



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração.

KAIRO VIEIRA AGUIAR

**IDEOLOGIA GERENCIALISTA E SOFRIMENTO NO  
TRABALHO ENTRE VENDEDORES DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE MÓVEIS E  
ELETRODOMÉSTICOS**

Brasília – DF

2017

KAIRO VIEIRA AGUIAR

**IDEOLOGIA GERENCIALISTA E SOFRIMENTO NO  
TRABALHO ENTRE VENDEDORES DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE MÓVEIS E  
ELETRODOMÉSTICOS**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Marcus Vinicius  
Soares Siqueira

Brasília – DF

2017

Aguiar, Kairo Vieira.

Ideologia Gerencialista e Sofrimento no Trabalho entre Vendedores de uma Organização do Setor de Móveis e Eletrodomésticos / Kairo Vieira Aguiar. – Brasília, 2017.

90 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, Departamento de Administração.

1. Trabalho. 2. Ideologia Gerencialista. 3. Sofrimento.

KAIRO VIEIRA AGUIAR

**IDEOLOGIA GERENCIALISTA E SOFRIMENTO NO  
TRABALHO ENTRE VENDEDORES DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE MÓVEIS E  
ELETRODOMÉSTICOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Kairo Vieira Aguiar**

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Prof.<sup>a</sup> Bárbara Novaes Medeiros  
Professora-Examinadora

Prof.<sup>a</sup> Débora Dorneles Barem  
Professora-Examinadora

Brasília, 06 de junho de 2017

Àqueles que têm sido vitimados pela propagação de uma gestão doente.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas conquistas inefáveis;  
Aos meus pais, Gesonias e Marineide, por seu amor e apoio incondicionais;  
A Maria Luiza, por seu carinho e apoio constantes;  
Ao professor Marcus Vinicius, por sua orientação, confiança e a apresentação de novos conhecimentos;  
Aos participantes deste estudo.

Um homem se humilha, se castram os seus sonhos  
Seu sonho é sua vida, e vida é trabalho  
E sem o seu trabalho, o homem não tem honra  
E sem a sua honra  
Se morre, se mata.

Gonzaguinha

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as causas de sofrimento no trabalho entre vendedores de uma organização do setor varejista, em meio ao avanço da Ideologia Gerencialista em organizações públicas e privadas. Para tanto, inicia-se na contextualização da forma como as relações de trabalho são estabelecidas nas organizações contemporâneas. Em seguida, analisam-se os elementos da Ideologia Gerencialista e suas consequências degradantes para o homem e o trabalho. A partir daí, procurou-se caracterizar o trabalho desempenhado pelos vendedores, bem como especificar as vivências de sofrimento desses profissionais. Com a finalidade de operacionalizar o objetivo deste trabalho, procedeu-se a entrevistas semiestruturadas como instrumento de pesquisa, possibilitando coletar os relatos dos vendedores. A análise de resultados foi realizada mediante a técnica de Análise de Conteúdo, ao categorizar as informações obtidas por meio de núcleos de sentido. Os resultados possibilitaram constatar que a disseminação da Ideologia Gerencialista na unidade de pesquisa gerava desgastes físicos e mentais entre os vendedores, como dores musculares, estafa, estresse, medo e ansiedade. Por fim, verificou-se que os vendedores viam-se compelidos a utilizar mecanismos de defesa no trabalho para evitar a iminência do adoecimento.

Palavras-chave: Trabalho. Ideologia Gerencialista. Sofrimento.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Contextualização do Trabalho nas Organizações Contemporâneas .....	14
2.2	Ideologia Gerencialista e Sofrimento no Trabalho .....	20
2.3	Caracterização do Trabalho de Vendas e Sofrimento de Vendedores .....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	35
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	37
3.3	Participantes do estudo.....	38
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44
4.1	Contexto de Trabalho da Empresa Alfa .....	44
4.2	Elementos da Ideologia Gerencialista.....	54
4.3	Vivências de Prazer-Sofrimento e Estratégias de Defesa.....	65
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	76
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES.....	85
	Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	85
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista.....	87

# 1 INTRODUÇÃO

Com o declínio do modelo de produção fordista, no final da década de 1970, as organizações passaram a elaborar novas formas de gerir o trabalho. Elas tentavam dissociar-se do modelo de trabalho repetitivo e monótono, típico do início do século XX, para propor modelos de trabalho focados na adaptação dos indivíduos à organização, ao trabalho em si e ao seu ambiente. Este movimento de melhorias nas condições de trabalho, no entanto, não se deu por acaso. Além de buscar a superação dos efeitos da crise econômica global e alavancar a lucratividade, as organizações tinham de lidar com a eclosão generalizada das reivindicações dos trabalhadores, mediante as greves e as exigências dos movimentos sindicais (HELOANI, 2003; ARAÚJO; SACHUK, 2007; ANTUNES, 2015).

Em meio a este cenário de crise econômica, ganharam força as propostas contidas no ideário neoliberal. A minimização do papel do Estado na regulação da economia e o desmantelamento do Estado de bem-estar social foram levados à frente, agravando diretamente a situação dos trabalhadores e afetando, de igual modo, a maneira como as relações de trabalho passaram a ser estabelecidas pelas organizações contemporâneas. Com isso, as organizações estariam relativamente livres para expandir seus capitais e estreitar a comunicação com suas filiais ao redor do mundo. Desde então, imperativos como flexibilidade e dinamicidade passaram a ser recorrentes no mundo do trabalho, o qual observou de perto a contradição que se instalava: em vez do cumprimento da promessa de melhorias nas relações de trabalho, foram observados a desregulamentação das condições e dos contratos trabalhistas, as terceirizações (*outsourcing*), a flexibilização das jornadas de trabalho, dentre outros (HELOANI, 2003; ANTUNES, 2015).

