



RETENÇÃO DE TALENTOS EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS ESTABELECIDO EM CAXIAS DO SUL-RS

Cristina dos Santos, Marcos de Oliveira Dal Bosco, Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti

RESUMO

O tema principal deste estudo de caso é a retenção de talentos. A empresa pesquisada do ramo de combustíveis possui grande dificuldade em reter funcionários na empresa por mais de dois anos. Este é um problema comum neste segmento aliado a desmotivação que os profissionais com mais tempo de empresa possuem. Os gestores preocupam-se em formar uma equipe de trabalho sólida e qualificada para oferecer serviços de qualidade aos clientes. Para isso, acreditam que a retenção de talentos ocorre por meio de ganhos financeiros e com benefícios. O objetivo do estudo foi propor a elaboração de um plano de retenção de talentos para um posto de combustível. A pesquisa foi de natureza qualitativa, em nível exploratório, utilizando como estratégia o estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários. A proposta de melhoria sugerida foi fundamentada pela teoria de diferentes autores da bibliografia realizada. O resultado das entrevistas possibilitou sugestões de melhorias e ações para reter talentos com a definição de sete ações: portal para facilitar o recrutamento e seleção de novos funcionários, confraternizações para integrar a equipe, vale transporte em litros de combustível, estudo de aptidões profissionais, gratificação por tempo de empresa, acréscimo no valor da cesta básica e por fim um percentual de ajuda de custo no plano de saúde.

Palavras-chave: Retenção de talentos; Gestão de pessoas; Posto de combustível.

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios atuais da gestão de pessoas é a retenção de talentos nas empresas devido a nova geração de funcionários. A juventude frequentemente deseja desafios e promoções rápidas, pensa em ficar dois ou três anos numa empresa, mudando para uma nova oportunidade de carreira, quando ela surgir (BARBIERI, 2014). Salienta-se que os funcionários, de maneira geral, ficam na empresa porque gostam do seu negócio, da sua gestão e da sua cultura, porque sentem que estão aprendendo e progredindo e devido às habilidades de liderança positiva demonstradas por sua chefia imediata (MIGUEL *et al.*, 2022).

A retenção de talentos se trata de uma arte no mundo corporativo. Os líderes que souberam mantê-los em suas equipes e resistirem às propostas de trabalho que eles podem receber da concorrência estarão no céu. Serão os mais procurados pelo mercado de trabalho (MISSEL, 2017). Os executivos devem lidar com a situação de modo preventivo para evitar que as crises ocorram. Uma forma é elaborar preventivamente um plano de gestão de crises, uma vez que cedo ou tarde, de diferentes maneiras ela pode ocorrer. Antes que pequenas crises aumentem, é necessário que todos os executivos participem da solução, e que a empresa tenha consciência de suas vulnerabilidades (OLIVEIRA, 2020). Em situações de



crise, a organização deve apoiar e proteger os empregados, informando todos com honestidade sobre o que se passa e evitando pânico (RIBEIRO, 2018).

Gerenciar talentos significa manter essa área executando suas ações com maior agilidade. Nenhuma política ou prática prioriza um determinado grupo de profissionais, o foco existe em práticas específicas de gestão de recursos humanos, tais como recrutamento e desenvolvimento de pessoas, plano de cargos e salários e reconhecimento profissional (FERREIRA, 2023). A empresa espera que os funcionários tragam contribuições e concedem-lhes incentivos e recompensas para estimulá-los a aumentar suas contribuições (ARAÚJO, 2022). Do lado inverso, os funcionários proporcionam contribuições e esperam incentivos e retornos em troca. Cada parte faz investimentos na outra com a expectativa de obter retornos imediatos. Cada parte toma decisões sobre a continuidade de seus investimentos na dependência dos retornos alcançados. Se os retornos forem satisfatórios, a decisão final será a de manter e continuar os investimentos (OLIVEIRA, 2020).

A empresa participante do estudo de caso está localizada em Caxias do Sul-RS, cidade que possui um total de 106 postos de combustíveis. A empresa tem 17 anos de atuação na revenda de combustíveis, derivados e loja de conveniência e conta com 27 funcionários (direção, gerentes, pessoal de pista e de loja). Uma constatação que motivou esta pesquisa foi que a rotatividade é considerada alta na empresa devido a escala de horário de trabalho nos finais de semana. Neste contexto, o objetivo do estudo foi propor a elaboração de um plano de retenção de talentos para um posto de combustível.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de gestão de humanas as oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2020). Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem logo a seguir. A função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado. Ambos, recrutamento e seleção, fazem parte de um processo maior, que é para suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (NASCIMENTO *et al.*, 2021).

Na seleção de pessoas, a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2020). A seleção visa ainda solucionar dois problemas básicos: a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa; e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa (FACHINETTI; CARDOSO, 2019).

O recrutamento se refere às técnicas utilizadas pelas empresas para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos com o perfil desejado por elas. Seu



planejamento é importante porque envolve custos para a empresa que, em geral, disponibiliza de um orçamento para realizá-lo (BANOV, 2020). Atualmente, o recrutamento vem adquirindo um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de muitos candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima desses candidatos para a ocupação das vagas em aberto, o que torna o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas da empresa (FERREIRA, 2023).

