por tratar de temas que possam ser delicados, como demissão, salários e problemas de relacionamento, pôde vir a inibir alguns entrevistados em dizer abertamente suas opiniões. A maioria das perguntas tem como objetivo, fazer com que o entrevistado conte sua vivência, sem ter margem para opiniões, o que pode vir a enviesar o estudo. Dito isso, o tema sobre a visão

de rotatividade teve respostas que coincidiram com o referencial teórico como Gerente Entrevistado 1 expôs:

*“Hoje em dia está difícil conseguir um funcionário que seja dedicado a trabalhar as oito horas igual nossa carga horária. Antigamente, na época que entrei, você via o funcionário ficar na empresa 10 anos, 8 anos. Era o mínimo de casa que a pessoa tinha. Hoje em dia a rotatividade está muita né (sic)”*

Em contrapartida, o Gerente Entrevistado 2 expõe outra visão da rotatividade que pode ser conectada com a categoria de problemas financeiros:

*“Então, o que acontece, eu tenho aqui pessoas bem experientes (...) a maioria casado, com filhos. E isso é muito perigoso hoje para o cara sair e procurado emprego sabe. Então os caras estão mais empenhados em manter o trabalho deles do que sair.”*

Logo, a visão de rotatividade neste caso é motivada pelos problemas financeiros, mas de uma forma que expressa a baixa rotatividade como necessidade de não perder emprego. Em contrapartida, o mesmo entrevistado completa em sua resposta:

*“Eu tive uma funcionária que saiu, mas por quê? Por que ela foi almejar uma outra coisa. Então ela fez um acordo com o posto, e levou o que é dela.”*

A partir dessa resposta, cria-se uma relação entre a baixa rotatividade com a falta de oportunidades melhores. O que salienta a visão dos relacionamentos, mais especificamente no que tange o profissionalismo, onde o funcionário deve ser resiliente não só para criar um ambiente de trabalho atraente, mas também para se manter empregado.

Temas	Categorias	Subcategorias	Frentistas	Gerentes	Sócios	Frequência de citações por subcategoria	Frequência de citações por categoria	Frequência de citações por tema
Visão Geral da Rotatividade	Alta		5	2	3		10	15
	Baixa		4	1	0		5	

*Tabela 12 Análise sobre a visão de rotatividade*

#### **4. Conclusões**

A gestão da rotatividade é um desafio para as empresas, independente do seu porte, os custos de reposição de um funcionário variam desde sua rescisão de contrato à seleção de novos empregados, o que gera gastos financeiros além de problemas interno quanto a equipe. As questões envolvidas para resolver este problema variam caso a caso e exige atenção de seus gestores pois este desafio engloba referências em diversas áreas como capital humano, qualificação profissional e motivação.

Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo final, investigar as influências na rotatividade de mão de obra de baixa qualificação. Para isso, o estudo buscou referenciar autores de modo que haja interação entre os conceitos desde o que há de mais concreto nos temas até discussões atuais sobre o tema e sobre o ambiente organizacional estudado. Em seguida, a partir da metodologia qualitativa e coleta de dados, o pesquisador pôde compilar as informações relevantes nas entrevistas e ordena-las de acordo com o tema em questão.

Como mostrado por Ferreira Freire (2001), este estudo também expõe a como dificuldade de retenção, a política salarial, como também a diferença existente entre trabalho prescrito e trabalho real, no que tange a distinção das expectativas quanto a carga horária de trabalho.

Conforme exposto em Oliveira Rios-Neto 2008, há necessidade de constatar a atualização dos profissionais da área, devido também a competitividade existente no Brasil.

Assim, os resultados da pesquisa mostram, primeiramente, quanto ao ambiente que, na rotina de um posto de combustível a relação predominante de trabalho acontece entre o frentista e o funcionário, e em segundo plano, a relação entre o gerente e o administrador. Como este negócio possui raízes em empresas familiares e existência de comando em redes de postos, a relação entre o empregador (administrador) e o frentista acaba sendo intermediada pelo gerente e muitas vezes filtrada ao nível de gerência. Pelo fato dos administradores não estarem presentes no dia a dia do posto, situações de imprevistos são resolvidas pelos gerentes. Logo, o modelo de comando



gerencial presente nos postos investigados, segue o modelo *middle-up-down*, como proposto por Nonaka e Takeuchi (2007) onde o gerente faz a ligação entre o escritório, responsável pela parte burocrática, e a pista do posto de combustível, responsável pelas vendas da empresa. Este modelo explica o poder do treinamento e capacitação do funcionário em poder da gerência.

Em seguida, a análise dos temas mostrou quanto ao relacionamento, postura profissional existente no ambiente da empresa e certa dicotomia nas visões quanto ao ambiente nos postos. A análise de capacitação indicou falta de treinamento formal e processo bem definidos para resolução de problemas, além de deficiência de treinamentos para atendimento ao público. Esta análise também mostrou que a visão do treinamento para os frentistas é muitas vezes tida como algo que o funcionário já deveria ter, o que muitas vezes não acontece ou por falta de experiência ou por vícios obtidos em outros empregos.

