

# Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista <sup>(\*)</sup>

Mário César Ferreira <sup>(\*\*)</sup>  
Odaléa Novais Freire <sup>(\*\*\*)</sup>

## Resumo

O artigo aborda a inter-relação entre carga de trabalho e rotatividade sistemática em um cenário sociotécnico de atendimento ao público de um posto de distribuição de combustível. O enfoque em ergonomia francófônica no estudo da temática articula três dimensões analíticas complementares: serviço de atendimento ao público; a discrepância entre trabalho prescrito - trabalho real, e os componentes físico, cognitivo e psíquico da carga de trabalho. Os resultados fornecem um quadro preliminar para compreensão da rotatividade de pessoal, contrapondo-se ao argumento institucional da "inadaptabilidade dos funcionários", enfatizando o papel multifuncional dos frentistas e a sobrecarga cognitiva exigida para o desempenho da função.

Palavras-chaves: Ergonomia, Serviço de Atendimento ao Público, Carga de Trabalho, Rotatividade.

## Abstract

The article approaches the interrelation between work load and systematic turnover in a social-technical scenario of a gas station public customer service. The Francophonous focus on the study of this theme articulates three complementary analytical dimensions: public attendance service; discrepancy between prescribed task – real work; and the physical, cognitive and psychic compounds of the work load. The results suggest a preliminary understanding of turnover, which contrasts to the institutional argument of the "worker's non adaptability", emphasizes the multifunctional role of the employee and the cognitive overload required to the execution of the function.

Key-words: ergonomics, public customer service, work load, turnover.

## 1 - Introdução

O objetivo deste artigo é abordar a inter-relação entre a carga de trabalho dos funcionários e a ocorrência da alta rotatividade de pessoal no contexto sociotécnico de postos de abastecimento de combustível. Trata-se de um estudo de caso em ergonomia, de caráter exploratório, no qual busca-se investigar em que medida a organização prescrita e as condições objetivas de trabalho dos frentistas possibilitam construir um quadro elucidativo das origens da rotatividade na instituição estudada. O pressuposto de base, orientando a investigação, é que o fenômeno da rotatividade é por definição, na sua origem, multicausal, portanto, a "lógica de funcionamento" que estrutura a concepção formal do trabalho e orienta as atividades dos sujeitos pode contribuir decisivamente na gênese da rotatividade de pessoal.

O presente estudo inscreve-se no campo das pesquisas voltadas para as investigações de variáveis constituintes do serviço de atendimento ao público, em particular,

---

<sup>(\*)</sup> Esse artigo teve origem no programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como atividade final da disciplina "Trabalho e Cognição", e deu base para criação do pôster apresentado no II Seminário de Psicologia e Direitos Humanos, Brasília, 23 de março de 2000. Publicado como artigo na *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba - PR, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

<sup>(\*\*)</sup> Prof. Adjunto do Dep. de Psicologia Social e Trabalho, Universidade de Brasília - UnB. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba - PR, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

<sup>(\*\*\*)</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da UnB.

das disciplinas de administração (marketing), psicologia (social e organizacional) e sociologia. Pontualmente, a presente abordagem situa-se especificamente em uma linha de pesquisa nascente, intitulada “Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público”, em desenvolvimento no Laboratório de Ergonomia da Universidade de Brasília. A perspectiva analítica, cuja matriz é a ergonomia francófônica, centra-se na análise de situações reais de atendimento, cujos indicadores críticos constituem apenas “portas de entrada” para estudar as suas causas mais profundas.

O estudo da temática é relevante por diferentes motivos. Do ponto de vista acadêmico, as pesquisas são ainda incipientes e tendem a focalizar variáveis pontuais do contexto de atendimento (por exemplo, satisfação dos clientes, *layout* do *setting* de atendimento), veiculando uma perspectiva analítica reducionista. No campo da ergonomia, o recorte da temática como objeto de investigação é ainda precoce (Falzon & Lapeyrière, 1998). Do ponto de vista social, a aplicabilidade dos resultados das pesquisas nessa esfera pode contribuir para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições, reduzindo os problemas freqüentes que deterioram a relação cidadão-empresa e, desta forma, reforçar os direitos dos consumidores. Do ponto de vista organizacional, a implementação das recomendações e sua avaliação periódica podem contribuir para atenuar e/ou suprimir os problemas constatados, construindo um contexto de atendimento em que todos (funcionários, usuários e organização) podem viabilizar seus objetivos específicos.

O estudo tem origem na constatação da prática da rotatividade sistemática na função de frentista em uma rede de postos de abastecimento. Resultados preliminares de um projeto da empresa, voltado para a reorientação do processo seletivo e a composição de equipe ideal, mostraram que, das 94 demissões efetuadas no período de apenas um mês (agosto de 1999), cerca de 81% (n=77) foram na função de atendente. O argumento pivô, buscando justificar as causas do fenômeno, aparece centrado na idéia de “inadaptabilidade do funcionário”.

A análise ergonômica do trabalho dos frentistas realizou-se em um posto da rede, com base em dois recortes analíticos complementares: (a) a concepção organizacional da função ou trabalho prescrito; (b) as atividades dos atendentes no cenário real de execução das tarefas. As seguintes questões orientaram a análise dos recortes adotados: qual é a concepção organizacional que preside o perfil formal do exercício da função? Quais são as características das tarefas prescritas para os frentistas? Quais são os traços implícitos da carga de trabalho, veiculados pelas tarefas? No que consiste o processo de trabalho dos frentistas? Como se caracterizam as exigências reais da atividade de atendimento? Quais são os riscos inerentes à atividade dos frentistas e suas conseqüências?

As respostas às questões buscam, de um lado, identificar a “lógica organizacional” que estrutura o “modo de ser habitual” da empresa e, de outro, a “lógica do atendente” que orienta o modo operatório usual nas situações de trabalho. Nesse sentido, o desenvolvimento do estudo adotou um quadro teórico específico para a análise e a interpretação dos dados empíricos.

## 2 - Quadro Teórico de Referência para o Estudo da Temática

A delimitação do problema pontual de investigação deste estudo, com base na análise da demanda, definiu implicitamente as categorias teóricas principais que foram utilizadas na démarche ergonômica. Assim, a fundamentação teórica que serviu de suporte para a investigação da temática articula as seguintes dimensões analíticas: (a) o conceito adotado de "Serviço de Atendimento ao Público"; (b) os aspectos característicos que marcam a emergência da rotatividade no contexto organizacional; (c) as noções de trabalho prescrito, trabalho real e carga de trabalho em ergonomia.

### 2.1 - "Serviço de Atendimento ao Público": Ponto de Confluência de Diferentes Lógicas

O trabalho dos frentistas situa-se em um contexto do serviço de atendimento ao público. Tal cenário é o palco onde contracenam diferentes interlocutores, cujos elementos de cenografia aparecem definidos *a priori* pela empresa (materiais, equipamentos, instrumentos, espaço), e as regras gerais da interação entre os sujeitos são preestabelecidas pela organização do trabalho (Ferreira, 1999a). Que aspectos são centrais no enfoque teórico desta dimensão de análise?

As linhas gerais da abordagem teórica em ergonomia do serviço de atendimento ao público foram objeto de análise em outro trabalho (Ferreira, 1999b), onde o atendimento ao público é definido como:

(...) um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. A 'tarefa de atendimento' é, freqüentemente, uma 'etapa terminal', resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário. A instituição, enquanto *palco* onde se desenrola o atendimento como atividade social, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos essenciais conformadores da situação de atendimento. Eles têm a função de contexto institucional facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, da qualidade do serviço, e imprimem uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento. (p. 4)

A partir desta perspectiva teórica, alguns estudos realizados (Gonçalves & Ferreira, 1999; Ferreira, Carvalho & Sarmet, 1999) mostram que o serviço de atendimento ao público é uma resultante da sinergia de multivariáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Essas variáveis funcionam como propulsores da dinâmica de atendimento, sob a base de mudanças internas e externas das situações de atendimento e de regulações permanentes.

O diagnóstico dos problemas existentes implica decodificar três lógicas: (a) a **lógica da instituição**, identificando os fatores (processos organizacionais e suportes disponibilizados)

que caracterizam o "modo de ser habitual" da instituição; (b) a **lógica do atendente**, analisando os fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracterizam o "modo operatório usual" do atendente, estruturadores da conduta nas situações de atendimento; (c) a **lógica do usuário**, analisando os fatores (perfil socioeconômico e representação social) que caracterizam o "modo de utilização" dos serviços pelos usuários e seu comportamento no atendimento.