A visão da seleção para Banov (2020) tem como objetivo básico buscar a pessoa certa para o lugar certo. Trata-se de um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento (enviando os seus currículos ou se inscrevendo em plataformas), daqueles que mais se aproximam do perfil de cargo desejado pela empresa. No processo, serão consideradas as diferenças individuais, o cargo (ou o que vier a substituí-lo), a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, que, combinados, tentam ajustar a pessoa-empresa (FACHINETTI; CARDOSO, 2019).

Recrutamento ou atração é o processo de atrair candidatos com potencial para ocupar as vagas da empresa. A qualidade dos empregados que atuam na organização depende da qualidade dos candidatos recrutados. O recrutamento, contudo, não é uma atitude passiva de esperar candidatos, mas sim uma atitude ativa de despertar o interesse e atrair os melhores profissionais do mercado (FERREIRA, 2014).

A seleção é a forma como a empresa escolhe, dentre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que irão ingressar na organização. Essa atividade de comparação, escolha e decisão difere daquela da fase de atração, em que se procuram candidatos para ocupar as vagas (FERREIRA, 2014). As atividades de recrutamento e seleção são interdependentes e complementares, um alimentando a outra, pois se não existirem bons candidatos às vagas é porque o recrutamento foi falho (NASCIMENTO *et al.*, 2021). A seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os atraídos. A seleção é ainda o meio pelo qual a empresa busca satisfazer suas necessidades de profissionais, identificando as pessoas mais qualificadas para ocupar um determinado cargo. Isso é feito via aferição das motivações, experiências e características pessoais dos candidatos e comparação dessas informações com o perfil da vaga em aberto (FACHINETTI; CARDOSO, 2019).

2.2 IDENTIFICAR, DESENVOLVER E RETER TALENTOS

As pessoas constituem o principal ativo de uma organização. Surge a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus funcionários (CÂNDIDO; LIMA; BARROS NETO, 2019). As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o investimento dos funcionários, entretanto a organização deve estar realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional para que passem a refletir essa crença (MIGUEL *et al.*, 2022).

O princípio do retorno do investimento ressalta que todo benefício deve ser concedido aos funcionários, desde que tragam algum retorno direto ou indireto à organização (CHIAVENATO, 2020). Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, melhoria da qualidade, retenção de talentos, melhoria do clima ou qualquer outro indicador. Em uma economia de livre iniciativa, a organização também se beneficia de todo benefício oferecido ao pessoal. Todo benefício deve trazer alguma contribuição à



organização, no sentido de compensá-lo, reduzi-lo ou trazer algum retorno desse investimento (MIGUEL *et al.*, 2022).

As habilidades e competências das pessoas e suas aspirações pessoais se modificam como resultado de eventos relacionados com o trabalho e outros não relacionados com ele, como: idade, estudos, experiência profissional e aquisição de novas competências (AZEREDO, 2019). O processo de alocação de pessoas deve, pois, lidar com mudanças que vão provocar desajustes tanto na maneira como a empresa escolhe e seleciona seu pessoal como na constante adequação das pessoas às mudanças no trabalho que desempenham (CHIAVENATO, 2020).

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus objetivos. Além disso, os membros dessas equipes estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho da equipe (CÂNDIDO; LIMA; BARROS NETO, 2019).

Existem programas em que se pode estabelecer um conjunto de palavras indicativas de perfis de comportamento adequados e, assim, selecionar aqueles candidatos mais indicados para os padrões da empresa. A ideia é somente trazer para a seleção presencial candidatos previamente considerados como satisfatórios. Assim, a etapa presencial já trabalharia com um grupo de candidatos mais homogêneos (FACHINETTI; CARDOSO, 2019). A eficiência desse mecanismo de seleção está obviamente relacionada com a capacidade da empresa em sensibilizar e atrair para o processo seletivo aqueles candidatos mais bem qualificados em suas carreiras (RIBEIRO, 2018).

2.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A gestão de remuneração, de forma mais específica, e a de recompensas, numa perspectiva mais ampla, têm se constituído num dos aspectos fundamentais da gestão de pessoas (ABREU; CHAGAS; DOS SANTOS, 2019). Justifica-se sua importância pelo impacto potencial das decisões que ocorrem nessa dimensão, seja para a organização; interferindo indiretamente na estrutura de custos da empresa, ou seja para as pessoas ao traduzir de forma altamente simbólica o que a organização valoriza e recompensa. Essa característica torna o alinhamento entre o sistema de recompensas e movimentos de evolução na gestão de pessoas crítico, pois, caso não seja realizado reduz-se a credibilidade em relação ao que se vem fazendo em outros processos de recursos humanos (ARAÚJO *et al.*, 2022).

As empresas estão apostando em práticas de remuneração que as tornam imbatíveis para conquistar e engajar talentos, em um mercado caracterizado por um verdadeiro apagão de talentos. O salário-base está cada vez cedendo espaço para a remuneração variável baseada em metas, objetivos e resultados alcançados e estendida para o longo prazo para ajudar na retenção dos talentos no futuro (ABREU; CHAGAS; DOS SANTOS, 2019).

