



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01
de dezembro 2023

Rotatividade de Pessoal e Satisfação no Trabalho em uma Rede de Postos de Combustível no Sudoeste do Paraná

Francielly Garcia

Departamento Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Francisco Beltrão

Sandra Martins Moreira

Departamento Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Francisco Beltrão

Resumo: A pesquisa teve como principal objetivo analisar a relação entre rotatividade de pessoal e o nível de satisfação no trabalho dos postos de combustíveis de uma Rede localizada no Sudoeste do Paraná. O estudo apresenta discussão teórica sobre rotatividade de pessoal e satisfação do trabalho. A pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados com o instrumento EST de Siqueira (2008) e classifica-se como pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, levantamento do tipo *survey* e documental. A pesquisa obteve amostra de 163 colaboradores (66,46%) em 20 postos de combustíveis, passou pelo teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*. Para análise dos dados foi realizado teste de normalidade *kolmogorov Smirnova* e teste de correlação *Spearman*. Os testes foram realizados no software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. Os resultados obtidos quanto a satisfação no trabalho apresenta dez (50%) postos com classificação de satisfação, dois (10%) com insatisfação e oito (40%) com nível de satisfação indiferente. Em relação as dimensões em específico, na dimensão colegas, 45%, correspondente a nove postos, apresentam satisfação; na dimensão salários, 75% obtiveram resultado de indiferente; para chefia, 70% estão satisfeitos com seus gestores; na dimensão natureza de trabalho, 12 postos, que representam 60% dos postos, estão satisfeitos com os trabalhos desenvolvidos e para promoções, apenas quatro postos, que correspondem a 20%, estão satisfeitos quanto as promoções da empresa. O resultado estatístico entre os índices de rotatividade de pessoal e os níveis de satisfação no trabalho não apresentaram relação significativa. Para o índice de rotatividade, a média anual foi de 82% no ano de 2022.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal, Satisfação no trabalho.

Personnel Turnover and Job Satisfaction in a Gas Station Network in Southwest Paraná

Abstract: The main objective of the research was to analyze the relationship between staff turnover and the level of job satisfaction at gas stations in a chain located in the southwest of Paraná. The study presents a theoretical discussion on staff turnover and job satisfaction. The research was

carried out through data collection using Siqueira's EST instrument (2008) and is classified as descriptive research, with a quantitative approach, survey and documentary survey. The research obtained a sample of 163 employees (66.46%) at 20 gas stations and underwent the Cronbach's Alpha reliability test. For data analysis, the Kolmogorov Smirnov normality test and Spearman correlation test were performed. The tests were carried out using the SPSS - Statistical Package for the Social Sciences software. The results obtained regarding job satisfaction show ten (50%) positions with a satisfaction rating, two (10%) with dissatisfaction and eight (40%) with an indifferent level of satisfaction. Regarding specific dimensions, in the colleagues dimension, 45%, corresponding to nine positions, are satisfied; in the salary dimension, 75% obtained an indifferent result; for managers, 70% are satisfied with their managers; in the nature of work dimension, 12 positions, which represent 60% of the positions, are satisfied with the work carried out and for promotions, only four positions, which correspond to 20%, are satisfied with the company's promotions. The statistical result between staff turnover rates and job satisfaction levels did not show a significant relationship. For the turnover rate, the annual average was 82% in 2022.

Keywords: Staff turnover, Job satisfaction.

1. Introdução

A rotatividade, se refere a entradas e saídas de colaboradores de uma empresa, este movimento pode gerar elementos positivos como a entrada de um empregado que tem um amplo conhecimento, experiências e ideias contemporâneas e inovadoras. No entanto, pode causar prejuízos para a empresa, resultando em despesas e altos custos, gerando insatisfação nos colaboradores e muitas vezes afetando até a imagem da empresa (TORRES, 2016).

A temática deste estudo é a rotatividade de pessoal e satisfação dos empregados no trabalho. Para Robbins e Judge (2020) satisfação no trabalho é um sentimento de união ao trabalho, que resulta de uma avaliação das qualidades. Sendo que uma pessoa com alto grau de satisfação no trabalho mostra sentimentos positivos com relação ao trabalho, enquanto as pessoas com baixo grau de satisfação no trabalho têm sentimentos negativos em relação ao trabalho.