O serviço de atendimento é abordado como ponto de confluência dessas diferentes lógicas. Os desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as lógicas se manifestam sob a forma de indicadores críticos (tempo de espera, reclamações dos usuários, erros, insatisfação dos atendentes etc.). É na análise da interface entre a atividade de trabalho dos funcionários e o comportamento do usuário que são investigados os elementos explicativos da emergência dos fatores críticos existentes e seus efeitos para os funcionários, os usuários e a instituição. No caso presente, esta interface constitui o centro da análise para investigar a inter-relação entre carga de trabalho do frentista e prática da rotatividade sistemática.

## **2.2 - Rotatividade de Pessoal : "Ponta do Iceberg do Mal-Estar Organizacional"**

O fenômeno da rotatividade revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Nesse contexto, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a "ponta do iceberg" de distorções na política de recursos humanos.

Na literatura brasileira, conforme levantamento, a temática da rotatividade aparece ainda de modo residual (Chiavenato, 1995). De fato, os índices mensais e anuais de rotatividade na prática das organizações brasileiras são habitualmente calculados, mas permanecem como objeto de contemplação sem despertar grande interesse dos pesquisadores. Em contrapartida, nos EUA, por exemplo, o *turnover* tem sido objeto de análises mais freqüentes. Nesse sentido, dois aspectos têm se destacado: as causas e as conseqüências.

Quanto às causas, elas são múltiplas. De um modo geral, os fatores mais mencionados na literatura são a política salarial adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; a motivação do pessoal. Todavia, conforme o autor a ênfase varia, por exemplo, Brannick (1999) afirma que a rotatividade se manifesta em função, principalmente, dos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais. Enquanto para Epstein (1999), a maioria dos gerentes acredita que o

salário é a grande razão para os trabalhadores deixarem seus empregos, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação.

Quanto aos custos da rotatividade de pessoal, eles podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece ser também "demitida" com veteranos que partem. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas constituem duas modalidades de conseqüências salientadas na literatura. Nos EUA, estima-se que os gastos trabalhistas cheguem a US\$ 3,600 por funcionário demitido. Dentre os caminhos para a redução dos altos índices de rotatividade são apontadas providências nos seguintes campos: (a) melhoria do ambiente de trabalho; (b) análise da performance dos supervisores e das práticas de compensação; (c) boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa.

A rotatividade de pessoal, neste estudo, é abordada com base no referencial teórico da ergonomia, em particular com a identificação da carga de trabalho dos frentistas como uma resultante da discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real.

### **2.3 - Duas Dimensões do Trabalho: o Prescrito e o Real como Vetores da Carga de Trabalho**

A produção teórica em ergonomia tem como um de seus pilares a distinção entre trabalho prescrito (teórico, formal) e trabalho real (efetivo, em situação) como dimensões analíticas centrais para se compreender os disfuncionamentos que se manifestam nas organizações. Essa distinção, enfatizada pela ergonomia francófona, foi construída teoricamente a partir de inúmeras intervenções em diferentes contextos sociotécnicos e aparece na literatura freqüentemente associada com uma outra noção complementar, a de carga de trabalho.

A ergonomia mostra que a **noção de trabalho prescrito** tem sua origem na "administração científica do trabalho" (Taylor, 1987) que busca estabelecer a maneira como o trabalho deve ser executado (modo de utilizar as ferramentas e equipamentos), o tempo previsto para as operações, os modos operatórios e as regras a respeitar (Laville, Teiger & Daniellou, 1989). Globalmente, a noção de trabalho prescrito comporta duas dimensões complementares: (a) trabalho teórico *lato sensu*, constituído pelas representações sociais, habitando os pontos de vista dos diferentes sujeitos na esfera da produção (do operário ao diretor-presidente); e (b) tarefas previstas, circunscritas num contexto sociotécnico particular, dando visibilidade aos "braços invisíveis" da organização do trabalho que fixa as regras da produção.

Em ergonomia, o estudo do trabalho prescrito privilegia a análise das tarefas. A tarefa pode ser definida como um objetivo dado em condições determinadas, para um sujeito determinado (Leplat, 1983). A concepção das tarefas é, regra geral, fortemente variada, veiculando comumente ingredientes como metas (critérios, valores, regras); condições determinadas; exigências sobre o estado do produto, as operações e os procedimentos que

originam uma documentação sob formato de códigos manuais, instruções, ordens de serviço etc.

O exame da literatura em ergonomia possibilita apreender os traços característicos que acompanham a noção de tarefa como ferramenta imprescindível na análise do trabalho: (a) a tarefa é preexistente ou anterior à atividade; (b) ela é resultante da concepção formal ou informal de quem determina a execução do trabalho; (c) a descrição de tarefa veicula explícita ou implicitamente um modelo idealizado de sujeito; (d) toda tarefa requer do sujeito uma dupla atividade: de elaboração e de execução.

Por sua vez, a **noção de trabalho real** é construída em termos da atividade dos operadores e ocupa um lugar hierárquico central no estudo do trabalho. A atividade sintetiza e integra os diferentes fatores que estruturam o processo de trabalho (Guérin *et alli*, 1997). É na situação real de trabalho que a atividade dá visibilidade aos determinantes que condicionam sua interação com o meio.

O uso da noção de atividade em ergonomia aparece freqüentemente entendida como um processo incessante de construção pelos sujeitos de estratégias e modos operatórios para responder às exigências do trabalho prescrito (Hubault, 1995). Nesta direção, a atividade pode ser definida como um processo de regulação permanente do sujeito para: "(...) tentar manter o equilíbrio com sua situação e seu ambiente de trabalho de modo a obter os resultados esperados dentro das melhores condições possíveis" (Weill-Fassina, 1990). Dois aspectos são importantes nesse enfoque da atividade (Ferreira, 1998):

Em primeiro lugar, convém chamar a atenção para o caráter de imprevisibilidade da atividade que requer, a cada instante, a inteligência criadora do trabalhador, e não pode ser interpretada automaticamente como sinônimo de interesse ou de prazer no trabalho, posto que, a fadiga, o sentimento de monotonia, a insatisfação e o sofrimento podem co-habitar num mesmo posto de trabalho. Em segundo lugar, o eixo da atividade, apontado pela ergonomia, colocou em primeiro plano o valor do conhecimento e do *savoir-faire* dos operadores como fator inesgotável para garantir os clássicos imperativos empresariais de produtividade, eficiência e qualidade.

Em síntese, o enfoque do trabalho real nesse estudo comporta a atividade do sujeito, seu *modus operandi* em um contexto sociotécnico específico, cujos modos operatórios colocam em cena o seu corpo, sua experiência e sua afetividade para responder às lacunas do trabalho prescrito.

Assim, tanto o trabalho prescrito quanto a atividade real veiculam implicitamente um custo humano do trabalho, que é abordado em ergonomia em termos de **carga de trabalho**. O conceito de carga de trabalho não é território de consenso em ergonomia, ele aparece marcado por controvérsias, ambigüidade e imprecisão (Ferreira & Marcelin, 1985; Brito, 1991; Moraes & Mont'Alvão, 1998). Em geral, a noção de carga de trabalho aparece associada a dois aspectos: (a) as variáveis presentes na situação de trabalho agem de modo combinado e impactam sobre o operador, exigindo deste um esforço permanente de regulação e adaptação; tal esforço não é indolor, a regulação é acompanhada de desgaste, de custo para o sujeito (Laurell & Noriega,

1989); e (b) a função mediadora da carga para compreender a inter-relação trabalho-desgaste vivenciado pelos operadores (Daniellou, 1984).

A carga de trabalho, para as finalidades deste estudo, é definida pela inter-relação entre as exigências externas (ambientais, instrumentais, organizacionais) impostas ao operador, exigindo deste estratégias de regulação para garantir os objetivos prescritos pela organização, desenvolver sua competência profissional e preservar seu bem-estar (Ferreira, 1992). Nessa perspectiva, a noção de carga está intimamente articulada a duas dimensões interdependentes: as exigências externas (contraintes) capitaneadas pelas tarefas, e os efeitos percebidos pelos sujeitos (astreintes) destas exigências externas.