Investir na construção ou na renovação de um plano de cargos e salários é uma decisão muito acertada para uma organização. Afinal, essa atitude pode contribuir para equilibrar os interesses dos funcionários e da própria empresa (PONTES, 2021). Os funcionários sentem-se motivados e recompensados pela organização quando percebem uma remuneração mais justa condizente com as tarefas que executam e com as responsabilidades



envolvidas no seu cargo (ARAÚJO *et al.*, 2022).

Os planos de remuneração variável podem ser divididos em planos de curto e de longo prazos. Os incentivos de curto prazo são constituídos pelo pagamento de bônus, geralmente pagos em dinheiro e estipulados como um percentual fixo dos lucros da empresa. Enquanto isso, os incentivos de longo prazo são geralmente baseados no pagamento de ações da empresa ou de uma opção de compra de ações (ASSIS, 2021).

Os planos de incentivos consistem em incentivos e benefícios agregados ao salário do funcionário para que ele se sinta motivado e satisfeito. Existem diversos planos de incentivos. Os planos individuais proporcionam rendimentos adicionais além do salário-base do funcionário e são pagos quando são atingidas as metas individuais específicas para o seu desempenho (ARAÚJO *et al.*, 2022).

Há vários objetivos e critérios para a definição de um programa de benefícios que, em geral, é negociado e planejado juntamente com a participação de representantes dos funcionários. Ouvir os funcionários é parte essencial para conhecer de perto suas necessidades e expectativas, e medir constantemente o seu nível de satisfação a respeito dos benefícios e sua eficiência (BOHLANDER; SNELL, 2015). Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazo da organização e dos participantes em relação aos resultados do programa, enquanto os critérios são fatores que pesam relativamente na ponderação sobre a estrutura do programa (ASSIS, 2021).

Para os proprietários de pequenas empresas, é crucial o controle das despesas de benefícios, no entanto, atrair e manter os funcionários também é. Embora competir com as grandes empresas no que diz respeito a benefícios pareça impossível, os proprietários de pequenas empresas ainda têm outras “cartas” com as quais podem jogar, e que as grandes empresas podem não ter (ABREU; CHAGAS; DOS SANTOS, 2019). Por exemplo, se as pequenas empresas não conseguem oferecer benefícios extensivos às famílias dos funcionários, não é incomum que ofereçam ações ou títulos da empresa. Se a empresa for bem-sucedida, essa medida pode gerar bons lucros aos funcionários. As providências para horários flexíveis de trabalho também podem ser desburocratizadas e oferecidas aos funcionários como uma estratégia de benefícios de baixo custo para pequenas empresas (BOHLANDER; SNELL, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como natureza qualitativa, as ideias centrais que orientam a pesquisa qualitativa diferem daquelas da pesquisa quantitativa. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2008).

A realização da pesquisa deu-se em nível exploratório pois esta modalidade visa promover o pesquisador com maior conhecimento sobre o tema ou o problema de pesquisa em questão. Esse tipo de pesquisa é apropriado para os primeiros estágios da investigação, mesmo quando o pesquisador já tem conhecimento prévio do assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, uma vez que, para um problema de marketing por exemplo, pode haver inúmeras explicações alternativas, de modo que o pesquisador pode tomar conhecimento da maioria delas (MATTAR, 2013).



A pesquisa usou como estratégia o estudo de caso de um posto de combustível localizado em Caxias do Sul-RS devido à grande rotatividade de funcionários. O estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário. Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um tema e retenham uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015).

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. Utiliza-se três variáveis para auxiliar na compreensão do universo da pesquisa documental que são: as fontes escritas ou não, fontes primárias ou secundárias e as fontes contemporâneas ou retrospectivas. É evidente que dados secundários, obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias. Existem registros, porém, em que a característica primária ou secundária não é tão evidente, ocorrendo o mesmo com algumas fontes não escritas (LAKATOS, 2021). Buscou-se em documentos internos da empresa e através do sistema gerenciador das informações os dados necessários para descrever os mais variados temas dentro do trabalho.

Para cada tema buscou-se na bibliografia conceitos para maior entendimento e explanação dos temas abordados. Na maioria das pesquisas qualitativas conduzidas no meio acadêmico, seu relatório inclui uma revisão da literatura. Se não para proporcionar fundamentação teórica ou referencial conceitual, ao menos para esclarecer acerca do que já se investigou a respeito do assunto e quais as indagações ainda permanecem. A revisão da literatura contribui também para demonstrar a competência do pesquisador para investigar o tópico (GIL, 2021). Segue a Figura 1 com a síntese do método:

Figura 1 - Síntese do Método

Delineamento			Participantes	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso Pesquisa Documental Pesquisa Bibliográfica	Diretor Gerente Frentistas Caixas Trocador óleo	Entrevista semiestruturada Observação: Participante	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os participantes da pesquisa foram os integrantes do grupo operacional do negócio, que ocupam os cargos de frentista, operadores de caixa e trocadores de óleo, por possuírem contato direto com o cliente, contribuíram com informações ligadas ao atendimento e da execução das funções. Analisou-se por meio dos depoimentos destes funcionários algumas exigências e melhorias para serem adotadas no processo de atendimento a fim de proporcionar uma melhor satisfação do cliente. Junto aos cargos de gerência e diretoria extraiu-se por meio de sua vasta experiência na área de postos de combustíveis os métodos de análise,



compreensão do negócio e tomadas de decisão para que o negócio atinja suas metas.