A análise de motivação de rotatividade, mostrou que os fatores que influenciam a rotatividade, tanto por parte de demissões voluntárias quanto involuntárias, são (i) atenção do frentista, pois sua desatenção gera graves erros para os postos, tanto problemas financeiros, quanto problemas de confiança, tanto do cliente quanto da equipe, (ii) honestidade, pois a existência de problemas de furtos é real e recorrente nos postos e por fim (iii) treinamento *per si*, pois problemas de atenção e honestidade em certo grau podem ser trabalhados através de treinamentos especializados nesses temas, além da falta de procedimentos regulares nos estabelecimentos, afim de evitar incidentes e imprevistos.

A análise sobre a visão da rotatividade mostrou predominância da percepção alta sobre a troca de funcionários na pista. E por fim, não foram obtidos dados relevantes sobre a preferência entre novos funcionários com funcionários mais experientes. O presente estudo acrescenta à literatura a relação entre rotatividade e baixa qualificação profissional. Acrescentando também suas possíveis influências.

Para os próximos estudos, faz-se necessária utilização das conclusões do presente trabalho, para criação de hipóteses afim de obter um trabalho

quantitativo para realizar inferências sobre o tema e com isso, criar base estatística acrescentar à literatura sobre rotatividade de baixa qualificação.

## 5. Bibliografia

BALASSIANO, M., SEABRA, A., LEMOS, A. Escolaridade, Salários e Empregabilidade: Tem Razão a Teoria do Capital Humano?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 31–52, 2005.

BISPO, P. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2016

BRASIL. Lei nº 9956, de 12 de janeiro de 2000. Proíbe o funcionamento de bombas de auto-serviço nos postos de abastecimento de combustíveis e dá outras providências. **Presidência da República**: Casa Civil. Brasília, 2000.

CATHARINO, S. DAS N. **Treinamento do capital humano das empresas e o seu reflexo no processo de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais**. 2002. Dissertação – EBAPE. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002

CHRISTENSEN, E. M. **Rotatividade dos vigilantes das empresas especializadas: causas e consequências**. 1996. Dissertação – EAESP. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1996.

COSTA, C. A. et al. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, n. 1, p. 181–198, 2013.

COSTA, F. B. **Homens Invisíveis: relatos de uma humilhação social**. 1ª ed. São Paulo: Globolivros, 2004.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DALL'INHA, G. R.; A. **A influencia das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: Um estudo de caso**. 2006. Dissertação – Área de Concentração em Gestão de Qualidade e Produtividade. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina 2006.

EDELWEISS, D. **Capital Intelectual no Varejo Brasileiro**. 1999. Dissertação – EAESP. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1999.

FERREIRA, L. C. DE M.; ALMEIDA, C. B. DE A. Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector. **Brazilian Business Review (English Edition)**, v. 12, n. 4, p. 27–56, 2015.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175–200, 2001.

GUGLIELMI, D. et al. When the job is boring: The role of boredom in organizational contexts. **Work**, v. 45, n. 3, p. 311–322, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KRUGER, M. O.; PÉREZ-NEBRA, A. R.; ANTLOGA, C. S. Relação entre significado do trabalho e rotatividade de serventes de limpeza. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 190–202, 2016.

LAZEAR, E.; GIBBS, M. **Personnel Economics for Managers**. 2ª ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2007.

MERTENS, R. S. K.- et al. **O projeto de pesquisa e seus tópicos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MIKULAS, W. L.; VODANOVICH, S. J. The Essence Of Boredom. **The Psiyhological Report**, v. 43, p. 3–12, 1993.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e Turnover**. 1ª ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONTEIRO, L. E. DOS S. **Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas: o caso ELETROBRAS**. 2012. Dissertação – EBAPE. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Departamento Interindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014**. São Paulo, 2016. 140p.

NODARI, C. H.; CAMARGO, M. E.; BÓ, G. D. Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, p. 1–16, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 20ª ed. Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. M. H. C.; RIOS-NETO, E. L. G. Uma avaliação experimental dos impactos de uma política de qualificação profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 61, n. 3, p. 353–378, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G. DE; LEÃO, A. L. M. D. S.; MELLO, S. C. B. DE. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190–209, 2011.

PENHA, E. D. DOS S. et al. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 306–315, 2016.

POUPART, J. et al. **A pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e metodológicos**. 4. ed. Vozes, 2014.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3–15, 1990.

RATTNER, H. Benefícios e Motivação no Trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 19, p. 13–40, 1966.

ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 34, n. 1, p. 41–48, 2012.

SCHULTZ, T. Investment in Human Capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1–17, 1961.

SIQUEIRA, F. G. **Sentidos Do Trabalho Em Empresa Do Setor De Varejo**. 2016. Dissertação – EAESP. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2016.

TROGIANI, C. DE R. **Qualificação profissional para beneficiários de programas sociais: qual o próximo passo para a inserção no mundo do trabalho?**. 2012. Dissertação – EAESP. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

UNGLERT, S. **Motivação no trabalho: Os planos de compensação como fator de satisfação**. 1999. Dissertação – EAESP. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14a ed. São Paulo: Atlas, 2013.