Dentre as transformações que repercutiram sobre o trabalho nas organizações contemporâneas, pode-se mencionar o avanço da Ideologia Gerencialista. Para Gaulejac (2007, p. 69), a gestão do trabalho é pervertida pela Ideologia Gerencialista quando “por trás dos instrumentos, dos procedimentos, dos dispositivos de informação e de comunicação encontram-se em ação certa visão do mundo e um sistema de crenças”. A Ideologia Gerencialista tende a perverter a gestão do trabalho na medida em que toma o ser humano como um recurso da

empresa, utilizando-o como um meio para a realização de uma finalidade. Acontece que esta finalidade a ser alcançada não parte propriamente da escolha dos indivíduos envolvidos, tampouco é negociada entre eles, mas se trata de uma finalidade que lhes é imposta, advinda de uma força exterior, a qual certamente esses trabalhadores não têm acesso direto. Assim, manifestando-se através dos instrumentos, práticas e crenças da organização, a Ideologia Gerencialista apresenta-se como um sistema de pensamento baseado na racionalidade formal, ao mesmo tempo em que “mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas [...]” (GAULEJAC, 2007, p. 69).

Consequentemente, o mundo do trabalho passa a ser palco de mudanças que visam tão somente ao aumento da produtividade e da rentabilidade da organização, agregando indivíduos cada vez mais sintonizados com a ideologia organizacional. Através de contornos sutis, os trabalhadores são levados facilmente a confundir seus próprios desejos com os desejos da organização, permitindo, assim, que formas de dominação, exploração e violência sejam efetuadas com naturalidade pela organização. Desta maneira, à medida que o trabalhador é submetido a condições degradantes de trabalho, ele faz uso de estratégias de defesa que visam enfrentar o sofrimento gerado, na tentativa de evitar o adoecimento. Em longo prazo, diante da impossibilidade de conciliação entre os imperativos da organização do trabalho e as estratégias defensivas, diante do fracasso em superar as causas de sofrimento no trabalho, o indivíduo é levado ao adoecimento, frequentemente ligado às patologias associadas aos transtornos mentais (MENDES, 2007; LINHARES; SIQUEIRA, 2014; BARRETO; HELOANI, 2015).

Dadas as considerações preliminares acima, este trabalho possui como tema a Ideologia Gerencialista e o sofrimento no trabalho entre vendedores de uma organização do setor de móveis e eletrodomésticos. Tendo como enfoque a análise das causas de sofrimento no trabalho entre vendedores, a partir do avanço da Ideologia Gerencialista nas organizações contemporâneas. Pretende-se, com este estudo, promover o diálogo entre a Sociologia Clínica e a Psicodinâmica do Trabalho, isto é, procurando avaliar, criticamente, em que medida os participantes deste estudo estão suscetíveis aos efeitos da Ideologia Gerencialista sobre a saúde

mental no trabalho. Entende-se por Psicodinâmica do Trabalho não apenas as relações de sofrimento e prazer, mas um modelo clínico capaz de levar os trabalhadores a refletirem sobre o próprio trabalho, ao permitir “sua apropriação e emancipação e a conduzir a uma reconstrução coletiva do trabalho” (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p.88). Já a Sociologia Clínica introduz o elemento da interdisciplinaridade como forma de apreensão do objeto de pesquisa, uma vez que “os fenômenos de transmissão, de reprodução, de construção de identidade, são processos complexos de articular entre os processos sociais e processos psíquicos” (GAULEJAC; ROY, 1993 *apud* CASTRO; GUIMARÃES; VINHAS, 2012, p.2).

O tema abordado por este estudo pode ser contextualizado a partir das transformações ocorridas no mundo do trabalho, em meio ao advento das organizações contemporâneas ou hipermodernas. Estas novas organizações surgiram no início da década de 1980 e estão, até hoje, presentes na sociedade contemporânea. Diferenciam-se dos modelos de organização antecedentes, por aprofundarem as modificações na gestão do trabalho, o qual passou a ser organizado exclusivamente em torno dos pressupostos da globalização da economia. Tem-se, a partir de então, um trabalho voltado para o engajamento voluntário dos trabalhadores, cujo inconsciente é administrado de acordo com as necessidades e interesses da organização. Distancia-se, deste modo, da organização rígida, mecanizada e científica do trabalho, como aquela difundida pelo binômio taylorismo-fordismo, no início e durante parte do século XX.

A partir das considerações acima discutidas, este trabalho tenta responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais são as causas de sofrimento no trabalho entre vendedores de uma empresa do setor de móveis e eletrodomésticos à luz da Ideologia Gerencialista nas organizações contemporâneas?** Para responder a este problema de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral **analisar as causas de sofrimento no trabalho entre vendedores de uma organização do setor varejista, em meio ao avanço da Ideologia Gerencialista em organizações públicas e privadas..** Este objetivo pretende ser desenvolvido a partir de um diálogo entre a Sociologia Clínica e a Psicodinâmica do Trabalho. Com a finalidade de operacionalizar o objetivo geral, os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- a) Caracterizar o contexto de trabalho da empresa, a partir da tríade: contexto de trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais;
- b) Identificar, através da fala dos vendedores, os elementos da Ideologia Gerencialista;
- c) Analisar de que maneira os vendedores assimilam e aderem aos elementos da Ideologia Gerencialista;
- d) Verificar os efeitos da política da empresa sobre a saúde dos indivíduos;
- e) Identificar as vivências de prazer-sofrimento e analisar as estratégias de defesa utilizadas pelos indivíduos.

Esta pesquisa justifica-se em razão de cinco aspectos, são eles: promover conhecimento acerca das relações de trabalho na atualidade; promover conhecimento à luz do referencial crítico adotado nos estudos organizacionais; produzir conhecimentos em meio à insuficiência de pesquisas voltadas à temática discutida neste trabalho e sinalizar que o avanço da Ideologia Gerencialista pode constituir uma ameaça à saúde e à identidade profissional dos participantes deste estudo.