Para a coleta dos dados contou-se com a participação de todos os funcionários do posto de combustível pesquisado. A coleta e análise dos dados foram executados mediante entrevistas semiestruturadas com funcionários. O roteiro de entrevista foi construído com base no referencial teórico utilizado no artigo. As informações também foram coletadas da experiência (observação participante) de uma das pesquisadoras que atua no cargo de gerente administrativo há muitos anos na empresa analisada (FLICK, 2008). No processo de análise foi adotado a análise de conteúdo. Essa técnica vem se desenvolvendo nestes últimos anos com a finalidade de descrever sistematicamente o conteúdo das comunicações (BARDIN, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 REALIDADE DE TRABALHO

No setor da troca de óleo, o funcionário relatou que se sente seguro por trabalhar em uma empresa, onde os proprietários possuem um grande capital e que dificilmente a empresa virá a falir ou atrasar o pagamento de seus direitos. Outro aspecto relevante levantado por este, foi a flexibilidade no horário de trabalho e o ajuste realizado nas marcações do cartão ponto. Os gerentes são maleáveis e dificilmente prejudicam o funcionário a nível de fazê-lo perder o salário. Estes, antes do fechamento do mês, ajustam todas as marcações, procuram entender a falta de horário, oferecem uma opção de compensação em outro momento, tudo para que o funcionário tenha em dia seus benefícios e valores do mês trabalhado.

Já no setor de limpeza por se tratar de uma função que exige muito de seus esforços físicos, a funcionária da área acredita ser importante que a empresa volte a oferecer a porcentagem de ajuda no plano de saúde. Ela relatou a dificuldade em consultar-se no Sistema Único de Saúde e a aquisição de um plano facilitaria o acesso às consultas médicas e de acompanhamento de seus exames periódicos.

O funcionário responsável pela coordenação de equipe de pista, ao ser entrevistado sugeriu que o posto disponibilize espaço para que os funcionários possam confraternizar e interagir por meio de jantares, almoços ou treinamentos. Este momento seria para integrar, descontrair e aproximar as duas equipes de trabalho. Outro aspecto citado por ele foi a preocupação que o diretor e gerência têm sobre sua alimentação, oferecendo lanches e bebidas para que possam executar bem suas funções. Ainda, no período auge do inverno este cuidado recorre sobre o bem-estar de estarem aquecidos e para isso a empresa disponibiliza luvas, toucas e agasalhos.

A gestora de equipe responsável pela coordenação da loja de conveniência citou o benefício de residir perto do posto, o seu horário de trabalho ser flexível com seus deveres com o filho e família. Sugeriu também a possibilidade de uma gratificação por meio de prêmio para os funcionários mais antigos da empresa de acordo com o tempo de trabalho. Este bônus, poderia ser um eletrodoméstico, uma viagem ou passeio no qual o funcionário recebesse algo que não precisasse onerar seu ordenado.

Após coletar e entender as necessidades de cada setor procurou-se ainda entender qual o fator que leva os funcionários a migrarem para empresas do ramo industrial. De acordo com entrevistas realizadas no desligamento, a decisão dá-se pelo fato de que em postos a jornada de trabalho é executada por meio de escala de folga a qual impossibilita que eles tenham



todos os finais de semana livres. Uma medida que ajudou na motivação do funcionário, porém não solucionou totalmente a insatisfação é a criação de uma escala que dá o direito a duas folgas mensais aos domingos.

Outro ponto considerado fator determinante para o encerramento do contrato é a falta de benefícios extras oferecidos pela empresa. No início das atividades existia um auxílio de plano de saúde que devido aos altos custos foi extinto. Percebe-se que o funcionário está sempre em busca de uma motivação maior, apenas o salário não se torna suficiente e cabe a empresa descobrir e proporcionar algo que agregue maior qualidade de vida ao funcionário.

4.2 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS

A empresa recruta e seleciona as pessoas para ocupar um novo cargo por meio dos currículos deixados na empresa por quem busca uma vaga. Esses são verificados individualmente, selecionados para que aconteça um primeiro contato. Normalmente, para o recrutamento de uma vaga são entrevistados em média cinco pessoas para que se tenha um parâmetro das diferentes possibilidades e qualificação dos candidatos.

A empresa não tem o hábito de divulgar as vagas em sites ou agências de emprego. A busca por candidatos ocorre por meio de currículos impressos entregues por pessoas em busca de emprego. O gerente se não encontrar nenhum candidato compatível com a vaga, então, ele conversa com os funcionários da empresa em busca de indicações de familiares, amigos ou conhecidos que busquem uma vaga no mercado de trabalho.

Esta seleção prévia, contato e entrevista ficam a critério do gerente da empresa. Ao fim de todas as entrevistas analisa-se os possíveis candidatos, as possibilidades de cada um no que diz respeito ao deslocamento, horário e troca-se uma opinião com o gerente administrativo financeiro e após define-se qual candidato melhor se encaixa no perfil da vaga que se está precisando recrutar. Uma vez definido o profissional, ele é encaminhado para o departamento pessoal para que seja providenciado a documentação para a efetivação, os uniformes e crachás necessários para o desempenho da função.