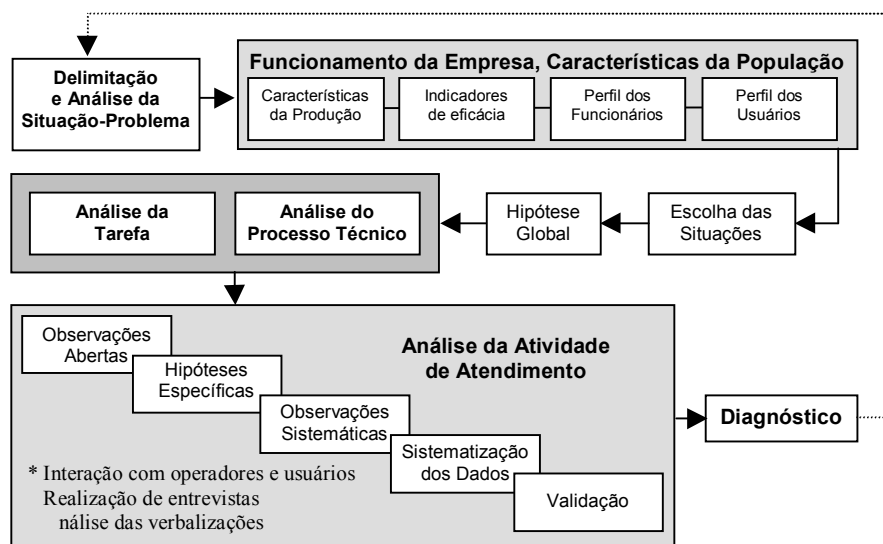
O conceito de carga de trabalho pode ser, didaticamente, abordado a partir de três componentes interligados: o físico, o cognitivo e o psíquico. Toda carga de trabalho é portadora destes três componentes, ou seja, a sobrecarga produzida em qualquer um deles repercute nos demais (Wisner, 1987). Assim, mesmo uma atividade aparentemente simples cobra do operador um exercício mental considerável e insubstituível para garantir o funcionamento do sistema produtivo e atender aos limites inerentes à prescrição do trabalho. Enfim, esse recorte tem a vantagem de facilitar a análise da conduta dos sujeitos em situação de trabalho, visando responder às mencionadas exigências externas, mas é importante enfatizar que tal separação é apenas um recurso instrumental para analisar a carga de trabalho, nesse caso, dos frentistas.

### 3 - Abordagem Metodológica para a Investigação da Temática

A abordagem metodológica adotada no estudo é a "Análise Ergonômica do Trabalho - AET", de matriz francófona (Montmollin, 1990; Laville, 1993; Wisner, 1994). Esta abordagem tem como pressupostos: (a) a participação voluntária dos sujeitos envolvidos na intervenção ergonômica; e (b) a investigação do trabalho nas situações reais onde este se inscreve. Nesse sentido, o produto da AET se caracteriza como uma co-produção, tendo como horizonte garantir o bem-estar dos sujeitos e a eficiência e eficácia do processo produtivo.

A demarche da AET neste estudo baseia-se no modelo elaborado por Guérin *et alii* (1997), cuja característica central consiste na flexibilidade procedimental na evolução das etapas. A figura 1 apresenta o modelo,

- Figura 1 -  
Análise Ergonômica do Trabalho - AET  
- Etapas e Procedimentos Principais -



Modelo adaptado de Guérin *et al.* 1997, p. 129.

possibilitando uma visão panorâmica das dimensões de análise, procedimentos, etapas, e instrumentos.

### 3.1 - Participantes

Participaram do estudo:

(a) frentistas do posto (n=8) com o seguinte perfil: sexo masculino; idade variando de 21 a 32 anos; a maioria com 1º grau completo e com a média de oito meses de tempo de serviço na empresa;

(b) usuários do posto (n=30) com o seguinte perfil: a maioria do sexo masculino e com nível superior de escolaridade, idade variando de 18 a 73 anos.

### 3.2 - Instrumentos e Procedimentos

Para o levantamento de dados nos dois recortes analíticos adotados (análise do trabalho prescrito e análise da atividade) utilizaram-se instrumentos característicos da AET, com base em procedimentos específicos:

**Análise Documental** - o objetivo foi identificar os fatores macro (por exemplo, finalidades institucionais) e microorganizacionais (por exemplo, tarefas prescritas e suporte previsto) que serviram de moldura para a compreensão da situação-problema. Analisaram-se documentos sobre a concepção do trabalho prescrito para a função de atendente.

**Observação Livre** – foram dois os objetivos: realizar os primeiros contatos com os funcionários e estabelecer uma visão panorâmica do trabalho e das condições em que é realizado na situação estudada. Ela ocorreu durante a jornada de trabalho, em dias alternados, perfazendo um total aproximado de seis horas.

**Observação Sistemática** - os objetivos foram identificar e contextualizar os modos operatórios dos sujeitos em função das exigências do trabalho e da evolução das situações. Ela foi realizada apenas no turno matutino, com o suporte de um gravador, perfazendo um total de 16 horas de observação.

**Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais** - os objetivos foram múltiplos: (a) identificar as estratégias cognitivas de trabalho dos sujeitos; (b) validar os dados coletados, sobretudo, os oriundos da observação sistemática; (c) levantar informações com os clientes sobre o serviço de atendimento. Elaborou-se um roteiro com base nos dados da observação e da análise documental realizadas na empresa, conforme a disponibilidade dos sujeitos.

Com base em um enfoque qualitativo, os dados coletados foram tratados e sistematizados sob a forma de esquemas, de fluxos do processo de trabalho e quadros descritivos do trabalho prescrito e dos componentes da carga de trabalho. Esse tratamento visou facilitar a apresentação, análise e interpretação dos resultados do estudo.

## 4 - Resultados e Discussão

Os resultados do estudo são apresentados em duas partes complementares: (a) inicialmente, é abordada a dimensão prescrita do trabalho, buscando identificar suas características principais, as tarefas previstas e os componentes implícitos da carga de trabalho; (b) em seguida, é abordada a dimensão real do trabalho, visando identificar os



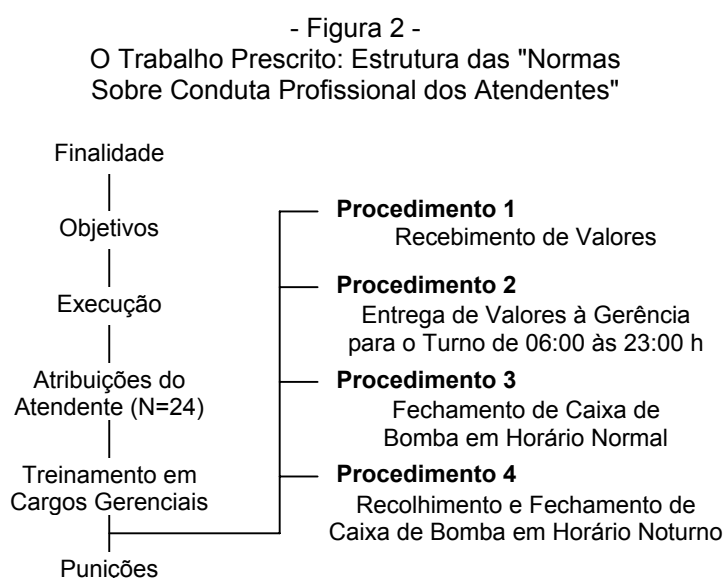
aspectos essenciais que marcam a atividade dos frentistas para responder às exigências das tarefas e condições de trabalho existentes e como estes percebem a função.

#### 4.1 - Concepção do Trabalho de Frentista: da Prescrição do Elogio às Punições Previstas

O documento da empresa intitulado "*Normas sobre a Conduta Profissional dos Atendentes*" constituiu a fonte empírica para a análise do trabalho prescrito para a função de frentista. Seu exame possibilitou identificar o perfil do frentista e de suas tarefas, evidenciando indicadores da carga determinada de trabalho e o "modelo de funcionário" idealizado pela organização.

##### 4.1.1 - Traços Gerais das Normas de Conduta Profissional dos Atendentes

Para uma visão estrutural (figura 2), as normas estão organizadas em tópicos específicos que ditam as regras de conduta dos atendentes. A finalidade das normas é regular as atividades do atendente: "(...) estimulando-o e desenvolvendo-o profissionalmente no que se refere a **disciplina, apresentação individual, assiduidade, pontualidade, dedicação ao trabalho** e quanto a sua **formação ética e moral** na prestação de serviço ao cliente." (grifos nossos). Nesse sentido, o documento veicula um ponto de vista sobre o trabalhador e o trabalho; uma ideologia administrativa que idealiza o atendente em termos de "como ser" e de "como fazer"<sup>1</sup>.