Devido à acentuação das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, em particular aquelas surgidas a partir da década de 1980 até hoje, pareceu importante a este estudo situar e compreender a maneira pela qual o trabalho desempenhado por vendedores está sujeito às consequências trazidas pela gestão do trabalho na contemporaneidade. Estas consequências referem-se à progressiva precarização e degradação do trabalho, à introdução de tecnologias e dispositivos de controle organizacional, às dissonâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real, além de elementos como a insegurança, a incerteza e a instabilidade, resultantes do advento da flexibilização do trabalho nas organizações contemporâneas (HELOANI, 2003; NOGUEIRA, 2003; ANTUNES, 2015; DUARTE; SILVA, 2015).

Nesta perspectiva, este trabalho pretende contribuir com a produção de conhecimentos apoiados no referencial crítico dos estudos organizacionais. De acordo com levantamento realizado por Paula *et al.* (2010, p. 16), a publicação de estudos organizacionais críticos no Brasil ainda é baixa, representando, nos últimos trinta anos, apenas 7,99% de um total de 4.896 publicações enquadráveis como críticas, neste período. Embora seja um cenário preocupante, as autoras também demonstram que houve um crescimento na publicação de estudos críticos ano após

ano, e sinalizam a importância da produção do conhecimento crítico, enfatizando a necessidade de manutenção de uma tradição autônoma de estudos organizacionais críticos no país, além de recomendar aos pesquisadores que desenvolvam “trabalhos sobre o sofrimento físico e psíquico e a administração da subjetividade alinhados com a noção de centralidade do sujeito defendida pelo humanismo radical” (PAULA *et al.*, 2010, p. 20).

Consequentemente, recai sobre este estudo a necessidade de analisar a maneira pela qual o avanço da Ideologia Gerencialista constitui uma ameaça à saúde e à identidade profissional dos vendedores, tendo em vista que, até então, os estudos voltados à análise do avanço da Ideologia Gerencialista e do sofrimento no trabalho concentraram-se sobre participantes que exerciam cargos de médio para alto poder na estrutura hierárquica da empresa, tais como supervisores, gerentes e executivos. Em decorrência das transformações na gestão do trabalho, especialmente aquelas vinculadas aos modismos gerenciais, as organizações são levadas a adotar modelos, métodos e técnicas de gestão que estão sustentadas, majoritariamente, pela Ideologia Gerencialista. A dependência de tais modismos pela organização, em razão da competitividade de mercado, não leva em consideração os impactos que recaem sobre os trabalhadores. Patologias associadas ao sofrimento psíquico, como a depressão, o estresse e a Síndrome de *Burnout* constituem algumas consequências derivadas da adesão ao quadro contraditório da gestão, no qual os trabalhadores, sem direito de escolha, estão submetidos. Desta maneira, compreender de que forma a Ideologia Gerencialista leva ao sofrimento e ao adoecimento dos vendedores representa um passo importante para a formação de conhecimento acerca desta categoria profissional (HELOANI, 2003; GAULEJAC, 2007; SALIMON, 2011).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fim de compreender como se situa o trabalho no seio das organizações contemporâneas, é importante contextualizá-lo ao longo do tempo. Para tanto, serão expostas algumas considerações a respeito da evolução histórica do trabalho, procurando esmiuçar as transformações pelas quais o mundo do trabalho assumiu, bem como as consequências decorrentes dessas mudanças na perversão e na precarização do trabalho na sociedade contemporânea.

### **2.1 Contextualização do Trabalho nas Organizações Contemporâneas**

De acordo com Albornoz (1986), o trabalho tomou para si diversos significados ao longo da História. Na Grécia Antiga, o trabalho propriamente dito estava atrelado a noções como o fazer, o fabricar e o criar, aproximando-se do trabalho realizado pelo artista que se apoiava na criatividade para dar sentido as suas obras. Oriunda da herança greco-romana, a tradição judaico-cristã entendia o trabalho como fruto de um labor penoso, no qual o homem estaria condenado pelo pecado. A Bíblia revela o trabalho como forma de penitência, como um castigo resultante da desobediência a Deus. Mais tarde, com a Reforma Protestante, o trabalho passa a ser entendido como uma vocação, como um caminho pelo qual o homem tem acesso à salvação por meio da vontade divina. Aqui, o ócio e a preguiça são vícios veementemente repreendidos por estar vinculados à ausência de trabalho e, por conseguinte, levar o homem ao pecado.

Segundo Heloani (2003), por volta do século XVII, em meio à eclosão da Primeira Revolução Industrial, tem-se o surgimento da indústria moderna, caracterizada pela criação e instauração de maquinários no processo produtivo. É neste contexto que o trabalho começa a ser sistematizado em termos de procedimentos que orientam sua organização. De acordo com Heloani (2003), é precisamente na Segunda Revolução Industrial, na virada do século XIX para o século XX, que a organização do trabalho torna-se fundamental. O paradigma

tecnológico, inerente à Segunda Revolução Industrial, introduz a concentração técnica e financeira como padrões exigidos para o desenvolvimento do capital. O resultado da introdução destes dois elementos no processo produtivo reporta ao surgimento dos trustes e dos cartéis, organizações responsáveis por controlar preços e mercados, além de fomentar a produção em série e a acumulação de capital. A magnitude desses fatores orientou a necessidade de se organizar o trabalho, como exposto a seguir.

Para Heloani (2003), o início do século XX marca o surgimento da organização científica do trabalho. Esta nova forma de gerir o trabalho aparece como resposta à progressão do ritmo de produção instalado nas fábricas, possuindo como objetivo alinhar o trabalho à dinâmica da produção emergente. O taylorismo, como ficou conhecido a partir de então, consistiu no estudo científico dos tempos e movimentos no processo de produção do trabalho. Segundo Heloani (2003, p. 25), parte-se da ideia de que o “conhecimento poderia ser aplicado ao trabalho”; em outras palavras, partia-se da ideia de que através do conhecimento científico seria possível encontrar as melhores maneiras de aumentar a produtividade do processo produtivo. O controle dos tempos e movimentos, a ênfase na execução das tarefas e na operacionalização do maquinário e a separação entre trabalho intelectual e trabalho braçal são algumas características que delineiam o sistema taylorista e que configuram o princípio da administração científica do trabalho (HELOANI, 2003; ANTUNES, 2015).