Desta forma, o problema a ser estudado neste trabalho consiste em: Qual a relação entre os índices de rotatividade de pessoal e os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores nos Postos de Combustíveis de uma Rede localizados no Sudoeste do Paraná? O objetivo principal da pesquisa é analisar a relação entre rotatividade de pessoal e o nível de satisfação nos postos de combustíveis de uma Rede de Postos localizados no Sudoeste do Paraná. Como objetivos secundários: i) Identificar a rotatividade de pessoal por unidade de negócio, no ano de 2022; ii) Mensurar o nível de satisfação no trabalho por unidade de negócio. A Rede de Postos de Combustíveis foi constituída em 1999, na cidade de Marmeleiro – PR. No ano estudado, 2022, possuía 20 postos de combustíveis no Sudoeste do Paraná.

Do ponto de vista teórico e acadêmico, a pesquisa pretende contribuir para ampliar o conhecimento sobre o assunto, fortalecer a literatura sobre o tema e estimular outros estudos, visto que a satisfação dos colaboradores é um ponto muito importante para empresa e a rotatividade elevada é um problema que pode ocorrer em qualquer empresa.

2 Referencial teórico

2.1 Rotatividade de Pessoal

As empresas estão cada dia mais competitivas e com capacidade de desenvolvimento acelerada, buscam nichos e maneiras de destacar-se no mercado. Com isso a gestão de

pessoas se tornou importante e fundamental para os gestores das empresas e reter seus colaboradores é fundamental para obter eficiência e eficácia organizacional.

Para reter a equipe é relevante ter uma rotatividade de pessoal baixa. Segundo Siqueira (2014) a rotatividade é um obstáculo para retenção de talentos inovadores, que por sua vez, geram valores para toda cadeia produtiva, como clientes, fornecedores, investidores e a comunidade.

Sabe-se que a rotatividade de pessoal, quando com índices muito elevados, é um fator que afeta muito as empresas, está relacionada com movimento de entrada e saída e isso gera custos e despesas, além de tempo para treinamento do novo integrante. Sendo assim, é importante a empresa buscar conhecimento da satisfação dos seus empregados, para não perder pessoas que não gostaria (ROBBINS, 2005).

A alta rotatividade pode prejudicar a eficiência nas empresas quando os colaboradores são experientes, pois torna-se necessário encontrar um substituto que esteja devidamente preparado para assumir cargo de responsabilidade. Em outros casos, a rotatividade pode ser um aspecto positivo, pode criar uma oportunidade para substituir uma pessoa com baixo desempenho por uma pessoa mais capaz, aumentando as oportunidades de promoção e trazendo ideias novas para a empresa no mundo empresarial (ROBBINS, 2005).

Milkovich e Boudreau (2018, p. 262), comentam sobre um ditado muito usado pelas empresas sobre as demissões: “ver o dinheiro saindo pela porta”. Isso quer dizer que rotatividade de colaboradores é um processo que gera gastos, despesas, ônus. Portanto, as empresas precisam buscar mais do que a redução da rotatividade ao diagnosticar suas atividades de RH. Precisam determinar o número apropriado de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir ou mesmo encorajar os colaboradores a deixar a empresa, ou quando é melhor tentar mantê-los.

Para Siqueira (2014) o ato de saída voluntariamente da empresa em que trabalha, é uma maneira individual que se enquadra na categoria de rotatividade de pessoal. Pode ter efeitos prejudiciais para empresa, como custos tangíveis (contratação, seleção, benefícios, integração e demissão, entre outros) e intangíveis (perda de *know-how*, o saber fazer e conhecimento, perda de vínculos com clientes e fornecedores, entre outros).

A rotatividade de pessoal é a saída e a necessidade de reposição de um indivíduo na empresa segundo, Bohlander *et al.* (2005). Essa rotatividade é frequentemente citada como um dos fatores que prejudicam a produtividade dos trabalhadores. Também considerada um dos principais determinantes da oferta de trabalho (BOHLANDER, *et al.*, 2005).

Segundo Arellano e Cesar (2017), índice de rotatividade de pessoal também chamado indicador de *turnover* tem o objetivo conhecer a quantidade de colaboradores que se desligam da empresa por vários motivos e os que substituíram os colaboradores desligados em um determinado período. A rotatividade é determinada por um número de índice, que pode ser mensurado por setores ou por um índice geral de todas as funções (MARRAS, 2016). Praticamente, a maioria das empresas que calculam a quantidade, ou porcentagem, de suas demissões, tentam manter esses índices em zero, ou com média baixa, para não ter resultados negativos para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2018). Arellano e Cesar (2017) discordam que a rotatividade dos colaboradores zero seja a ideal, pois não há entrada de novos conhecimentos no ambiente de trabalho que chegam à empresa por meio de novas contratações. Concordam que, a alta rotatividade não é positiva, pois implica altos custos no processo de recrutamento e seleção, sendo eles diretos e indiretos.