As normas visam desenvolver no atendente o espírito de equipe, criando um clima de confiança e buscando a melhoria contínua do serviço. O texto assinala claramente que o seu objetivo é "(...) **adaptar o atendente** para a **observância e acatamento** das normas e instruções que fundamentam as relações profissionais na empresa" (grifos nossos). Assim, a finalidade e os objetivos manifestos indicam uma concepção administrativa que transcende

(1) Interessante registrar que o texto das normas é acompanhado de notas de rodapé em cada página, onde desfilam frases ilustrativas, inspiradas no "*sprit du capitalisme*", assinalado por Max Weber (1964): "O sucesso da empresa é o sucesso das pessoas, não se constrói uma empresa vencedora sem pessoas vencedoras"; "A empresa só poderá melhorar a sua vida, se você melhorar a dela"; "Não se acostume com o desperdício. O prejuízo é nosso"; "Pense sempre no melhor, trabalhe sempre para o melhor e espere sempre o melhor"; "A excelência é fazer algo comum de maneira incomum"; "Sorria para as pessoas. Lembre-se que acionamos 72 músculos para franzir a testa e somente 14 para sorrir".

largamente as habituais práticas administrativas de "análise e descrição de cargos" para estabelecer uma espécie de "código de conduta" do funcionário.

As normas prevêm regras e ações específicas para sua operacionalização, cabendo destacar a realização de curso de "Orientação aos Novos Funcionários", com duração de cinco dias, cujo objetivo é treinar os atendentes para o "(..) **perfeito entendimento** das condições de trabalho, normas e instruções da empresa e da prestação de serviço" (grifo nosso). No período de experiência prevê-se o "*fidel cumprimento*" das normas, e a conduta do atendente é monitorada por um supervisor que deve preencher uma "ficha de acompanhamento". Ao término desse período, o funcionário deve entregar ao supervisor um documento, cujo título "Relatório de Adaptação ao Serviço" reforça a ideologia administrativa fundada no objetivo organizacional de adaptar o sujeito à organização.

Além destes traços gerais que caracterizam as normas da organização, o documento dedica-se fundamentalmente a prescrever as atribuições e os procedimentos que devem ser "*cumpridos fielmente*" pelos atendentes e as punições previstas para as "*faltas*" que estes possam cometer. O exame destes dois aspectos revela como a organização busca regular a conduta dos atendentes, buscando adaptá-los às regras prescritas.

#### **4.1.2 - Conduta Prescrita do Frentista: Tarefas e Punições**

No que concerne às atribuições prescritas (n=24), elas contemplam, de modo geral, multiaspectos do trabalho. Nesse sentido, as tarefas prescrevem ações em diferentes campos: (a) nas relações sociais do frentista na interação com os clientes, colegas e hierarquia; (b) no manuseio de produtos e equipamentos de trabalho; (c) na prestação dos serviços e venda de produtos; (d) no recebimento, registro e controle contábil das operações realizadas. Mas, o perfil prescrito da função não se restringe a esses aspectos.

As atribuições ditam, ainda, regras específicas que traçam, além dos comportamentos desejáveis do frentista no controle de seu desempenho (ex. obrigação da pontualidade), a própria apresentação pessoal do funcionário (exemplo, o frentista deve manter-se limpo, barbeado, com cabelos cortados e penteados; sapatos engraxados; vestir o uniforme-padrão da empresa e portar o crachá de identificação). Nesse caso, constata-se que a concepção prescrita busca não só definir "o quê" e o "como fazer", mas também o "como estar" dos frentistas.

A análise das tarefas permitiu também identificar as diferentes exigências que elas veiculam, possibilitando inferir as distintas dimensões da carga de trabalho implícitas na função de frentista em relação às suas exigências predominantes. Nesse aspecto, o desempenho da função requer implicitamente habilidades cognitivas específicas para responder às exigências de tratamento de informações; esforços biomecânicos (posturas, gestos e movimentos) para executar o trabalho manual e capacidade de interação social para atender às demandas de diferentes interlocutores (clientes, colegas, chefias). Nesse último aspecto, o "ideólogo" da

organização do trabalho curiosamente prescreve para os frentistas a “obrigação do elogio” como tarefa (quadro 1).

- QUADRO 1 -  
Exemplos de Tarefas e Predominância de Exigências em Diferentes Dimensões da Carga de Trabalho

	Dimensão Física	Dimensão Cognitiva	Dimensão Psíquica
<b>Exemplos de Tarefas Prescritas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuide dos jardins, banheiros, pista, lixeiras, meios-fios, esgotos, estantes, grades, ilhas, freezer, placas indicativas, bombas.</li> <li>Mantenha os produtos arrumados, limpos e expostos nos devidos lugares</li> <li>Permaneça sempre de frente ou ao lado das bombas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certifique-se do combustível a ser fornecido</li> <li>Acompanhe o abastecimento, não deixando o combustível derramar</li> <li>Anote o valor depositado na “Ficha de Controle de Recolhimento de Numerário”</li> <li>Preencha a folha de ponto conforme as instruções estabelecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aborde, recepcione gentilmente e oriente o cliente</li> <li>Atenda às reclamações dos clientes</li> <li>Busque a integração da equipe</li> <li><u>Elogie o companheiro quando estiver fazendo um bom trabalho</u></li> <li>Obedeça às instruções do gerente</li> </ul>

É importante chamar a atenção que a concepção do trabalho prescrito surge fortemente associada aos procedimentos administrativos de punição que aparecem detalhadamente explicitados no documento analisado. No quadro 2 busca-se evidenciar essa importante característica das normas, a qual contribui para compreender a concepção formal da empresa para a função de frentista.

- QUADRO 2 -  
Tipos de Falta e Punições Previstas nas Normas da Organização

Tipo de Falta	Exemplo de Prescrição	Punições Cabíveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso no Início da Jornada</li> <li>Absenteísmo</li> <li>Recusa de Pegar Caixa</li> <li>Não Preenchimento da Ficha de Controle de Numerário</li> <li>Preenchimento Incorreto da Folha de Ponto</li> <li>Não Assinatura do Recibo de Vale Transporte</li> </ul>	"O atendente deverá manter-se limpo e com boa aparência, sem barba, bigode ou costeleta, cabelos cortados e penteados, com sapatos engraxados, usando o uniforme da empresa e portando crachá de identificação".	<p style="text-align: center;"><u>Procedimento 1:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Advertência Verbal</li> <li>Advertência por Escrito</li> <li>Suspensão por Escrito</li> <li>Despedida por Justa Causa</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência no Serviço aos Domingos e Feriados</li> <li>Cheques Devolvidos</li> <li>Operações de Troca de Cheque ou Cartão de Crédito/Débito por Dinheiro</li> <li>Assinatura do Recibo de Vale Transporte</li> </ul>	"O atendente que não cumprir a norma de recebimento de cheque, conforme descrito no 'Procedimento 1' e tiver como consequência a devolução de 3 cheques dentro do espaço de 1 mês, será punido pelo gerente..."	<p style="text-align: center;"><u>Procedimento 2:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Advertência por Escrito</li> <li>Suspensão por Escrito</li> <li>Despedida por Justa Causa</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Furo de Caixa</li> </ul>	"Todo atendente que não pagar no ato do fechamento do caixa ou após cobrança do gerente, a diferença que porventura ocorrer, acima de R\$ 10,00 (dez reais) será punido..."	<p style="text-align: center;"><u>Procedimento 3:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Advertência por Escrito</li> <li>Suspensão por Escrito de 3 dias</li> <li>Suspensão por Escrito de 5 dias</li> <li>Despedida por Justa Causa</li> </ol>

Nesse contexto, a punição é um ingrediente intimamente articulado às tarefas. O uso do recurso da “pena” revela a opção formal escolhida pela organização para desenvolver a disciplina, a formação ética e moral para adaptar o frentista ao trabalho.<sup>(3)</sup>

(3) Além dos procedimentos de punição previstos, o atendente pode ser despedido por justa causa se for constatada a venda de produto adulterado; a adulteração de cheques e/ou o furo de caixa intencional.