Ainda tendo como pano de fundo a Segunda Revolução Industrial, o século XX é marcado pelo surgimento do fordismo, modo de produção que aliava os princípios da administração científica à utilização de novas tecnologias (HELOANI, 2003). Este novo modelo de organização do trabalho introduz as linhas de montagem nas fábricas, estrutura a padronização de peças e ferramentas e dá início à produção em massa de mercadorias. O resultado dessas mudanças no ritmo de produção fabril remonta ao aumento significativo da produtividade que, por sinal, progredia na medida em que se elevava o poder aquisitivo dos trabalhadores. Devido à estabilidade das taxas de juros e à plena utilização do emprego e da capacidade produtiva, o sistema fordista rearranja o trabalho, submetendo-o, pouco a pouco, ao modo de produção capitalista (HELOANI, 2003; FARIA; KREMER, 2005). Desse modo, na esteira de ganhos de produtividade, os trabalhadores são

constantemente pressionados a adequar-se aos novos ritmos de produção, às inovações tecnológicas e ao cumprimento dos princípios científicos do trabalho.

Contudo, no começo dos anos 1960, a fase de expansão do fordismo principia sinais de exaustão. De acordo com Faria e Kremer (2005), a queda da produtividade e a perda da competitividade da indústria americana sinalizam o esgotamento do modelo fordista. Paralelamente, cresciam os movimentos pela defesa dos empregos, assim como ganhavam força os movimentos sindicais que, por sua vez, reivindicavam a indexação dos salários e o abrandamento da intensificação tecnológica no trabalho. Estes acontecimentos levaram ao agravamento generalizado da crise do modelo fordista, no início da década de 1970. No âmbito macroeconômico, Mincato, Reis e Wünsch (2012) argumentam que a crise do fordismo caracterizou-se pela queda das taxas de lucro, pela elevação sistemática dos preços e a exaustão das ferramentas tecnológicas largamente utilizadas na Segunda Revolução Industrial, elementos estes submersos em um contexto de crise econômica global, marcada pela redução dos investimentos e o desdobramento de sucessivas recessões.

A partir de 1980, dava-se início à Terceira Revolução Industrial ou pós-fordismo. Segundo Heloani (2003), este período caracteriza-se pelo advento de novos métodos de organização da produção industrial, tendo como requisito fundamental um modo de produção baseado na flexibilidade. O toyotismo, como ficou conhecido este modo de produção, surge no Japão e consiste na introdução de parâmetros de produtividade flexíveis, os quais são decisivos para diversificação dos setores produtivos, para a ampliação dos mercados consumidores e também para a imposição de um ritmo de trabalho que requer a adaptação flexível de seus trabalhadores. Tais mudanças na forma de organizar o trabalho curiosamente guardam entre si alguns dos pressupostos do taylorismo-fordismo, revelando-se, por exemplo, na adoção do princípio *Just-In-Time*, que preconiza o melhor aproveitamento dos tempos de produção e movimentos dos trabalhadores.

Por outro lado, a organização toyotista de produção enfatiza a adesão do trabalho intelectual de seus subordinados, na forma da administração participativa – prática conhecida como *Kaizen* -, em que o melhoramento contínuo acontece na medida em que há o envolvimento de todos. No entanto, a participação dos trabalhadores restringe-se tão somente as sugestões que impliquem aumento de desempenho, produtividade e qualidade; isto significa, nas entrelinhas, um retorno

sofisticado da organização do trabalho ao mecanicismo taylorista-fordista (ALBAN, 1999; HELOANI, 2003; MINCATO; REIS; WÜNSCH, 2012).

O contexto histórico oferece um panorama geral das mutações assumidas ao longo do tempo pelo mundo do trabalho. A seguir, a análise destas transformações será aprofundada à luz das organizações contemporâneas, evidenciando-se as novas modalidades de trabalho e o caráter eminentemente manipulador da gestão sobre as formas de trabalho atual. Em decorrência disso, serão mencionadas, nesta seção, as consequências que estas mudanças oferecem ao trabalho e ao trabalhador.

Inicialmente, cumpre ressaltar que o contexto atual de organização do trabalho move-se de acordo com as exigências da economia de mercado, a partir do momento em que leva as organizações a estruturar-se em termos de flexibilidade produtiva e econômica. Dessa forma, as organizações tornaram-se símbolos de vanguarda da globalização da economia na medida em que elas expandem suas unidades produtivas e estreitam a comunicação entre suas filiais espalhadas ao redor do mundo. Este pressuposto econômico passa, então, a dirigir a organização do trabalho, provocando um processo de heterogeneização, que se deixa expressar pela multiplicidade de produtos e serviços orientados a uma demanda cada vez maior e exigente (SIQUEIRA, 2009). A evidência do caráter heterogêneo do trabalho revela-se, por exemplo, em um movimento crescente de incorporação da força de trabalho feminina não somente no mundo operário, mas também em altos postos no mundo executivo. No entanto, é reconhecida a crítica de Antunes (2015), que adverte que, apesar da expansão do contingente feminino no mundo do trabalho, as condições e relações trabalhistas para o sexo feminino ainda são precárias e subestimadas.

Além do aumento do setor de serviços e da heterogeneidade dos produtos e da própria força de trabalho, Antunes (2015, p. 61) destaca o processo de “subproletarização do trabalho”, que se deixa evidenciar pela propagação do “trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, ‘terceirizado’, que marca a *sociedade individual* no capitalismo avançado”. Esta segmentação do trabalho pode ser explicada pelo imperativo da flexibilidade que orientou a estruturação das organizações a partir da década de 1980. Com produtos e serviços mais flexíveis, a ampliação de novas modalidades de trabalho surge como resposta nem tanto à demanda de mercados consumidores, mas à própria competitividade instalada entre

as organizações que buscam a todo custo implementar a flexibilidade em seus processos. A consequência imediata da fragmentação do trabalho traduz-se na desregulamentação das relações trabalhistas, na precarização do emprego e da remuneração, no enfraquecimento do papel dos sindicatos, além de uma acentuada individualização que afeta a relação entre os trabalhadores (FISCHER, 1991; GAULEJAC, 2007; ANTUNES, 2015).