Para tanto, Arellano e Cesar (2017), apresentam a fórmula para calcular a rotatividade de pessoal: o espontâneo, onde o cálculo considera os pedidos de demissão feitos pelos colaboradores, e o forçado, que considera os demitidos por necessidade, no caso pela

empresa. O cálculo do índice de rotatividade mais usados pelas empresas segundo os autores é o espontâneo:

Figura 1 - Fórmula rotatividade

$$\text{Turnover} = \frac{(\text{Admitidos} + \text{Demitidos})}{2} \times 100$$

Efetivo Total

Admitidos = empregados admitidos no final do período

Demitidos = empregados demitidos no final do período

Efetivo total = total de empregados no último dia do período.

Fonte: Arellano e Cesar (2017, p. 200)

Para Arellano e Cesar (2017), o índice de rotatividade pode ser calculado mês a mês, fazendo a média do indicador e verificando se o objetivo foi alcançado. Esse cálculo trará a porcentagem encontrada de rotatividade do período analisado, ou seja, quantos empregados foram substituídos no período estudado.

2.2 Satisfação no Trabalho

Satisfação é uma opinião que descreve a atitude de gostarem ou não gostarem de algo. Por isso, a satisfação com a remuneração se refere aos empregados gostarem ou não, do conjunto de remuneração fornecido pelo empregador, incluindo salários e benefícios (IVANCEVICH, 2008).

Os fatores que contribuíram para a satisfação encontram-se no indivíduo ou nas próprias tarefas. Por outro lado, fatores externos como políticas da empresa, estilo de gestão, relacionamentos com colegas e recompensas e benefícios, foram atribuídos à insatisfação, pois encontram-se externamente ao indivíduo (ZANELLI *et al.*, 2014).

Já para Lacombe (2021), os motivadores reais atuam no aspecto positivo, visando aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar na prevenção de situações negativas, ou seja, se não forem bem administrados, a produtividade diminuirá, mas não adianta aumentá-lo acima de um certo limite, pois isso não afeta a motivação. A motivação interna das pessoas está dentro de cada indivíduo. Os fatores de saneamento são externos ou parcialmente externos.

Além disso, Siqueira (2008) complementa que, para ressaltar o termo “satisfação no trabalho”, deve haver a compreensão do quanto o trabalhador vivencia experiências boas, prazerosas no ambiente de trabalho nas empresas. Assim, cada uma das cinco dimensões da satisfação no trabalho (chefia, colegas, salários, realizações e promoções), influenciam nas experiências boas utilizadas para a satisfação dos colaboradores.

Segundo Schermerhorn Junior (2011), as melhores empresas contam com uma variedade de medidas de desempenho, tanto do lado do cliente quanto do lado do colaborador, que medem a satisfação e a lealdade deles. Do lado do colaborador é medido “a retenção, o desenvolvimento de carreira, a satisfação no emprego e o desempenho para execução de tarefas” (SCHERMERHORN JUNIOR, 2011, p. 09,).

Para pesquisar a satisfação no trabalho, Siqueira (2008), considera o quanto o retorno oferecido pelas empresas em aspecto de salários e promoção, bem como a relação entre os colaboradores e chefias e ainda os trabalhos oferecidos, proporcionam ao empregado sentimentos bons e gratificantes.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, foram apresentados métodos e instrumentos utilizados para a realização do estudo. A pesquisa se classifica quanto a natureza com a descritiva, com abordagem quantitativa. Em relação aos procedimentos técnicos classifica-se como levantamento (*survey*) e documental. Foram consultados documentos e relatórios do sistema contábil para coleta de dados referente aos índices de rotatividade, com todas as admissões e demissões do ano de 2022, dos 20 postos pesquisados.

A empresa em estudo está no mercado cerca 24 anos, atualmente com 20 postos de combustíveis. A Rede conta com 246 trabalhadores. Na Tabela 1, apresenta-se as unidades de negócios e o número de colaboradores em cada uma, como a amostra coletada da pesquisa.