### 4.1.3 - Multifunções do Frentista e Exigências Cognitivas das Tarefas

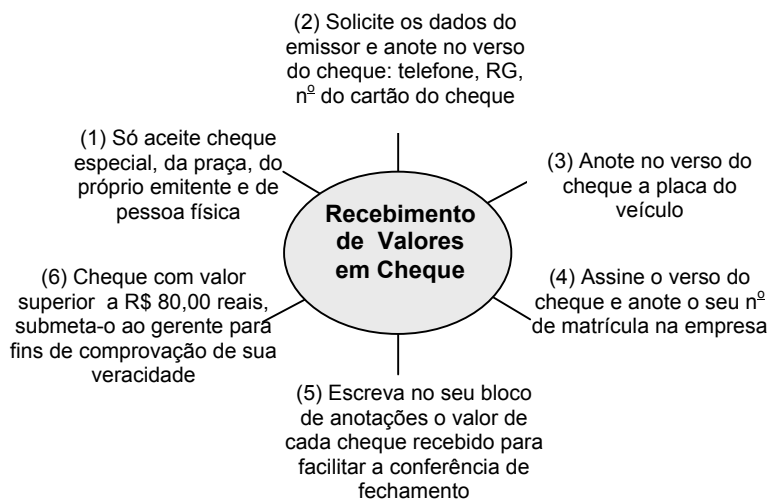
O exame do trabalho prescrito parece indicar nas normas não somente uma função do frentista na execução de suas tarefas, mas a existência de múltiplas funções. Nesse sentido, a concepção formal da organização ambiciona um funcionário que desempenhe distintos papéis que transcendem de longe o senso comum do frentista como "alguém que apenas executa o abastecimento de combustível".

Algumas passagens das normas servem de indícios empíricos da afirmação precedente: função de faxineiro (exemplo, as tarefas de limpeza e asseio); função de vendedor (exemplo, a venda de produtos do posto); função de escriturário (exemplo, o preenchimento de notas fiscais, documentos contábeis); função de policial (exemplo, coibir a presença de pessoas estranhas no posto, sobretudo, de vendedores ambulantes); e, principalmente, a "função de caixa" (exemplo, o recebimento, registro e controle de valores monetários). Essa última é amplamente dominante na concepção do papel do frentista, pois além das atribuições gerais, as normas estabelecem regras pontuais no manuseio de valores.

A "função de caixa" expressa, de forma mais evidente, a predominância das exigências cognitivas no trabalho de frentista na medida em que este deve executar procedimentos administrativos específicos no recebimento / entrega de valores e no fechamento do caixa (ver procedimentos na figura 2).

O pagamento em cheque pelo cliente ilustra a carga informacional a ser tratada, passo a passo, para prevenir erros e retrabalho e, desta forma, evitar as punições que "pairam sob a cabeça" do atendente (figura 3). Por último, cabe salientarmos que a centralidade do papel de caixa do frentista é reforçada pelo destaque nas normas da punição prevista para a ocorrência de "furo de caixa" (ver quadro 2).

- Figura 3 -  
Procedimentos e Informações Prescritas no  
Recebimento de Valores em Cheque pelo Atendente




---

E, por último, caso o atendente já tenha sido advertido, as normas estabelecem punições de suspensão por escrito (três ou cinco dias) e, no limite, demissão por justa causa.

## 4.2 - O Trabalho Real do Frentista: da Rotina aos Indicadores da Complexidade no Trabalho

A análise da atividade, validada e enriquecida pelas entrevistas dos frentistas, forneceu elementos empíricos para construir o cenário característico onde se efetiva o ritual do exercício da função. O tratamento e análise destes dados possibilitou colocar em evidência os aspectos mais relevantes para a compreensão da temática do presente estudo.

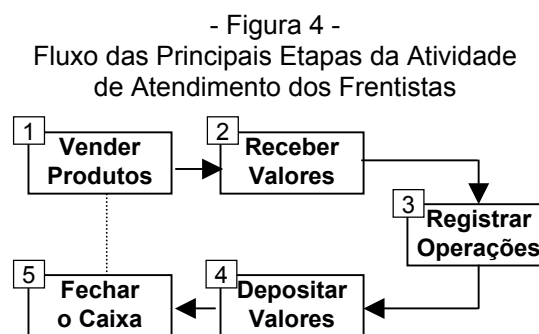
### 4.2.1 - Traços Gerais da Atividade de Atendimento dos Frentistas

Uma jornada típica de trabalho dos frentistas compreende essencialmente três momentos distintos: (a) atividades de início de jornada (exemplo, assinatura da folha de ponto); (b) atividades de atendimento dos clientes (exemplo, abastecimento de combustível); (c) atividades de encerramento da jornada (exemplo, fechamento do "caixa de bomba"). Globalmente, a atividade de atendimento dos clientes pode ser resumida nos seguintes tipos de ação:

- abordagem do cliente, solicitando informações sobre o serviço desejado;
- zeramento da bomba e acionamento do mecanismo de abastecimento automático da bomba;
- consulta ao cliente para saber se ele deseja a realização dos serviços de limpeza do pára-brisa e faróis do veículo;
- retirada da "mangueira" da bomba, após alarme acionado automaticamente indicando a conclusão do abastecimento;
- informação ao cliente sobre o valor a ser pago pelo produto;
- recebimento do valor do produto, que pode ser feito em três formas de pagamento: dinheiro, cheque ou cartão de crédito;
- execução de procedimentos administrativos específicos em função da modalidade de pagamento escolhida pelo cliente;
- fechamento do "caixa de bomba", ao término do turno, anotando os valores recebidos na "ficha de controle de recolhimento de numerário".

Assim, o centro das atividades dos frentistas, confirmando uma inferência na análise do trabalho prescrito, não se encontra no papel de vendedor como poder-se-ia imaginar inicialmente, mas predominantemente na "função de caixa". Os frentistas passam a maior parte da jornada executando atividades de recebimento, registro,

depósito de valores e de contabilização de caixa (figura 4). A importância dessas atividades se fundamenta, sobretudo, nos riscos que lhes são inerentes (exemplo, receber uma quantia inferior ao valor do produto vendido) e respectivas punições estabelecidas pelas normas (exemplo, advertência por escrito em função de um cheque devolvido), como também nas exigências cognitivas no tratamento de informações alfanuméricas que habitam as diferentes operações de venda (exemplo, preencher corretamente a nota fiscal).



Os depoimentos dos frentistas revelam dois aspectos que parecem marcar a evolução de competências no desempenho da função: (a) para os frentistas debutantes (em geral com até 60 dias na função), a dificuldade maior consiste em aprender a manusear a bomba de combustível; (b) para os frentistas mais experientes (em geral, acima de 60 dias e até um ano na função) a dificuldade maior reside em gerir a "função de caixa" e interagir com os clientes.

Um *zoom* nas etapas que caracterizam o fluxo habitual das atividades dos frentistas (figura 4) permitiu identificar as exigências efetivas que marcam esse tipo de trabalho. Tais exigências dão visibilidade aos componentes (físico, cognitivo e psíquico) que configuram a carga de trabalho típica dos atendentes.

#### **4.2.2 - Conduta Efetiva do Frentista: As Múltiplas Exigências do Trabalho**

O cruzamento de dados resultantes das observações e das entrevistas mostra os aspectos mais críticos que agregam dificuldades ao desempenho da função, que são apresentados, a seguir, com base nos componentes da carga de trabalho.

Do **ponto de vista físico**, o fator que se destaca é a queixa dos frentistas de ter que trabalhar em pé: o custo biomecânico mais intenso do trabalho resulta, principalmente, da posição do corpo que, não obstante o caráter dinâmico da atividade, deve permanecer durante toda a jornada na postura de pé. Nesse caso, os frentistas buscam não só atender às múltiplas exigências da atividade, mas operacionalizar uma regra ditada pelo prescrito: "permaneça sempre em frente ou ao lado das bombas". Quanto às tarefas prescritas de limpeza e asseio, constatou-se, durante as observações, que elas são, a rigor, residuais nas atividades dos frentistas, situando-se mais no plano da formalidade.

Nesse contexto, as reclamações dos frentistas sobre o "trabalho em pé" foi praticamente consensual nas verbalizações dos sujeitos: "Ficar em pé é muito cansativo. É a pior coisa."; "(...) é ruim, chego a ficar sete horas aqui. Quando é o caso de dobrar o turno, chego a ficar até 15 horas em pé". Tais queixas são compreensíveis, pois a literatura em fisiologia do trabalho mostra que a "posição de pé" constitui fonte de fadiga corporal freqüente, exigindo intenso trabalho da musculatura responsável pela manutenção dessa posição. Nesse tipo de exigência postural, aumenta consideravelmente o esforço do coração para bombear o sangue para as extremidades do corpo, a fim de garantir o funcionamento muscular<sup>(4)</sup>.