Neste sentido, as organizações contemporâneas preconizam o trabalho sustentado sobre a fluidez e a flexibilidade, sejam elas incorporadas nas relações trabalhistas, sejam elas inseridas no próprio processo produtivo. Advém daí a contribuição de Siqueira (2009, p. 52) que reflete acerca do “trabalho informacional”, uma recente modalidade de trabalho que consiste na procura por “indivíduos que sejam cooperativos e que saibam trabalhar em equipe”. Para o autor, não basta apenas que os trabalhadores sejam altamente qualificados, é necessário que eles saibam como relacionar-se com a empresa e com o aparato tecnológico por ela oferecido. Estes requisitos organizacionais sobre os trabalhadores não necessariamente levam a aumentos significativos de produtividade, pelo contrário, eles tratam de intensificar o trabalho cada vez mais, tendo como parâmetro a concorrência de mercado.

Em linhas gerais, se por um lado a flexibilidade organizacional propõe uma nova organização do trabalho, produtiva aos indicadores da empresa, ou na melhor das hipóteses, que a rearranje no páreo da competitividade; por outro lado, a flexibilidade organizacional produz frequentemente processos de trabalho complexos, descentralizados e burocráticos, como os processos de *downsizing*, terceirização (*outsourcing*), controle da qualidade total, subcontratações, flexibilização da jornada trabalhista, dentre outras modalidades. Além de levarem ao desemprego e à fragmentação do trabalho, alastram-se intensamente nas organizações contemporâneas, pondo em relevo a emergência do paradigma de uma nova organização: a hipermoderna (TUMOLO, 1997; AKTOUF, 2001; SIQUEIRA, 2009).

Pagès *et al.* (1987, p. 35) designam por organizações hipermodernas aquelas que se caracterizam “pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas – instâncias -, sua interconexão cada vez mais ramificada e sua contribuição em sistemas cada vez mais coerentes”. De acordo com os autores, estas organizações exigem dos trabalhadores a capacidade

de iniciativa, incitando-os através do inconformismo e direcionando-os a um quadro contínuo de adaptações. Neste ambiente organizacional, o trabalhador executa apenas tarefas provisórias e dificilmente trabalha com equipes permanentes (PAGÈS *et al.*, 1987). A concessão de altos salários e a possibilidade de crescimento na carreira são destinados somente aos trabalhadores que aderem efetivamente às orientações da organização que, por sinal, substituíram as ordens, proibições e interdições por um sistema de crenças, princípios e regras, elaborados em conformidade com a própria lógica organizacional. Isto significa que as organizações estão abandonando a adesão do funcionário pela via do autoritarismo, dando preferência à adesão voluntária do trabalhador (PAGÈS *et al.*, 1987; HELOANI, 2003).

Em síntese, as metamorfoses por que passou o trabalho foram produzidas por meio de uma “processualidade contraditória” (ANTUNES, 2015, p. 61), na qual sobressai sua principal categoria: a oposição entre capital e trabalho. Deste modo, de acordo com Gaulejac (2007, p. 53):

“A globalização atual joga o capital contra o trabalho, favorecendo uma concorrência exagerada, naturalizando os deslocamentos, favorecendo a circulação de capitais e ao mesmo tempo controlando a dos homens, aceitando paraísos fiscais, tolerando a especulação e certas formas de delinquência financeira”.

Para o autor, estas contradições são perceptíveis, por exemplo, a partir do momento em que as organizações tendem a deslocar suas unidades produtivas para países onde a legislação do trabalho é desfavorável aos empregados, quando a relação entre sindicatos e organizações é marcada por interesses inconciliáveis entre ambas as partes, ou mesmo quando o gerenciamento sustentado pelas organizações vedam quaisquer formas de reivindicação coletiva, e cultivam, em contrapartida, relações salariais e políticas de gestão que acentuam a individualização entre os trabalhadores. Em razão disso, os principais afetados pelos efeitos de tantas contradições são os próprios trabalhadores, na forma de: desemprego generalizado, em que a prerrogativa organizacional reside no discurso do enxugamento de setores improdutivos ou não flexíveis e no descaso com direitos sociais, em que a justificativa dada remonta ao discurso da redução de encargos. Em suma, estes fatores não só colaboram para a desregulamentação do trabalho,

como, por sua vez, estendem-se por toda sociedade, causando o aumento da incerteza e da insegurança, levando a uma geração de indivíduos cada vez mais pressionados para a assunção de postos de trabalho mais elevados, o que, por seu turno, tem provocado o aumento de relatos de sofrimento de trabalhadores e pervertido os reais significados do trabalho (NOGUEIRA, 2003; GAULEJAC, 2007; ANTUNES, 2015; COSTA; FREITAS; STERZA, 2016).

## 2.2 Ideologia Gerencialista e Sofrimento no Trabalho

Esta seção tem por objetivo apresentar algumas considerações acerca da Ideologia Gerencialista e do sofrimento dos trabalhadores. Para tanto, serão abordados o conceito de Ideologia Gerencialista e seus elementos essenciais à luz dos paradigmas propostos por Gaulejac (2007). Em seguida, serão analisadas as principais causas de sofrimento no trabalho a partir do avanço da Ideologia Gerencialista nas organizações contemporâneas, procurando estabelecer um diálogo entre a Sociologia Clínica e a Psicodinâmica do Trabalho.