Tabela 1 – População e Amostra de Pesquisa

REDE DE POSTOS				
EMPRESA	CIDADE	Nº COLABO - RADORES 2023	AMOSTRA QUAT.	% AMOSTRA
Posto 01	Francisco Beltrão	14	8	57,14%
Posto 02	Marmeleiro	6	4	66,67%
Posto 03	Francisco Beltrão	12	9	75%
Posto 05	Francisco Beltrão	7	7	100%
Posto 06	Francisco Beltrão	6	4	66,67%
Posto 08	Santo Antônio do Sudoeste	10	7	70%
Posto 09	Vitorino	9	6	67%
Posto 10	Candói	15	15	100%
Posto 11	Guaraniaçu	15	12	80%
Posto 12	Palmeira	28	18	64,29%
Posto 13	Palmeira	20	8	40%
Posto 14	Enéas Marques	5	2	40%
Posto 15	Clevelândia	7	7	100%
Posto 17	Nova Laranjeiras	17	7	41,18%
Posto 18	Vitorino	22	15	68,18%
Posto 19	Guarapuava	22	11	50%
Posto 20	Francisco Beltrão	4	3	75%
Posto 21	Francisco Beltrão	7	7	100%
Posto 22	Francisco Beltrão	4	3	75%
Posto 24	Palmas	16	10	62,50%
TOTAL		246	163	66,26%

Fonte: Autores (2023)

A amostra da pesquisa foi não probabilística. Essa amostra foi composta pela quantidade de colaboradores que responderem ao questionário, que representam 66,26% do total da população.

O instrumento que foi utilizado para coleta de dados junto aos colaboradores da Rede de Postos de Combustíveis, foi o EST (Escala de satisfação no trabalho), desenvolvido e

validado por Siqueira (2008). O EST é dividido em cinco dimensões: Satisfação com o salário – se o empregado está contente com o valor recebido de acordo com o que trabalha; Satisfação com colegas de trabalho – se o ciclo de amizade, cooperação, confiança é bom entre funcionários; Satisfação com a chefia – se está contente com a empresa e a competência profissional do chefe, se a compreensão e subordinação entre eles; Satisfação com a natureza do trabalho – o interesse, contentamento com a capacidade de aprendizagem e absorção entre os empregados; Satisfação com as promoções – o tempo levado para ser promovido, os abonos oferecidos, como a empresa realiza as promoções. No instrumento EST, para Siqueira (2008, p. 262), as respostas dos indivíduos são medidas por escala tipo Likert de sete pontos, que compreende de, 1= totalmente insatisfeito a 7 = totalmente satisfeito. Em sua etapa de construção são elaborados 25 itens para representar a satisfação no trabalho a partir das dimensões.

Para a interpretação do instrumento, segundo Siqueira (2008, p.271), quanto maior o escore médio, maior é a satisfação do colaborador com relação ao seu trabalho. Assim, “valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito”.

Já para estimar a confiabilidade do instrumento, foram feitos os testes de *Alfa de Cronbach*, apontado por Hair *et al.* (2005) como um fator que calcula a consistência do instrumento de coleta de dados, quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade das dimensões de pesquisa sendo que o limite inferior do coeficiente é aceitável, entre 0,60 e 0,70, acima de 0,90 os resultados são considerados excelentes.

Para coleta de dados, foi enviado o questionário para os 246 trabalhadores dos 20 postos pertencentes a Rede de Postos de Combustíveis do Sudoeste do Paraná via e-mail e WhatsApp. O questionário foi enviado pelo Google Forms, a qual a resposta não é identificada e a pesquisa fica anônima.

O período de coleta de dados para aplicação da pesquisa foi de 14 março a 22 de abril de 2023. Para as análises dos índices de rotatividade, foram utilizados relatórios e planilhas, fornecidos pela empresa do ano de 2022.

Foi utilizado o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, para testes, tais como: para confiabilidade Alfa Cronbach, para normalidade, ou não, teste de *Kolmogorov Smirnova* (K-S) e correlação *Spearman*. Para tabulação o cálculo de rotatividade é conforme o modelo da Figura 1, de Arrelano e Cesar (2017).

4 Resultados e discussão

4.1 Caracterização da Amostra

Para melhor compreensão dos dados demográficos, faz-se necessário conhecer o perfil dos colaboradores da rede de postos de combustíveis, em relação ao gênero masculino e feminino, idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa. Na Tabela 02, apresentam-se os dados do perfil dos respondentes.

Tabela 2 - Perfil da Amostra

Variáveis e categorias	Freq.	%	Variáveis e categorias	Freq.	%
Gênero			Estado Civil		
Masculino	91	55,83%	Solteiro (a)	67	41,10%
Feminino	72	44,17%	Casado (a)	59	36,20%

Continuação...