Do **ponto de vista psíquico**, a atividade dos frentistas aparece marcada por distintas exigências que acentuam a carga de trabalho, possibilitando inferir a existência de um contexto

---

(4) O custo biomecânico intenso do "trabalho de pé" que caracteriza a atividade dos frentistas se explica parcialmente pelo fato de a empresa não cumprir o que determina a legislação atual em medicina e segurança do trabalho (MTb, 1978), em particular, a NR-17, que estabelece: "Para as atividades profissionais em que os trabalhos devam ser realizados em pé, deverão ser colocados assentos em locais em que possam ser utilizados durante as pausas que os serviços permitirem (...)". Tais assentos devem atender aos requisitos mínimos de conforto (por exemplo, altura ajustável) e serem disponibilizados conforme a quantidade de funcionários. No caso da empresa em questão, deveriam existir, pelo menos, dois assentos.

socioorganizacional peculiar de vivências de prazer-sofrimento no trabalho. No caso estudado, as relações sociais de trabalho combinadas com a necessidade de atender às regras da organização do trabalho constituem o fator de desgaste mais expressivo nas atividades dos frentistas. Tais relações sociais de trabalho são vivenciadas na interação com três tipos de interlocutores principais: os clientes, os colegas e as chefias.

Todavia, é na relação com os clientes que reside a fonte principal de desgaste e queixas dos frentistas. A postura do cliente é determinante para deteriorar a interação, e os exemplos são diversos: a irritação, a pressa, a desconfiança, a resistência em entregar documentação pessoal e as reclamações freqüentes dos clientes são aspectos que apareceram recorrentemente nas verbalizações dos sujeitos: "Tem uns clientes que são difíceis. Se você pergunta até sobre o combustível ele se zanga"; "O difícil é ouvir sapo dos clientes". Os dados das entrevistas com a clientela apontam majoritariamente uma rejeição quanto à possibilidade de aumentar o tempo de atendimento em função dos procedimentos de conferência dos documentos no pagamento em cheque.

Não é raro o cliente atribuir o atraso na cobrança do serviço ao frentista, quando de fato tal atraso ocorre, por exemplo, pelo funcionamento ineficiente do sistema de consulta de cartão, uma vez que o sistema demora a responder o tratamento contábil solicitado. Assim, em função da situação potencialmente explosiva que caracteriza o contexto de atendimento, os frentistas buscam desenvolver modos operatórios de enfrentamento para garantir a qualidade do trabalho e preservar o seu bem-estar psíquico, por exemplo, um frentista que adota uma regra pessoal do tipo "eu evito amolar o cliente".

Do **ponto de vista cognitivo**, a atividade dos frentistas se caracteriza por exigências dinâmicas e diferenciadas. Elas são oriundas, principalmente, da natureza das tarefas prescritas, das condições efetivas de trabalho e, sobretudo, do papel multifuncional que o frentista deve desempenhar para atender às normas da organização. Assim, a análise da atividade mostra um conjunto de fatores que aumenta consideravelmente o esforço cognitivo. Tais fatores são de naturezas distintas:

- características dos veículos - Por exemplo, é importante diagnosticar corretamente o tipo de tanque do veículo, pois em carros mais antigos, pode ocorrer o retorno de combustível, exigindo atenção redobrada do frentista para não danificar a pintura. Ou, ainda, a variabilidade dos modelos de carro: um atendente relata "(...) o cara pediu para botar óleo em um carro importado. Eu não sabia onde ficava o motor e ele riu de mim.";
- funcionamento dos equipamentos - Por exemplo, o frentista se vê obrigado a gerir os problemas decorrentes do funcionamento ineficiente do sistema de pagamento em cartão. Frequentemente o sistema está "fora do ar" e/ou ocorrem congestionamentos em função da disponibilidade de apenas uma linha telefônica para responder às demandas. O atendente afirma: "(...) o problema é quando o cartão demora a passar. Nesse caso, o cliente não entende que a culpa não é da gente";
- especificidades das demandas dos clientes - Por exemplo, é crucial diagnosticar o tipo de combustível utilizado, visando evitar erro e retrabalho. Nesse caso, constatou-se que, muitas vezes, a comunicação ineficiente entre "cliente-frentista" produz dúvidas, levando os frentistas ao modo operatório de "cheirar" a tampa do tanque para certificarem-se do tipo de combustível existente. Um frentista observa: "De vez em quando, tem que dar uma cheiradinha no combustível para saber se é álcool ou não.";

- interação com os clientes - Por exemplo, é fundamental que o frentista mantenha a atenção nos clientes para prevenir o furto de produtos, cujos prejuízos devem ser ressarcidos à empresa, como expõe o atendente "(...) tem que ficar atento para os produtos não sumirem. Se a gente dá boabeira o pessoal leva mesmo". Ao mesmo tempo, é necessário informar ao cliente sobre o "zeramento" da bomba, evitando dificuldades e problemas no momento do pagamento do produto consumido;
- meios de trabalho - Por exemplo, o frentista precisa evitar os problemas com pagamento em dinheiro, antecipando-se e avisando da impossibilidade de fornecer "troco" e, desta forma, impedindo que uma situação crítica se configure. Um frentista afirma: "(...) não ter troco é o problema. Porque às vezes o gerente chega mais tarde. É preciso avisar logo ou perguntar se o dinheiro está trocado";
- dinâmica da situação - Por exemplo, freqüentemente o tempo de atendimento é bastante reduzido devido à necessidade de rapidez por parte dos clientes, tornando impossível seguir à risca os procedimentos prescritos (ex. solicitação da documentação completa do emissor do cheque). Os frentistas assinalam: "(...) se for pedir todos os documentos não dá tempo, a gente só registra mais a placa"; "(...) demora demais, cria engarrafamento e o cliente fica zangado".

Assim, o trabalho mental dos sujeitos implica fundamentalmente tratar de forma adequada as informações disponíveis e tomar decisões apropriadas conforme as especificidades das situações de atendimento. Nesse contexto, as normas tendem a "engessar" a margem de manobra dos frentistas na regulação eficiente e eficaz do recebimento de valores, pois eles precisam equacionar a ocorrência de incidentes críticos.

Deste modo, observa-se a configuração de um contexto onde o caráter predominantemente "esquizado" do trabalho prescrito agrega complexidade às atividades dos frentistas, exigindo um esforço pessoal significativo de adaptação em função das peculiaridades do dia-a-dia. Nesse caso, as punições previstas acrescentam um componente de agravamento na execução da atividade, introduzindo um fator de pressão e de tensão permanente que dificulta a garantia da qualidade do trabalho.

#### **4.2.3 - Custo Pessoal da Função Caixa e o Paradigma Organizacional "Cliente Sempre tem Razão"**

A "função caixa" — papel predominante dos frentistas —, caracteriza-se por intensas exigências cognitivas dos sujeitos em função da quantidade e da variabilidade das informações a serem tratadas em um contexto dinâmico (por exemplo, pagamento com cartão de crédito). A interação de diferentes variáveis agrega complexidade ao trabalho mental para captar, armazenar, evocar e tratar múltiplas informações, visando garantir a eficiência e eficácia da tarefa prescrita. Assim, a responsabilidade pelo "caixa de bomba" significa gerir, paralelamente, não só as exigências e as implicações inerentes à função, mas também os incidentes críticos que ocorrem durante a jornada, assumindo os riscos do "furo de caixa" que quotidianamente ameaçam a atividade.

Além deste traço marcante da atividade do frentista, a compreensão de seus efeitos se completa pelo "casamento" de dois aspectos que, agindo de modo combinado, parecem jogar papel fundamental para tornar um desafio insuportável a sua permanência na função:

- o risco permanente do "furo de caixa" transforma o frentista, tal qual o caixa bancário, no "profissional entre zeros". Ele precisa conviver com a tensão diária de prevenir as



diferenças negativas que podem se manifestar no fechamento. Os fracassos em “zerar o caixa” têm duas conseqüências para o frentista: a punição prescrita que coloca em risco o emprego e a obrigação de ressarcir financeiramente o prejuízo, sobretudo, nos casos de devolução de cheques. Ora, isto significa para o frentista utilizar o próprio salário para pagamento de um risco inerente à atividade comercial;

- ao mesmo tempo, dois outros ingredientes aparecem associados ao papel de caixa: a remuneração é relativamente baixa para a função (2,5 salários mínimos, em outubro de 1999) em face do custo de vida alto do Distrito Federal, constituindo fonte de queixas unânimes dos sujeitos, e a prática gerencial, não prevista nas normas, de concessão aos frentistas de adiantamentos de partes do salário.

Logo, constata-se um cenário sociotécnico em que os frentistas tornam-se vulneráveis à “lógica de funcionamento” da organização, cuja concepção do trabalho e do papel dos sujeitos é de caráter tecnoprodutivista, fornecendo elementos para compreender a rotatividade sistemática. Os efeitos perversos deste cenário são descritos exemplarmente por um frentista, colocando em evidência um paradigma organizacional: "A gente é pressionado de um lado e de outro. Se você pede a documentação, o cliente acha que é abuso. Se você não pede, é pressionado pela empresa. Se o cliente reclama para o gerente, a gente deixa de ter razão, porque para a empresa '**o cliente tem sempre razão**' e, se o cheque volta, sou eu que pago."