De acordo com Pagès *et al.* (1987, p. 74), a ideologia pode ser definida como “um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade”. Para os autores, as organizações utilizam-se da ideologia para elaborar uma interpretação da realidade baseada nos seus interesses particulares. Esta concepção de mundo deve ser relativamente coerente a ponto de dar consistência às práticas sociais dos funcionários dentro e até mesmo fora das organizações, orientando-lhes a uma interpretação da realidade que coincida com suas aspirações, quando, na verdade, trata-se de uma visão de mundo forjada, artificial, manipulada de acordo com os interesses organizacionais. No que diz respeito à operacionalização desta concepção de mundo, entende-se que:

“a função essencial da ideologia é também reforçar a dominação e aumentar a exploração dos trabalhadores e não apenas mascarar as relações sociais de produção [...]. Estas se desenvolvem graças aos dispositivos técnicos e ideológicos sofisticados que as empresas capitalistas hipermodernas praticam e não mais sob o efeito da ameaça.” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 74)

Para Pagès *et al.* (1987), é por meio do sistema de crenças e valores que as organizações introduzem o domínio ideológico. Esta constatação é confirmada quando a empresa deseja obter a adesão de seus funcionários, valendo-se de uma filosofia, de uma missão ou de uma crença, que se encarregam de estimular a sinergia, a entrega, o comprometimento e a dedicação por parte de seus membros. Todos estes valores não somente escondem os mecanismos de dominação, como são expressamente prescritos nos manuais e nas políticas de gestão da empresa, nas quais os funcionários são levados a assimilar os princípios ali descritos como se fossem os seus próprios (PAGÈS *et al.*, 1987).

Neste sentido, as organizações contemporâneas elaboram uma gestão engendrada a partir de um sistema que dissimula a realidade. Elas dispensam o tipo de gestão opressiva, calcada nos rígidos princípios tayloristas, e o substitui por uma gestão do inconsciente, que opera por trás de mecanismos aparentemente neutros segundo a impressão dos indivíduos. De acordo com Gaulejac (2007, p. 69), esta incorporação da ideologia à gestão culminou na Ideologia Gerencialista, que consiste em:

“[...] um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade.”

Para o autor, a ideologia perverte a gestão na medida em que a utiliza para servir aos propósitos de um projeto de poder. Em razão disso, a gestão do trabalho decompõe-se em segmentos especializados, como a gestão estratégica, a gestão de produção e gestão de recursos humanos, com o objetivo de produzir conhecimentos práticos, orientados a finalidades específicas. Deste modo, para atingir estas finalidades, homens e trabalho são tomados pela Ideologia Gerencialista como verdadeiros recursos, como instrumentos a serviço dos interesses específicos da organização (GAULEJAC, 2007). A fim de aprofundar a compreensão e desvelar o modo de atuação da Ideologia Gerencialista, Gaulejac (2007) identifica cinco paradigmas que a caracterizam, fundamentos estes assentados sobre hipóteses e métodos, revestidos sob a manta da cientificidade.

Segundo Gaulejac (2007), o paradigma objetivista da Ideologia Gerencialista preconiza a preponderância da objetividade sob quaisquer outros aspectos que não possam ser tratados sob a ótica científica. De acordo com Gaulejac (2007), esta aparente abordagem científica da gestão permite enxergar o trabalhador como um indivíduo estritamente dotado de comportamentos racionais, ou seja, para a Ideologia Gerencialista somente são levados em consideração aqueles comportamentos que possam ser mensurados, quantificados ou programados. Nesta condição, a objetividade gerencialista tem como objetivo formalizar o distanciamento impessoal entre o trabalhador e a organização, tratando como impertinentes os registros emocionais, afetivos, imaginários e subjetivos do indivíduo, visto que tais aspectos não podem ser apreciados sob o crivo objetivista da Ideologia Gerencialista.

De acordo com Gaulejac (2007), reside na Ideologia Gerencialista o paradigma funcionalista. Em linhas gerais, a “abordagem funcional” explica que determinados fenômenos sociais só são úteis quando atrelados às funções que eles exercem (GAULEJAC, 2007, p. 74). Sob este ângulo, as organizações, bem como as práticas de controle e dominação que exercem, são tratadas naturalmente pela abordagem funcionalista. Isto tende a favorecer, por conseguinte, que as organizações reproduzam práticas prejudiciais ao trabalhador sem a necessidade de justificar suas escolhas, seus métodos e suas decisões. Deste modo, a Ideologia Gerencialista molda o comportamento do indivíduo de acordo com os interesses organizacionais, submetendo-o a um projeto de poder. Ao trabalhador, cabe acatar, sem avaliação crítica, as práticas de gestão, aparentemente sustentadas sobre pressupostos inquestionáveis.

Já o paradigma experimental estabelece que o processo de objetivação seja tido como um dado científico dentro das organizações (GAULEJAC, 2007). A Ideologia Gerencialista, agora, reveste-se da carapaça do cientificismo e da especialização. Parte-se da ideia de que a gestão da eficácia somente obterá êxito, se estiver amparada nas contribuições propostas pelos gurus da administração. Na verdade, diz-se tratar de especialistas que, por anos, dedicaram-se ao estudo das melhores maneiras de alcançar a produtividade organizacional e que, em função disso, têm seus modelos tidos como inquestionáveis, acrílicos e desprovidos de contestações. Desta maneira, a Ideologia Gerencialista prescreve modelos experimentais, aos quais os trabalhadores devem submeter-se, uma vez que há a

crença generalizada entre as organizações de que estes modelos acenam com a promessa de solucionar praticamente todos os problemas gerenciais (TRAGTENBERG, 1989; AKTOUF, 2001; HELOANI, 2003; GAULEJAC, 2007; SIQUEIRA, 2009).

Para Gaulejac (2007), o paradigma utilitarista entende que só são úteis a organização aqueles conhecimentos que estejam a serviço da ação organizacional, isto é, tão somente os conhecimentos passíveis de serem aplicados e operacionalizados, a fim de que possam auxiliar na gestão da eficácia. Consequentemente, são marginalizados na organização toda a reflexão crítica e todo o questionamento que não estiverem a serviço da ação organizacional. Constituindo-se um dos elementos mais utilizados pela Ideologia Gerencialista, o paradigma economista tende a reforçar o discurso do humano como um recurso da empresa, ao passo que é empregado para afirmar que o homem é um instrumento que deve ser utilizado para expandir a racionalidade econômica e dar suporte à otimização de resultados da organização (GAULEJAC, 2007).