Conclusão

Variáveis e categorias	Freq.	%	Variáveis e categorias	Freq.	%
Idade			União Estável	28	17,18%
De 18 a 25 anos	40	24,54%	Divorciado (a)	7	4,29%
De 26 a 32 anos	55	33,74%	Viúvo (a)	2	1,23%
De 33 a 40 anos	36	22,09%	Escolaridade		
De 41 a 50 anos	25	15,34%	Ensino Fundamental	34	20,86%
Acima de 50 anos	7	4,29%	Ensino Médio Incomp.	98	60,12%
Turno de trabalho			Ensino Médio Com.	17	10,43%
Comercial	85	52,15%	Ensino Superior Com.	14	8,59%
Noturno	44	26,99%	Pós-Graduado (a)	0	0,00%
Madrugada	15	9,20%	Tempo na Empresa		
Manhã	8	4,91%	Até 1 ano	69	42,33%
Tarde	4	2,45%	Entre 1 e 3 anos	43	26,38%
Segundo turno	2	1,23%	Entre 3 e 5 anos	22	13,50%
Rotativos e intermediários	2	1,23%	Entre 5 e 8 anos	10	6,13%
Folguistas e tarde-noite	3	1,83%	Acima de 8 anos	19	11,66%

Fonte: Autores (2023)

Conforme a Tabela 04, observa-se a predominância do gênero masculino exercendo as funções de frentistas, caixas e gerentes, que corresponde a 55,83% da amostra. A idade com maior concentração dos colaboradores, foi nas faixas etárias de 18 e 25 anos e 26 e 32 anos, as duas frequências juntas somam 58,28% da população, ou seja, mais da metade dos colaboradores.

Com relação ao nível de escolaridade dos colaboradores, constatou-se que 60,12% da amostra dos colaboradores que trabalham na empresa tem escolaridade em nível de ensino médio e em segundo lugar, com percentual de 20,86%, ensino fundamental. Devido a rede de postos de combustíveis, nas contratações para cargos de frentista e caixa, não exigir experiência profissional e escolaridade, pode-se notar que os colaboradores são jovens e a escolaridade de nível médio, a porcentagem para nível superior é baixa, apenas de 8,59% que é exigido para cargos de gerência do posto.

Quanto ao estado civil, observa-se que há um predomínio de pessoas solteiras representando 41,10% da amostra, seguido de pessoas casadas correspondendo a 36,20%. Já, quando se observa o tempo de empresa nos postos de combustíveis, fica evidenciada a maior concentração dos colaboradores com tempo de empresa, até um ano, representando 42,33% da amostra, seguido de um a três anos, com 26,38%.

No que se refere à período trabalho, o turno com maior correspondência é o de horário comercial, correspondendo a 52,15%, em seguida período noturno com 26,99%. Apesar do turno com maior quantidade de colaboradores ser o comercial, os postos de combustíveis têm jornadas de trabalho bem diferenciadas. A pesquisa mostra vários horários como intermediários, folguista, rotativos, manhã, tarde, madrugada, isso dá margem para escolhas de horários diferenciados do comercial quando o indivíduo busca vaga de trabalho.

4.2 Teste de confiabilidade

O EST é um instrumento de pesquisa para coleta de dados construída e validada por Siqueira (2008) com Alfa de Cronbach original de 0,82 a 0,92 para as cinco dimensões. O *Alfa de Cronbach* desta pesquisa para análise de confiabilidade do instrumento está descrito na Tabela 03.

Tabela 03 – Teste de Confiabilidade Alfa de Cronbach

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,962	25

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2023).

O resultado foi de 0,962, que significa um excelente coeficiente, conforme os autores Fávero e Belfiore (2022), quando o resultado obtido é maior que 0,60, é considerado moderado, e para resultados acima de 0,81, quase perfeita, ou seja, são considerados excelentes. Quanto mais próximo de 1 o coeficiente, maior é a confiabilidade das dimensões da pesquisa.

A seguir, observam-se os resultados da Escala de Satisfação no Trabalho. A Tabela 04, apresenta a média das dimensões satisfação com colegas, salários, chefia, natureza do trabalho, promoções e média geral com a respectiva classificação.