Os elementos dessa moldura, explorados a partir da discrepância entre o “trabalho prescrito” e o “trabalho real”, contribuem para contextualizar as representações negativas do emprego e do trabalho recorrentes nos depoimentos dos frentistas, marcados pelo desejo de sair da empresa e procurar outro emprego: "Eu não pretendo ficar aqui por muito tempo."; "Emprego tá difícil, mas para ganhar tão pouco é melhor sair mesmo."; "As coisas até que são fáceis, quando se tem prática, mas não dá para ficar."; "É muito burocrático esse serviço."; "Não compensa trabalhar aqui. Foi por falta de opção. O salário é muito pouco e, ainda, tem os descontos."; "Fico porque sou casado e tenho família para criar, mas o pessoal solteiro sai logo. É muita responsabilidade receber dinheiro e cansa ficar em pé."

## 5 - Conclusão

O trajeto percorrido pela "Análise Ergonômica do Trabalho - AET" forneceu elementos empíricos para um "novo olhar" na ocorrência da rotatividade no contexto observado. Os aspectos principais do estudo, bem como as contribuições, limites e perspectivas são abordados a seguir.

### 5.1 "A Empresa Treina, mas na Prática é Outra Coisa": do Superfrentista Prescrito ao Frentista Real

Do ponto de vista do **trabalho prescrito**, os resultados do estudo evidenciam os traços estruturantes da concepção organizacional da função frentista em termos do perfil previsto do funcionário e, sobretudo, das tarefas que lhe são atribuídas. O exame desses resultados dá visibilidade ao modelo idealizado de funcionário e de trabalho (Leplat, 1991), expressando o modo de ser habitual ou a "lógica da instituição" no contexto do serviço de atendimento (Ferreira, 1998). Os elementos constituintes dessa lógica, veiculados pela

prescrição do trabalho, mostram a primeira "face da moeda" na construção de um quadro explicativo da rotatividade.

A concepção do trabalho prescrito tem como característica central sua orientação tecnocêntrica e sua filiação ao pensamento taylorista (Montmollin, 1981). Os indícios dessa característica são diversos, e três deles servem aqui de ilustração:

- o paradigma "*the right man in the right place*" permeia as normas de conduta profissional do atendente: homem disciplinado, assíduo, pontual, com boa apresentação e dedicação ao trabalho é o funcionário certo (ética e moralmente) para o desempenho da função de frentista. Assim, a "função certa" necessita de um "frentista certo" que reúna as qualidades desejadas na ótica administrativa que inspira a elaboração das normas, cuja vocação é de código de conduta;
- a perspectiva organizacional é limpidamente manifesta: "adaptar o atendente para a observância e o acatamento das normas". Na contramão do pressuposto central em ergonomia de adaptar o trabalho ao homem, a concepção do prescrito não considera a variabilidade intra e interindividual dos sujeitos (Abrahão, 1993). Assim, o "comportamento adaptado" do funcionário não é apenas um desejo da organização, mas uma obrigação imposta aos sujeitos. As ferramentas de controle do desempenho (ficha de acompanhamento, relatório de adaptação), no período de experiência, e a ameaça permanente de punições são ingredientes imprescindíveis para operacionalizar a adaptação esperada;
- a concepção do perfil da função idealiza um frentista de múltiplos papéis, tendo como centro de gravidade a "função caixa". Nesse caso, o indício de descompasso com a atividade é flagrante, pois o caráter multifuncional do frentista veicula implicitamente múltiplas atribuições, múltiplas responsabilidades e múltiplas competências, configurando o perfil do funcionário como um "superfrentista": eficiente, eficaz e afetuoso. Nesse último caso, a prescrição do elogio ao colega de trabalho é uma "pérola da *pensée*" gerencial em recursos humanos e do caráter "esquizado" das normas, pois busca formalizar uma atitude importante, retirando-a do cenário da informalidade onde sua probabilidade de eficácia aumenta consideravelmente.

Uma reflexão sobre os resultados obtidos neste recorte analítico parece indicar claramente que a concepção de homem, subjacente à racionalidade taylorista, permanece muito viva na instituição que serviu de campo do estudo. Nesta concepção, a busca da produtividade e da rentabilidade é a prioridade, o homem é fator de ajuste, e no centro das preocupações da organização encontra-se o imperativo da técnica e da performance em detrimento das necessidades, projetos e expectativas dos sujeitos. Daí, porque ela pode ser denominada concepção tecnocêntrica. Autonomia, criatividade, organização flexível do trabalho, enriquecimento de tarefas... mudanças introduzidas pelas novas tendências gerenciais na reestruturação produtiva e que reconfiguram a identidade das organizações parecem distantes da realidade estudada (Terressac, 1995).

Do ponto de vista do **trabalho real**, os resultados do estudo evidenciam as características centrais da atividade dos sujeitos em termos do fluxo habitual do processo de trabalho e, principalmente, das múltiplas exigências (físicas, cognitivas e psíquicas) que expressam o custo humano do trabalho (Teiger, 1993; Wisner, 1987). De modo geral, tais resultados servem de indicadores da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real e expressam elementos do "modo operatório usual" ou "lógica do atendente" no contexto do serviço de atendimento (Ferreira, 1998). O exame dos dados referentes ao trabalho real,

oriundos da análise da atividade, mostra a outra “face da moeda” da rotatividade de pessoal na instituição em foco, complementando o quadro explicativo esboçado neste estudo.

Os traços gerais das atividades dos frentistas chamam a atenção para as peculiaridades do serviço de atendimento ao público, em particular, os custos específicos para o desempenho da função. Diferentemente do perfil prescrito da função, a análise da atividade mostra que nas situações de atendimento ela assume um perfil real singular, merecendo destaque:

- o traço característico do trabalho real dos frentistas é a predominância da função de caixa. Ela é estruturadora da atividade e, em consequência, portadora dos riscos e exigências de resultados mais importantes que marcam a função de frentista. Os erros e o retrabalho colocam em questão a qualidade do serviço, a possibilidade de punição e, no limite, o próprio emprego;
- o trabalho mental como componente predominante da carga de trabalho, sobretudo, por conta da função de caixa que veicula implicitamente uma quantidade e variabilidade considerável de informações a serem captadas, armazenadas, evocadas e tratadas para o planejamento e operacionalização das ações. Esse trabalho mental se agrava em função da dinâmica das situações, dos limites das condições de trabalho existentes e da ocorrência de incidentes críticos, agregando indicadores de complexidade à atividade dos frentistas (Weill-Fassina, 1992; Ferreira, 1996);
- o esgotamento das estratégias de regulação dos frentistas em função da combinação de diferentes fatores relativos à situação, às práticas organizacionais e ao custo, sobretudo, monetário do “furo de caixa”. Essa “falência” das estratégias operatórias e dos esforços permanentes para gerir as exigências diversas, no embalo do pagamento com o próprio salário dos cheques devolvidos, torna insuportável a permanência dos frentistas na função, alimentando, dessa forma, a gênese da rotatividade.

O desempenho eficiente e eficaz da função exige dos frentistas a construção de representações singulares para agir nas situações com base na sua formação, experiência e necessidades impostas pela situação. Com base na elaboração dessas representações, os atendentes organizam, estruturam e planejam suas condutas em interações com o contexto de atendimento sob a base de um processo incessante de assimilação e acomodação (Weill-Fassina *et al.*, 1993). Mas, essa inteligência criadora, posta à prova a cada momento, não é suficiente para mantê-los na função. A lógica de funcionamento da instituição, em particular, a concepção que dá origem à organização do trabalho engendra a demissão sistemática.

## **5.2 Elementos Explicativos da Rotatividade: A Atividade do Frentista entre o "Caixa de Bomba" e a "Bomba do Caixa"**

Os dados resultantes da AET fornecem uma "fotografia" preliminar da gênese da rotatividade sistemática de pessoal na empresa em questão. O estudo contribui para enriquecer o parco conhecimento na área de ergonomia do serviço de atendimento ao público e aprimorar o modelo teórico-metodológico adotado. Os resultados permitiram elaborar um quadro ilustrativo das condições de trabalho da "função frentista" no serviço de atendimento ao público em uma unidade da rede de distribuição de combustível. Em síntese, a análise ergonômica autoriza a seguinte afirmação: o trabalho de frentista consiste, fundamentalmente, em uma atividade de caixa escriturário, veiculando uma carga de trabalho mental significativa, cuja falência em situações críticas impõe prejuízos, sobretudo monetários, condições que,

combinada com baixo salário e a prática dos adiantamentos, impele o frentista a não permanecer por muito tempo na função.