De acordo com Gaulejac (2007, p. 80) tem-se aí, no paradigma economista, uma “inversão de valores”. A organização que, de fato, deve ser entendida historicamente como uma construção social, como uma produção humana, agora toma o homem como um fator da empresa. Trata-se de uma confusão de causalidades, em que o homem não é apreciado como um fim em si mesmo, mas como um meio a serviço da lógica capitalista. Esta busca obcecada pela maximização de resultados conduz a um processo de coisificação do trabalhador, levando-o a comportar-se de maneira patológica e desconectada da realidade. Desta maneira, a Ideologia Gerencialista, ao colocar o homem *pari passu* a outros recursos da empresa, como o capital, a matéria-prima, ou as ferramentas tecnológicas, empreende uma busca à rentabilidade de tal maneira que é indiferente à sensibilidade humana, ao desemprego, à miséria e ao sofrimento do trabalhador (AKTOUF, 1995, 2001; FREITAS, 1999; GAULEJAC, 2007).

Além desses fundamentos que sustentam a Ideologia Gerencialista, vale mencionar mais algumas características que a delinham. Segundo Gaulejac (2007), é recorrente nas organizações contemporâneas o imperativo da busca da excelência, obtida, em grande parte, pelo cultivo dos paradigmas da qualidade inseridos no processo produtivo ou mesmo nas práticas de gestão. Por meio do surto de mobilização pela qualidade na década de 1980, as empresas passaram a

disseminar através de suas práticas gerenciais um sem-número de técnicas, métodos e manuais munidos de palavras-chave, conceitos e jargões técnicos que objetivariam propagar uma cultura da excelência. Todavia, por trás da abrangência do discurso organizacional, escondiam-se termos marcados por significações múltiplas e contraditórias que tinham como finalidade incrementar a qualidade nos processos organizacionais. Conquanto conseguissem realizar o aumento qualitativo, tal feito destinava-se não a satisfação dos clientes, mas à ampliação da rentabilidade da empresa (GAULEJAC, 2007, p. 93).

Outra característica da Ideologia Gerencialista incide sobre a disseminação da quantofrenia. Segundo Gaulejac (2007, p. 98), o fenômeno da quantofrenia refere-se a “[...] uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática.” Observou-se, anteriormente, que as práticas de gestão estão associadas a vagos critérios de cientificidade, o que lhes dá a aparência de legitimidade. Estes critérios, quando levados ao extremo, são responsáveis por produzir a quantofrenia ou a “doença da medida”, ela parte do pressuposto de que a complexidade do real pode ser convertida em termos matemáticos. As consequências do avanço da quantofrenia deixam-se identificar pela aquisição, por parte dos trabalhadores, de automatismos e condicionamentos, pela reflexão matematizada e pela adoção de um raciocínio formal exclusivamente centrado na resolução de problemas, no qual o computador torna-se um modelo ideal a ser imitado (AKTOUF, 2005; GAULEJAC, 2007).

A seguir, apresenta-se um esquema que sintetiza os cinco paradigmas da Ideologia Gerencialista, expondo suas principais características e consequências para os indivíduos nas organizações:

**Quadro 1 – Paradigmas da Ideologia Gerencialista.**

<b>Paradigmas da Ideologia</b>	<b>Características</b>	<b>Consequências para os indivíduos</b>
Paradigma objetivista	- Objetivação/Racionalização; - Quantofrenia.	- Impertinência de registros emocionais, afetivos e subjetivos.
Paradigma funcionalista	- Abordagem funcional; - Naturalização/Normalidade das práticas de gestão.	- Inconsciência e/ou acriticidade das práticas organizacionais.

Paradigma experimental	- Abordagem científica.	- Predomínio da expertise organizacional.
Paradigma utilitarista	- Conhecimento deve obedecer a critérios de utilidade.	- Impertinência/rejeição de reflexão crítica, questionamento.
Paradigma economista	- Humano como recurso da empresa.	- Redução do homem a condição de objeto (coisificação).

Fonte: Adaptado de Gaulejac (2007, p. 81)

Por fim, as características da Ideologia Gerencialista assim como seu modo de operacionalização somente podem ser eficazes, se conseguirem camuflar totalmente seus mecanismos de dominação. A presença de brechas em sua estrutura, as quais deem margem à contestação ou à reflexão crítica, pode levar à ruína seu projeto ideológico. Para tanto, as organizações valem-se de instrumentos de gestão aparentemente neutros, que:

“são construídos sobre pressupostos raramente explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos, de ratios e de indicadores que se aplicam sem que haja possibilidade de discutir sua pertinência.” (GAULEJAC, 2007, p. 104)

Apesar disso, é curioso constatar a engenhosidade dos mecanismos empregados pela Ideologia Gerencialista. Ela é capaz de modelar a realidade por meio de prescrições pré-estabelecidas, dando-lhes o ar de naturalidade; equipara e julga o trabalho de cada um por meio de indicadores estritamente objetivistas; evita conflitos de toda ordem, porque rapidamente os antecipa e os desarma, não cabendo espaço para a confrontação; dentre outros artifícios utilizados. Prevalece, assim, a falsa neutralidade dos instrumentos de gestão, os quais não são contestados por ser confiáveis, mas por sinalizar a naturalidade onde há o primado da arbitrariedade, da objetividade e da contraditoriedade (GAULEJAC, 2007, p. 105).

Se por um lado a organização do trabalho contemporâneo impôs um conjunto de crenças que prescreve as melhores maneiras de satisfazer a racionalidade administrativa, sob a égide da Ideologia Gerencialista; por outro lado, os impactos que recaem sobre os trabalhadores são preocupantes. Trata-se de uma situação na qual os trabalhadores assimilam para si mesmos os valores gerenciais

da empresa, fazendo o que estiver ao seu alcance para atingir os objetivos organizacionais.