Tabela 04 – Média geral e das dimensões da satisfação

Unidades	Dim. Colegas	Dim. Salário	Dim. Chefia	Dim. Nat. Trabalho	Dim. Promoções	Média Geral	Classificação
POSTO 01	4,58	4,20	4,80	4,65	4,18	4,48	Indiferente
POSTO 02	4,90	4,95	5,55	5,90	4,25	5,11	Satisfeita
POSTO 03	5,47	4,87	5,73	5,29	4,46	5,16	Satisfeita
POSTO 05	4,74	4,26	5,17	4,85	3,97	4,60	Indiferente
POSTO 06	3,60	4,00	4,30	4,10	4,00	4,00	Indiferente
POSTO 08	5,17	4,69	5,77	5,17	5,11	5,18	Satisfeita
POSTO 09	5,60	4,23	6,03	4,87	4,73	5,09	Satisfeita
POSTO 10	5,01	4,75	5,31	5,37	4,69	5,03	Satisfeita
POSTO 11	5,47	5,28	5,73	5,45	5,07	5,40	Satisfeita
POSTO 12	4,85	4,45	5,03	4,85	4,21	4,68	Indiferente
POSTO 13	5,35	4,50	5,10	5,23	4,78	4,99	Indiferente
POSTO 14	5,00	4,00	4,50	4,80	4,40	4,54	Indiferente
POSTO 15	4,91	4,51	5,74	5,29	4,71	5,03	Satisfeita
POSTO 17	4,86	4,91	5,57	5,34	4,63	5,06	Satisfeita
POSTO 18	4,66	4,21	5,67	5,27	4,44	4,85	Indiferente
POSTO 19	5,69	5,33	5,73	5,53	5,18	5,49	Satisfeita
POSTO 20	4,47	2,13	4,53	4,33	3,00	3,69	Insatisfeita
POSTO 21	4,63	4,17	4,94	5,08	4,57	4,68	Indiferente
POSTO 22	4,60	2,93	3,80	3,33	2,93	3,52	Insatisfeita
POSTO 24	5,74	5,36	6,08	5,88	5,36	5,68	Satisfeita
	INDIFERENTE		SATISFEITA		INSATISFEITA		

Fonte: Autores (2023)

Na Tabela 04 a classificação dos resultados proposta por Siqueira (2008, p.271): “valores de 5,0 a 7,0 os respondentes estão satisfeitos, de 1,0 a 3,9 insatisfeitos e de 4,0 a 4,9 indiferentes”, nota-se que os resultados nos 20 postos de combustíveis foram variáveis quanto a satisfação dos colaboradores, os Postos 20 e 22, com médias gerais de 3,69 e 3,52, estão classificados como insatisfeitos quanto ao trabalho, já os postos com maior média geral de satisfação são os postos 19 e 24 com 5,49 e 5,68 de satisfação, respectivamente e oito postos apresentaram média de satisfação indiferente que significa nem satisfeitos e nem insatisfeitos.

De modo geral, nota-se que os resultados quanto a satisfação por posto de combustível não é igual para todas as cinco dimensões, bem como para a insatisfação, pois a dimensão de “colegas”, apenas o Posto 06 apresentou insatisfação, porém, quanto ao ponto “salários”, os colaboradores dos Postos 20 e 22 têm insatisfação quanto aos salários recebidos. No que se refere a “chefia” e “natureza de trabalho”, apenas o Posto 22 demonstrou insatisfação, por fim, a dimensão de “promoções”, mostra que os Postos 05, 20 e 24 apresentam a dimensão como insatisfeita.

As dimensões que obtiveram apenas um posto com insatisfação foram: colegas, chefia e natureza do trabalho. Em seu estudo, Peserico (2016), descreve que a satisfação vem do bom relacionamento entre colaborador e a chefia. Torres (2016) concorda ao afirmar que relacionamento entre colegas de trabalho como excelente e ótimo, sendo este um ponto positivo para empresa.

As médias classificadas como indiferentes merecem atenção, na dimensão “natureza do trabalho”, sete postos que representam 35% das unidades de negócios, tiveram médias entre 4,0 e 4,9, nem satisfeitos e nem insatisfeitos. Forster e Fallner (2012), encontraram-se resultados similares quando a natureza de trabalho, onde os colaboradores estão satisfeitos com os trabalhos desempenhados em suas funções em 48,3% dos casos e a porcentagem 10,3% dos colaboradores demonstraram insatisfação, relatam ainda que essa insatisfação causa alguns transtornos para empresa, como atestados, trabalhos mal-feitos, mal atendimento, comodismos, entre outros (FORSTER; FALLNER, 2012).

Por outro lado, a satisfação de promoções, mostra que apenas 20%, que equivale a quatro postos de combustíveis, estão satisfeitos, 15%, que representa três postos, estão insatisfeitos e 65% apresentam resultado indiferente, que correspondem a 13 postos. Ao analisar a satisfação quanto a dimensão de promoção, nota-se que este percentual é reduzido, apenas 20%, quanto ao número total de postos analisados. No estudo de caso de Borges (2012), nos Postos de Combustíveis em Rio Branco, observam-se resultados semelhantes, sendo que 20% dos colaboradores não visualizam nenhuma chance de promoção, isso seria devido as ações realizadas pelos cargos de gerência e administração da empresa pesquisada.

A empresa pesquisada não possui plano de carreira isso pode afetar quanto as promoções. Segundo Zanelli *et al.* (2014), as dimensões chefia, colegas de trabalho e natureza de trabalho, constituem-se ao ambiente social, os aspectos salários e promoções estão relacionados a gestão de pessoal, pelos quais a empresa manifesta sua retribuição ao colaborador.