A gerência administrativa acredita que seja necessário o desenvolvimento de um portal de cadastro de currículos eletrônico, o que daria maior agilidade e precisão na seleção de perfis para ocupar a vaga disponibilizada pelo posto. Atualmente a empresa utiliza o método manual, verificando os currículos entregues por pessoas em busca de trabalho.

Ao integrar um novo membro à empresa, o primeiro contato no primeiro dia de trabalho é feito pelo gerente que faz a entrega dos uniformes e equipamentos de segurança respectivos para o desempenho de cada função. Posteriormente, este é encaminhado para o gerente administrativo financeiro, responsável pela contratação e assinatura do contrato de trabalho.

Uma vez que a parte documental e de legislação esteja concluída o novo funcionário é apresentado aos setores de pista, troca de óleo e loja de conveniência, e apresentado para o chefe de pista no caso de frentista e ou gestora de equipe se for no setor da loja de conveniência. Estes terão a responsabilidade de treinar, supervisionar e esclarecer dúvidas para que a função seja desempenhada com êxito.

Na loja de conveniência, a gestora de equipe recebe o novo funcionário, apresenta os departamentos que compõem o setor, assim como os diversos produtos expostos para venda, os métodos de degelo e preparo dos lanches. Após o método de exposição e preparos estarem bem específicos ao funcionário, este é encaminhado ao treinamento de atendimento



ao cliente. Por esta parte do treinamento necessitar de precisão o gestor ou colega com mais experiência acompanha-o em todos os processos no prazo mínimo de uma semana.

Na área de abastecimento, o chefe de pista é responsável por explicar sobre os mais variados tipos de combustíveis e acessórios que o posto disponibiliza ao cliente. Busca-se proporcionar o entendimento sobre os métodos de abordagem e venda e as técnicas de abastecimento e abertura de tanque para cada veículo.

A empresa tem um encontro mensal com os funcionários para expor os números de venda e as metas que desejam alcançar, porém acredita-se que é necessário um curso ao novo funcionário ministrado pelos gerentes e gestores de equipe antes que este inicie a função. Essa orientação diminuiria muito os erros tanto no caixa no momento dos lançamentos quanto na pista por troca de abastecimento.

Em consulta com os funcionários o reconhecimento ou incentivo que eles esperam seria encontros e confraternizações mensais no salão de festas da empresa. Sugere-se a criação de uma agenda mensal para esse encontro, onde seja possível comemorar-se os aniversariantes do mês, integrando-os independente do turno de trabalho. A harmonia e respeito do ambiente de trabalho também é um item valorizado.

4.3 VALORIZAÇÃO E CARREIRA

A gerência e diretoria da empresa preocupam-se com a motivação e satisfação dos funcionários na empresa. Para isso, há a compreensão que é preciso escutá-los, conhecer sua história, seus desafios, medos para encontrar soluções que os deixem motivados a estar na empresa. O reconhecimento e valorização dos funcionários ocorre por meio de comissões pagas durante o mês. O planejamento das metas é criado para que os funcionários consigam atingi-las, mas sempre desafiando-os a produzir mais do que no mês anterior. O primeiro lugar em atendimento e vendas tem uma comissão maior que os demais já que seu esforço para se destacar foi maior.

Outro aspecto levantado durante as entrevistas foi a criação de uma premiação por tempo de empresa. Sugeriu-se fazer um sorteio a cada seis meses, para os funcionários que completam três anos de trabalho, dar uma viagem de um final de semana para cidades turísticas da região da Serra Gaúcha e Litoral Norte. Citou-se como exemplo as cidades de Gramado, Canela, Bento Gonçalves, São Francisco de Paula e Torres. A empresa ofereceria a viagem e a decisão do destino seria do ganhador. A empresa seria responsável pelos custos de hospedagem e alimentação para duas pessoas.

Também há a possibilidade deste prêmio ser bens materiais e de consumo como, por exemplo, um eletrodoméstico, móveis ou equipamentos eletrônicos. Este item teria com o objetivo de satisfazer alguma necessidade que os funcionários não conseguem adquirir apenas com seu ordenado.

Após estudo das funções e consultas com o jurídico, sindicato e a contabilidade da empresa chegou-se à conclusão de que os funcionários não podem obter diferenciação salarial independente do tempo que desempenham a função, situação que gera um descontentamento dos funcionários mais antigos da empresa.

As possibilidades de crescimento de função dentro da empresa resumem-se em passar de caixa para gestor de equipe ou de frentista para chefe de pista. Como o posto é uma empresa conservadora e preza por manter seus funcionários por um longo tempo, esses cargos demoram muito para serem disponibilizados.



Quando abre uma vaga no caixa ou chefia de pista e ou na loja a primeira opção de escolha dá-se para a equipe que já está trabalhando no posto. Um frentista com conhecimentos de informática pode ocupar uma função de operador de caixa ou gestor de equipe ou pista. No caso de troca de funcionários nos cargos de gestão, a opção será por funcionários que já conhecem o funcionamento da empresa e relaciona-se com a equipe.