Os resultados apresentados pelo estudo ajudam a compreender uma dimensão da origem da rotatividade sistemática, mas dado seu caráter multicausal (Chiavenato, 1995; Epstein, 1999; Brannik, 1999) restringe, sobremaneira, a possibilidade de interpretações mais conclusivas sobre as condições de surgimento da rotatividade — por exemplo, que influência os fatores extra-organizacionais (família, mercado etc.) podem estar jogando na gênese da rotatividade de pessoal? Três aspectos caracterizam os limites do estudo: (a) o alcance de seus resultados restringe-se a fornecer parâmetros gerais para realização de novos estudos; (b) a necessidade do levantamento de dados mais aprofundados sobre a "lógica do usuário" que possibilitasse enriquecer o estudo da temática; e (c) a carência de dados quantitativos para complementar a avaliação dos componentes da carga de trabalho (por exemplo, custo postural dos frentistas ao longo da jornada).

O argumento da inadaptabilidade dos funcionários como causa da rotatividade, explicação centrada na dimensão da responsabilidade individual, sofre uma inversão e chama-se a atenção para a responsabilidade da organização na origem do problema da "rotatividade epidêmica". Neste sentido, o enfrentamento da rotatividade pela empresa impõe: (a) reconceber o trabalho e a lógica de atendimento, fundamentando-os nas necessidades, objetivos e expectativas dos funcionários e usuários; (b) promover melhoria nas condições e relações de trabalho existentes. O "superfrentista" prescrito nas normas distancia-se do frentista real das situações de atendimento. Nesse contexto, torna-se compreensível o caráter tecnocêntrico da organização no duplo sentido da fala do frentista "A empresa não perde nada, só a gente".

## Referências Bibliográficas

- ABRAHÃO, J. (1993). *Ergonomia: Modelo, Métodos e Técnicas*. Brasília: Universidade de Brasília.
- BRANNICK, J. (1999). *Decreasing the staggering costs of turnover in your organization*, [on-line]. Available : <http://www.proquest.com>.
- BRITO, J. C. (1991). Procurando compreender os conceitos de carga, trabalho e risco (tecnológico). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, nº 72, vol. 19, p. 38-39.
- CHIAVENATO, I. (1983/1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- CORBITTGROUP consulting (1999). *Calculating the costs of turnover*. [on-line]. Available: <http://www.corbittgroup.com/turnover.htm>.
- DANIELLOU, F. (1984). *Concepção de situações de trabalho e saúde*. Paris: CNAM.
- DANIELLOU, F., Laville A. & Teiger C.(1989). Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* (68), 17, 07-13.
- DEJOURS, C. & Molinier, P.(1994). Le travail comme enigme. In *Sociologia du travail*, XXXVI, hors série, 35-44. Paris-France.
- EPSTEIN, J.J. (1999). *Reducing turnover through training*. [on-line], available: <http://www.proquest.com>.
- Epstein, J.J. (1999). Reducing turnover through training. In: High volume printing, (17), 20/24, Liberville, outubro, 1999.
- FALZON, P. & LAPEYRIÈRE, S. (1998). L'usager et l'opérateur: Ergonomie et relations de service. In *Le Travail Humain*, tome 61, no 1, pp. 69-90.
- FERREIRA, L. L. & Marcellin, J. (1983). Orientações atuais da metodologia ergonômica na França. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, nº 41, vol. 11, p. 65.

- FERREIRA, M.C. (1992). *Carga de trabalho bancário e saúde: um estudo ergonômico com os avaliadores de penhor da Caixa Econômica Federal do DF*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília.
- FERREIRA, M.C. (1997). Conflito de interação instrumental e falência cognitiva no trabalho bancário informatizado. *Produção*, (2), 7.
- FERREIRA, M.C. (1998). *Utilité e utilisabilité de l'informatique dans la gestion du travail bancaire*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Paris : EPHE.
- FERREIRA, M.C. (1999a). "A fila não anda...". *Jornal Gazeta Mercantil*, Ano I, nº 202, terça-feira, 4 de agosto, caderno GM Distrito Federal, p. 2. Brasília - DF.
- FERREIRA, M.C. (1999b). *Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia*. Laboratório de Ergonomia, Universidade de Brasília.
- FERREIRA, M.C. , Carvalho, R. & Sarmet, M.(1999). "*Ergonomia do serviço de atendimento ao público: Um estudo de caso*". IX Congresso Brasileiro de Ergonomia - ABERGO'99, Salvador Bahia, 6 de novembro de 1999.
- GONÇALVES, R.M. & Ferreira, M.C. (1999). *Serviço de atendimento ao público e home-pages governamentais*. In IX Congresso Brasileiro de Ergonomia - ABERGO'99, Salvador Bahia, 6 de novembro de 1999.
- GUÉRIN, F. *et alli* ( 1997) . *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique en Ergonomie*. Paris: ed. ANACT.
- Harkins, P.J. (1998). Why employees stay or go Workforce In: workforce, (77), 74/78, October Costa Mesa.
- HARKINS, P.J. (1998). *Why employees stay or go. Workforce* [on-line]. Available: <http://www.proquet.com>.
- HUBAULT, A. (1995). A quoi sert l'analyse de l'activité en ergonomie. In *Performances Humaines & Techniques*. Septembre, nº hors série Séminaire Paris I, Paris, 79-85.
- LAURELL, A. C. & Noriega, M. (1989). *Processo de produção e saúde: Trabalho e desgaste operário*. São Paulo: Hucitec.
- LAVILLE, A. (1993). *L'ergonomie*. Paris: PUF, 5ª ed.
- LEPLAT, J. & Hoc, J.M. (1983). Tache et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3,1, 49-63.
- LEPLAT, J. (1991). Compétence et ergonomie. In R. Amalberti, M. de Montmollin & J. Theureau, *Modèles en Analyse du travail*. Liège, Margada, 279-278.
- MONTMOLLIN, M. (1981). *Le taylorisme a visage humain*, Paris, P.U.F., Coll. Sociologies.
- MONTMOLLIN, M. (1990). *L'ergonomie*. Paris: Editions La Découverte.
- MORAIS, A. & MON'ALVÃO. (1998). *Ergonomia, conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro, RJ : 2AB.
- PETRILLOSE, M.J. (1998). *Improving bottom-line results by managing turnover and absenteeism*. [on-line]. Available: <http://www.proquet.com>.
- PETRILLOSE, M.J. (1998). Improving bottom-line results by managing turnover and absenteeism In: the bottom line, (13), 20/23, August/September, Dustin.
- TAYLOR, F. W. (1987). *Princípios da administração científica*. 7.ed., São Paulo: Atlas.
- TEIGER, C. (1993). L'approche ergonomique: Du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. In *Education Permanente, "Comprendre le Travail "*, nº 116, 71-96, Paris.
- TERSSAC, G. (1992). Autonomie dans le travail. Presse Universitaire Française- Paris: PUF.
- TERSSAC, G. (1995). Le travail organisé: faut-il repenser le travail?. *Actes du XXX congrès de la société d'ergonomie de langue française*. France: Biarritz, p. 279-294.
- THOMAS J. (1999) Put a lid on employee turnover In: Women in Business, (51), 12, November/December, Kansas City.
- THOMAS J. *Put a lid on employee turnover* [on-line]. Available: <http://www.proquet.com>.
- WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Traduction Plon, Paris.
- WEILL-FASSINA, A. (1990). *A análise dos aspectos cognitivos do trabalho*. (M.C.Ferreira, trad.) Fonte: M. Dadoy; Cl. Henry, B. Hillau, G.de Terssac; J.F. Troussier & A. Weill-Fassina (1990)- Orgs, "Les analyses du travail Enjeux et formes". Cereq, Paris, Nº54, pp. 193-198.
- WEILL-FASSINA, A. (1992). *De quoi parle-t-on? Connaissances, savoirs, savoir-faire, représentations, compétences*. Cours de D.E.A., E.P.H.E., Paris.
- WEILL-FASSINA, A., Dubois, D. & P. Rabardel (1993). *Représentations pour l'action*. Octares Editions, Toulouse, France.

- WISNER, A. (1987). *Por dentro do trabalho. Ergonomia: métodos e técnicas*. São Paulo: Oboré: FTD.
- WISNER, A. (1994). *A inteligência no trabalho. Textos selecionados*. São Paulo: Fundacentro.