4.3 Rotatividade de Pessoal

Para cálculo de rotatividade foi utilizado o ano de 2022, devido a empresa pesquisada ter trocado de sistema de recursos humanos e não ter mais acesso aos anos anteriores. Na Tabela 05 estão representados os índices de rotatividade por Posto do ano de 2022.

Tabela 05 – Rotatividade de Pessoal

Unidades	Nº		Média Geral	Classificação		
	Admitidos	Demitidos			Colaboradores Rotatividade	
POSTO 01	2	2	14	14,29%	4,48	Indiferente
POSTO 02	6	6	8	75%	5,11	Satisfeita
POSTO 03	12	12	12	100%	5,16	Satisfeita
POSTO 05	2	2	8	25%	4,60	Indiferente
POSTO 06	8	8	11	72,73%	4,00	Indiferente
POSTO 08	3	3	12	25%	5,18	Satisfeita
POSTO 09	11	13	10	120%	5,09	Satisfeita
POSTO 10	7	7	15	46,67%	5,03	Satisfeita
POSTO 11	4	4	15	26,67%	5,40	Satisfeita
POSTO 12	48	44	28	164,29%	4,68	Indiferente
POSTO 13	22	22	26	84,62%	4,99	Indiferente
POSTO 14	8	6	9	77,78%	4,54	Indiferente
POSTO 15	5	4	6	75%	5,03	Satisfeita
POSTO 17	5	5	18	27,78%	5,06	Satisfeita
POSTO 18	23	23	22	104,55%	4,85	Indiferente
POSTO 19	34	34	22	154,55%	5,49	Satisfeita
POSTO 20	1	1	6	16,67%	3,69	Insatisfeita
POSTO 21	6	5	7	78,57%	4,68	Indiferente
POSTO 22	3	2	5	50%	3,52	Insatisfeita
POSTO 24	16	16	16	100%	5,68	Satisfeita
TOTAL	226	219	270	82,41%		

Fonte: Autores (2023).

Ao analisar a Tabela 05, verifica-se que seis postos de combustíveis têm o índice de rotatividade de pessoal acima de 100%, e outros sete postos com mais de 50% de rotatividade em 2022. Há dois postos com uma rotatividade superior aos demais que são: o Posto 12, com 164,29% e o Posto 19, com 154,55%. O estudo de Mahfuz (2008), em que foram utilizados dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008), descreve que os índices de rotatividade mensal variam de 3% a 4% ao mês no Brasil, ou seja, no ano não ultrapassa aos 48% os índices de rotatividade, isso seria a média das empresas brasileiras. Ao comparar com essa pesquisa, o índice geral de 82,41% do 2022, pode-se considerar que os postos da rede analisada estão com a rotatividade alta.

No estudo de Forster e Faller (2012), que utilizou amostra de postos de combustíveis encontrou resultados semelhantes de rotatividade, mais de 100% no total dos colaboradores deixam a empresa anualmente. Os autores comentam que não há um índice ideal de rotatividade, que cada empresa tem seus próprios problemas devido ao mercado externo, no entanto, ressalta-se que o índice de 100% ou 50% anuais, não são desejados pelas empresas.

Corroboram Arellano e Cesar (2017), ao afirmar que o alto índice de rotatividade não é bom para empresa, pois implica em custos elevados. Bohlader (2005) complementa que a alta rotatividade afeta na produtividade dos colaboradores, além de gerar despesas, custos e afetar a equipe quanto a sobrecarga de funções. Já Dutra *et al.* (2017), argumentam que em empresas com alta rotatividade, é importante focar em trazer pessoas com experiência, conhecimentos, inovação do mercado externo, para que possam agregar valor à empresa. Análise complementar é sugerida por Milkovich e Boudreau (2018), ao afirmar que a gestão da empresa pode estar verificando os fatores que estão afetando a rotatividade, se são internos ou externos ou se estão relacionados a cultura da empresa. Para os autores alguns fatores podem afetar a rotatividade, tais como: a falta de um bom processo de recrutamento e seleção, clima organizacional ruim ou desagradável, remuneração e benefícios abaixo do

mercado, falta de reconhecimento, plano de carreira, promoções quanto a cargos, entre outros fatores.

Realizou-se o teste de normalidade *Kolmogorov Smirnova* para verificar se os dados são paramétricos ou não paramétricos. O resultado obtido foi de $p < 0,000$ no teste, o que demonstra dados não normais, ou seja, dados não paramétricos. Portanto, a correlação entre os dados da rotatividade e os níveis de satisfação será de *Spearman*.