Houve inúmeros debates entre a diretoria e os responsáveis pela legislação a fim de criar um plano de carreira dentro da empresa, diferenciando os salários por tempo de empresa. Perante a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) tornou-se inviável, assim o posto estuda oferecer diferenciação aos funcionários mais antigos por meio de benefícios.

4.4 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Seguindo a legislação trabalhista e a CLT a remuneração dos funcionários dos cargos de caixa, frentista, trocador de óleo e auxiliar de limpeza são as mesmas. Todos os funcionários possuem um acréscimo de trinta por cento de periculosidade no seu ordenado. Já os funcionários da troca de óleo e o motorista recebem ainda um percentual de insalubridade em seu ordenado.

Nas funções de diretor, gerência e gestores de equipe e pista os salários são acima do piso da categoria definido pela direção. Todos recebem além de um salário maior que os demais o adicional de periculosidade obrigatório a todos funcionários do ramo de combustíveis.

A empresa possui os cargos de: diretor, gerente, gerente administrativo financeiro, gestor de equipe, chefe de pista, caixa, trocador de óleo, frentista, auxiliar de limpeza e motorista. Cada qual tem suas tarefas e responsabilidades bem distintas. Nos setores de troca de óleo, pista e loja a empresa possui mais de um funcionário desempenhando a função. Os demais cargos são ocupados apenas por uma pessoa com anos de experiência na empresa.

O funcionário responsável pela coordenação da equipe da pista sugeriu ainda que o posto volte a ter o salário base acima do piso da categoria. O valor estimado sugerido é de R\$ 100,00 (cem reais). Sabe-se que todo e qualquer aumento sofre reflexos de periculosidade e horas extras o que resultaria em um aumento maior que o citado.

Todo funcionário tem sua motivação no desafio de lucrar mais, seja ele por meio de salário ou de benefício. A empresa do estudo de caso tem uma operadora de plano de saúde e por ser um valor alto poucos funcionários optam a ter o benefício. Os funcionários mais antigos possuem uma ajuda de custo de sessenta por cento do plano pago pela empresa, o que hoje está extinto para os novos funcionários.

Como incentivo sugere-se que este benefício seja novamente disponibilizado aos funcionários mais antigos da empresa. Pode-se criar uma tabela de ajuda de custo no plano de saúde com os percentuais de 20% ao completar dois anos de empresa e ingresso no plano, 40% por cento ao completar quatro anos de empresa e atingir o teto máximo de ajuda de custo dos 60% no quinto ano de empresa.

Todo funcionário que completa cinco anos trabalhando na empresa tem o direito a receber em sua folha de pagamento o benefício de quinquênio. A empresa oferece sem ônus no ordenado ajuda de custo de combustível, este vale atualmente é no valor de R\$ 200,00. Com a alta constante no valor dos combustíveis esta ajuda de custo não chega a completar um tanque de combustível o que obriga o funcionário a pagar de seu próprio dinheiro o deslocamento para o posto caso venha de veículo particular. Sugere-se ainda que o cheque



combustível seja emitido na forma de litragem. O ideal seria uma quantidade entre quarenta e cinquenta litros de combustíveis que deverão ser usados no decorrer do mês. Desta forma o funcionário não tem prejuízo quando acontecem as oscilações de preço no barril de petróleo que impacta diretamente no preço dos combustíveis.

4.5 RELAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

A direção e gerência do posto prezam por harmonia e respeito a todos os funcionários. Isso para que o ambiente de trabalho seja respeitoso, preocupando-se com o bem-estar um do outro e com o sucesso do todo. A empresa, segundo o diretor, compromete-se em trabalhar em equipe, aprendendo, ensinando e trocando ideias a fim de aprimorar o funcionamento e o clima organizacional.

O diretor não atua direto no posto. Porém, este constantemente preocupa-se com os funcionários no inverno providenciando vestimenta e acessórios adequados para combater o frio. Oferece também bebidas quentes ou geladas de acordo com a temperatura, lanches e o que for necessário para proporcionar conforto. Esse cuidado é recebido como forma de zelo e carinho pelos funcionários.

Em conversas e entrevistas, ficou entendido a importância do tratamento recebido pelos supervisores. Recebeu-se relatos de que, propostas de emprego foram negadas pelo motivo do clima organizacional e relacionamento que existe na empresa, pelo cuidado a respeito da vida não somente profissional, mas particular também.

Outro aspecto de grande importância citada pelos entrevistados foi a compreensão quanto ao horário de trabalho, tornando flexível os compromissos com esposa, filhos, médico ou escola. A gerência busca juntamente com o funcionário uma melhor forma de compensação e horas para que ele não tenha oneração em seu salário. Isso foi citado por mais de um funcionário.

Reforça-se a importância de encontros mensais, trimestrais ou semestrais para aproximar ainda mais a diretoria dos funcionários. Esses seriam importantes não apenas para dar *feedbacks*, mas sim para escutar a opinião dos funcionários quanto ao clima da empresa que estão inseridas. Todos os funcionários possuem a liberdade de solicitar uma reunião com a gerência para discutir e analisar os mais diferentes temas que envolvem a execução da função. No caso de os gerentes sentirem a necessidade de uma conversa mais direta com o funcionário, solicita-se uma reunião privada para que os pontos necessários sejam analisados e solucionados.