A Tabela 05, apresenta os dados que foram utilizados para correlacionar os índices de rotatividade de cada posto com os níveis de satisfação no trabalho. Nota-se, que cinco dos seis postos estudados, demonstraram rotatividade acima de 100% no ano de 2022, estes cinco tiveram médias de satisfação no trabalho classificadas como satisfatória em 2023 e somente um com classificação indiferente. Para análise mais detalhada, foi realizado teste de correlação de *Spearman*, entre as duas variáveis conforme Tabela 06.

Tabela 06 - Correlação entre rotatividade x satisfação

Correlações	
r de <i>Spearman</i>	Satisfação
Rotatividade	0,327
Sig. (bilateral)	0,160
N	20

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2023).

No teste de correlação de *Spearman* o resultado $p = 0,16$ mostra que não existe correlação significativa entre rotatividade e satisfação no trabalho, nesta amostra específica.

5 Conclusões

O propósito inicial de estudar rotatividade de pessoal e satisfação no trabalho em uma rede de postos de combustíveis no sudoeste do Paraná surgiu a partir de vários questionamentos, entre eles, qual a relação de tantas saídas e entradas de empregados e as reclamações quanto salários, benefícios e promoções.

Os objetivos desta pesquisa foram atendidos, onde foi possível calcular a rotatividade de pessoal dos 20 postos de combustíveis no ano de 2022, classificando o nível de satisfação no trabalho e comparado com a média geral da satisfação no trabalho. Foi realizado o teste de confiabilidade do instrumento/pesquisa *Alfa de Cronbach* e testes de normalidade *Kolmogorov Smirnova* com resultados de dados não paramétricos.

Nota-se que em relação à satisfação no trabalho, a média geral de satisfação do trabalho por unidade de negócio foi de 50% satisfação, 10% de insatisfação e 40% indiferentes. Em resposta ao problema de pesquisa a relação entre os índices de rotatividade de pessoal por posto de combustível e média geral de satisfação no trabalho por posto, analisada através do teste de correlação de *Spearman* com o resultado de $p = 0,16$, mostra que não existe correlação significativa entre rotatividade e satisfação no trabalho, nesta amostra específica.

Em suma, obteve-se na pesquisa resultados bons e ruins, tendo sido possível identificar os postos que apresentam satisfação/insatisfação quanto a cada dimensão pesquisada. Quanto aos índices de rotatividade, pode-se observar que são bem elevados, conforme os autores descritos no estudo, os resultados obtidos em seis postos de combustíveis com índices de 100% a 164,29%, e em sete postos com índices de 50% a 100%, esses dados apresentam um resultado de que mais de 65% dos postos estão acima da média anual brasileira.

Espera-se que a realização desta pesquisa contribua com os gestores da Rede de Postos de Combustíveis, apesar da pesquisa não apresentar correlação entre satisfação no trabalho e rotatividade de pessoal. Destaca uma limitação da pesquisa, foi possível para os

pesquisadores compararem apenas os dados de rotatividade de 2022 e a satisfação no trabalho 2023. Almeja-se que a pesquisa possa contribuir para revisar as políticas utilizadas pela empresa, além de implementar novas práticas e pesquisas. Tudo isso é necessário para que a rotatividade dos colaboradores seja cada vez menor, e a satisfação no trabalho cada vez maior.

Referências

ARELLANO, E. B.; CESAR, A. M. R. V. C. **Gestão de pessoas: Nas empresas contemporâneas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

FORSTER, R. M.; FALLER, B. C. **Satisfação dos funcionários da rede de postos de combustível Shopping Car**. 2012. Disponível em: https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/Regina_Maria_Forster_Artigo_2012_1.pdf Acesso: 28 mai. 2023.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IVANCEVICH, J. M.; **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 3 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MAHFUZ, J. R. **Turnover no setor de varejo e revenda de combustíveis: o caso da alfa Combustíveis e Serviços LTDA**. Porto Alegre, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2018.

PESERICO, A. **Riscos e satisfação no trabalho de frentistas de postos de combustível**. Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/7480/PESERICO%2c%20ANAHLU.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 30 mai. 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Comportamento organizacional**. 18 ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Capítulo 15: Satisfação no Trabalho, 1995. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SCHERMERHORN, J. JR. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

TORRES, L. N. **Rotatividade de funcionários: estudo de caso nos postos de combustíveis na cidade de Bezerros – PE**. Caruaru, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/38513/1/TORRES%2c%20Luciana%20Neris.pdf> Acesso: 30 mai. 2023.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.