Os gestores têm por hábito manter-se próximo do funcionário por meio de conversas informais que possibilitam elogiar o desempenho, treinar, orientar e corrigir possíveis falhas no funcionamento. Outro aspecto relevante neste contrato é escutar as mais diferentes sugestões a fim de oferecer um melhor serviço e crescer junto com a empresa.

Ouvindo a opinião direta dos funcionários, entendeu-se que uma reunião de integração informal geraria o sentimento de valorização. Este evento seria com o objetivo de unir as duas equipes que se encontram diariamente apenas por alguns minutos na troca de turno aproveitando para instruir sobre o funcionamento, mudanças nas regras e legislação e ainda obter sugestões dadas por eles.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



A proposta do plano de retenção de talentos da empresa do estudo de caso será discutida nesta seção com uma série de ações formuladas conforme a análise e descrição dos resultados. A sugestão para criar um portal de recrutamento e seleção visa agilizar o processo de escolha do candidato à vaga pretendida (NASCIMENTO *et al.*, 2021). Precisa-se contratar um profissional capacitado na área de tecnologia da informação para criar o portal dentro do site da empresa que está sendo reativado. Este profissional desenvolverá um link para cadastramento dos dados do candidato assim como o cargo que este almeja dentro da empresa. As consultas e seleção dos candidatos poderá ser feita de forma eletrônica pelos gerentes da empresa. As entrevistas continuarão sendo realizadas presencialmente (FERREIRA, 2023).

As confraternizações deverão ser mensais com o objetivo de integrar e aproximar os funcionários dos dois turnos da empresa. Para que o evento ocorra será preciso escalar funcionários para organizar o evento. Pode-se fazer uma escala para que a cada mês sejam selecionados grupos diferentes para que todos participem da organização comprometendo-se a unir a equipe. O melhor dia para que ocorra será no domingo devido ao encerramento mais cedo das atividades (MIGUEL *et al.*, 2022).

Com as oscilações do valor do combustível, os funcionários com seu vale combustível emitido por litros ao invés de valor nunca sairão perdendo no caso de uma alta de preços na revenda ao consumidor, este terá a quantidade garantida para o seu deslocamento até a empresa todos os meses. Este vale é documento interno do posto, porém atualmente ele é emitido no valor de R\$ 200,00. Considerando o preço por litro em maio de 2023, o posto terá um acréscimo de R\$72,50 por funcionário, quando houver baixa do combustível a empresa será favorecida, sendo que o valor por litros será menor que o fornecido no momento (SILVA *et al.*, 2023).

Percebe-se necessidade de contratação de um profissional da área de psicologia organizacional. Este terá a tarefa de fazer um estudo das aptidões dos funcionários da empresa para que seu desempenho e capacidade sejam mais bem aproveitadas (AZEREDO, 2019). Em todos os setores da empresa há tarefas específicas a serem realizadas, como por exemplo, a contagem de estoque da loja de conveniência e troca de óleo (PONTES, 2021). É imprescindível que os funcionários com maior agilidade, comprometimento e aptidão para executar o levantamento de estoque sejam recrutados para desempenhar a função. Colocar cada funcionário nas suas devidas funções renderá maior produtividade para a empresa, lucros e diminuição de falhas e perdas (FACHINETTI; CARDOSO, 2019).

De acordo com as respostas dos entrevistados, a maioria deles gostaria de receber um reconhecimento pelo tempo que estão na empresa. Para isso, torna-se importante gratificá-los com um benefício que seja de caráter particular e que não seja dinheiro (ABREU; CHAGAS; DOS SANTOS, 2019). Após a definição do contemplado, define-se o prêmio dentre as opções estipuladas pela empresa e realiza-se a aquisição e entrega. As opções deverão ficar dentro do valor máximo estipulado pela gerência, porém a escolha fica a cargo do ganhador (ASSIS, 2021).

Conforme dissídio da categoria a empresa tem obrigação de dar uma cesta básica mensal a todos funcionários, entretanto sugere-se o acréscimo de R\$ 35,00 por funcionário. O valor total do benefício passaria a ser de R\$ 200,00. Embora o valor não seja uma grande diferença da atual, este acréscimo será visto como um diferencial das outras empresas do ramo. Também se caracteriza como uma ajuda de custo na alimentação do funcionário e sua família (ARAÚJO *et al.*, 2022).



Garantir a saúde física dos funcionários tornou-se um dos pedidos unânimes entre os funcionários entrevistados. A empresa possui contrato com uma empresa operadora de saúde que administra a saúde ocupacional dos funcionários, esta disponibiliza também a possibilidade de inclusão deles em um plano de saúde. A empresa possui duas opções de planos disponíveis para os funcionários. Para a gerência e diretor um plano mais completo denominado Básico Plus e para os funcionários dos demais setores o Saúde Empresarial Regional. A inclusão do plano de saúde será por decisão do funcionário, uma vez que a empresa contribuirá com o percentual de 60% por cento enquanto o funcionário terá que onerar do seu salário o valor de 40% do total da parcela para a sua classe de idade. A vantagem deste investimento será a preservação da saúde do funcionário, a diminuição de faltas e atestados (CARDOSO; LIMA, 2020).

Vale salientar que os gerentes e o motorista da empresa por serem as pessoas que estão na empresa desde sua fundação tem o benefício do plano de saúde com o pagamento integral pela empresa. O valor destes três funcionários acresce no valor total uma vez que os demais funcionários terão somente um percentual como benefício. Os demais funcionários que fazem parte da equipe terão direito a sessenta por cento de sua mensalidade paga pela empresa. Outro aspecto relevante, responsável por elevar o valor da ajuda de custo, dá-se ao fato de a empresa ter um quadro de funcionários com mais idade, que acarreta o aumento do valor total pago pela empresa pois o valor do plano de saúde difere conforme a faixa etária que o funcionário se enquadra (SILVA *et al.*, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor a elaboração de um plano de retenção de talentos para um posto de combustível. A realização da pesquisa proporcionou o entendimento da realidade de trabalho de um posto de combustíveis e as demandas referentes a retenção de talentos e combate a rotatividade que é alta neste segmento.

O estudo possui contribuições gerenciais para a empresa do estudo de caso pois permitiu à gerente administrativa financeira da empresa, pesquisadora que atuou neste estudo, a conhecer melhor todos os departamentos da empresa e estudá-los minuciosamente durante a pesquisa. O conhecimento operacional de identificação de seus pontos fortes e fracos e permitiu tanto para aos pesquisadores quanto para os gestores avaliarem o funcionamento e discutirem a metodologia aplicada a fim de melhorar o desempenho da empresa.

Embora a empresa já tenha contratado algumas assessorias, como a contábil, financeira e de vendas, este estudo possibilitou uma visão ampla do negócio estabelecido, considerando que todos os departamentos foram estudados e analisados a fim de auxiliar na melhoria das atividades e atendimento oferecido ao cliente.

Quando detectada a deficiência e desenvolvido o estudo no tema da proposta de melhoria que rege a retenção de talentos, houve uma aproximação maior dos mais diversos funcionários da empresa para entender suas reais necessidades e assim desenvolver a proposta de acordo com o que lhe foi solicitado. Esta proximidade também permitiu aos gerentes e ao diretor o entendimento dos aspectos motivacionais que realmente os funcionários prospectam e valorizam para permanecerem na empresa.

Entende-se que estas ações podem ser implementadas na empresa, pois considerando o histórico de faturamento e utilizando como base o mês de maio de 2023, o valor a ser utilizado corresponde a 0,40%, ou seja, menos de meio por cento do total de movimento



financeiro da empresa. Para a equipe estes benefícios podem aumentar a motivação no desempenho de suas atividades para uma melhor qualidade de vida e por consequência reter os profissionais nesta empresa.

Da mesma forma que uma das autoras é funcionária da empresa e teve amplo acesso as entrevistas e informações, este fator pode ter inibido o relato de alguns funcionários, evitando críticas a gestores e para com a empresa, o que seria uma limitação no estudo. Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se uma pesquisa quantitativa com os gestores ou com os funcionários dos postos de combustíveis da cidade de Caxias do Sul-RS sobre o tema da retenção de talentos neste segmento.

REFERÊNCIAS

ABREU, J. dos A. S.; CHAGAS, F. da S.; DOS SANTOS, A. M. Remuneração estratégica aliada ao marketing e endomarketing. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 207-226, 2021.

ARAÚJO, B. A. de A. *et al.* Gestão de benefícios como ferramenta de motivação, incentivo e retenção de talentos. 2022.

ASSIS, M. T. de. Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 188-206, 2021.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Rio de Janeiro, Editora Atlas, Grupo GEN, 2020.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo. Editora, Atlas Grupo GEN, 2014.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos: Tradução da 16ª edição norte-americana**. São Paulo.: Cengage Learning Brasil, 2015.

CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. de O.; BARROS NETO, J. de P. Medição e gestão de desempenho em empresas construtoras. **Ambiente Construído**, v. 20, p. 195-214, 2019.

CARDOSO, Ana Claudia Moreira; LIMA, Claudia Rejane de. A negociação coletiva e as possibilidades de intervenção nas situações de risco à saúde no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e2, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Editora Atlas. São Paulo. Grupo GEN, 2020.

FACHINETTI, S. M.; CARDOSO, J. M. M. A Necessidade da Atualização Constante da Descrição e Análise de cargos para o Processo de Seleção de Pessoas. **Revista Uningá**, v. 56, n. 2, p. 85-92, 2019.

FERREIRA, P. I. **Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo. Grupo A, 2008.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Barueri - SP: Grupo GEN, 2021.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Rio de Janeiro - RJ. Grupo GEN, 2013.

MIGUEL, M. C. *et al.* Impacto Conceitual Da Gestão De Talentos Na Estratégia Empresarial. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 2, p. 3-10, 2022.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem**. São Paulo. Editora Saraiva, 2017.

NASCIMENTO, R. L. do *et al.* GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

OLIVEIRA, R. F. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Cadernos de Comunicação**, v. 24, n. 3, 2020.

PONTES, B. R.. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. LTR Editora, 2021.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas - 3ª ed.** São Paulo, Editora Saraiva, 2018.

SILVA, E. M. *et al.* Retenção de talentos nas organizações. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 40, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. São Paulo: Grupo A, 2015.