Como forma de suprir suas angústias, seus medos e suas necessidades de reconhecimento e valorização, os trabalhadores aderem, inconscientemente, à Ideologia Gerencialista, com a esperança de que possam ser recompensados, seja na forma de sucesso e reconhecimento, seja, até mesmo, na própria manutenção de seu emprego na organização. Desta forma, os trabalhadores encontram-se submersos em um quadro complexo de sofrimento, marcado, sobretudo, pela competitividade, o esgotamento profissional, a pressão por resultados, o sentimento de fracasso, o estresse, a depressão, dentre outros danos que sinalizam a insatisfação com o trabalho e agravam as condições de saúde dos trabalhadores (BACKES, 2012; GAULEJAC, 2007; LINHARES; SIQUEIRA, 2014).

Para Mendes (2007, p. 36), o sofrimento no trabalho surge “quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada em virtude das dificuldades de negociação das diferentes forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador”. Neste sentido, o sofrimento do trabalhador pode ser entendido como um mobilizador de seus esforços e investimentos em favor da transformação da realidade organizacional. Esta observação é confirmada a partir do momento em que os indivíduos assumem o sucesso da empresa como o seu sucesso particular; colocando a empresa em primeiro plano, eles engajam-se voluntariamente na busca da satisfação dos interesses organizacionais, ainda que tais interesses coloquem-nos diante de dilemas éticos e reiteradas confrontações morais. Assim, adaptando-se a uma realidade circunscrita, balizada pela lógica de mercado, os indivíduos são enfraquecidos pela precarização das condições de trabalho, acarretando na elevação das tensões psíquicas através das contradições entre o trabalho prescrito e o real, relegando a saúde mental dos trabalhadores (DEJOURS, 2004a; FARIA; HOPFER, 2006; MENDES, 2007; SIQUEIRA, 2009).

Em virtude disso, Faria e Vasconcelos (2008) apontam os contextos organizacionais que favorecem o sofrimento do trabalhador, como: a falta de emprego e a ameaça de perdê-lo; a ausência de sentido do trabalho; a sensação de fracasso; situações que obstam a espontaneidade da comunicação; fatores relacionados à organização do trabalho em si, como: metas, tempo e ritmo; a constante pressão por produtividade e a ocorrência de acidentes no trabalho são algumas circunstâncias que implicam, decisivamente, um agravamento da saúde

mental dos trabalhadores. Neste encaixo, a vivência de sofrimento é desencadeada a partir do momento em que a organização nega as necessidades de gratificação do indivíduo, traduzindo seu ideal de Ego na forma de estratégias de mediação, nas quais as organizações naturalizam o sofrimento do trabalhador (PAGÈS *et al.*, 1987; MENDES, 2007).

Embora a organização do trabalho banalize o sofrimento do indivíduo, recalçando-o, as estratégias de mediação por ela sustentadas são incapazes de encobrir os sintomas de sofrimento vivenciados pelo trabalhador. Esta sintomatologia pode manifestar-se por meio da ansiedade, da violência moral, da insatisfação, da indignidade, da desvalorização e do desgaste contínuo no ambiente de trabalho (BACKES, 2012). A partir da impossibilidade de negociação entre o indivíduo e a realidade organizacional que lhe é imposta, que surge o sofrimento. Assim, nas palavras de Dejours (2004a, p. 352):

“O trabalho implica sempre um confronto com o real, um real que se deixa conhecer por sua resistência a se submeter aos conhecimentos e às diferentes formas de *saber-fazer*. Esse confronto é gerador de sofrimento, um sofrimento que se torna patogênico – comprometendo a saúde – quando o confronto se torna intransponível e leva à repetição constante dos mesmos problemas, dos mesmos fracassos, tornando-se insuportável.”

Sob este ângulo, o sofrimento é intensificado na medida em que há o aprofundamento do confronto entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Isto se evidencia à proporção que a organização do trabalho não permite a conversão do trabalho prescrito, aquele dirigido pelos instrumentos de gestão, em um trabalho que permita o envolvimento real do trabalhador, através de sua criatividade, engenhosidade e usufruto de sua inteligência prática; enfim, de um trabalho que ofereça ao indivíduo a prática e o desenvolvimento de suas próprias competências, de pôr em prática seu livre-arbítrio e a capacidade de ajustamento por si próprio. Estes caminhos oferecem a possibilidade de superação do sofrimento no trabalho; no entanto, quando o enfrentamento destas condições adversas falha, quando o desejo de produtividade sobrepõe o desejo de mobilização psíquica do indivíduo, dá-se lugar à patologia, ao adoecimento do trabalhador (MORIN, 2001; MENDES, 2007).

Envolto pelo desejo de produção, imposto pela organização do trabalho, o indivíduo passa a adotar alguns mecanismos de defesa contra as circunstâncias geradoras de sofrimento. Estas estratégias defensivas são elaboradas pelos próprios trabalhadores com a finalidade de suportarem o sofrimento sem adoecer. São eminentemente marcadas por traços de engenhosidade e inventividade, o que reflete a canalização da inteligência prática do trabalhador, suprimida pelo trabalho prescrito, no empreendimento dos diversificados mecanismos defensivos. Em vista disso, de acordo com Dejours (2004a), as estratégias de defesa podem ser categorizadas em defesas de proteção e de adaptação e exploração.

As defesas de proteção são caracterizadas por modos de pensar, sentir e agir que tenham por objetivo compensar o sofrimento vivenciado pelo trabalhador. Neste tipo de defesa, os trabalhadores buscam meios de racionalizar as situações geradoras de conflito, sendo capazes de naturalizá-las por um longo período de tempo. É por meio deste mecanismo de defesa que o trabalhador evita o adoecimento alienando-se das causas de sofrimento. Entretanto, à medida que a precariedade da organização do trabalho aumenta, este tipo de proteção tende a falhar, intensificando-se, assim, as causas de sofrimento, visto que nenhuma mobilização prática fora utilizada para reverter a situação.

Já as defesas de adaptação e exploração são caracterizadas por exigirem demasiado empreendimento físico e psíquico para o enfrentamento das circunstâncias geradoras de sofrimento, além de se posicionarem aquém das capacidades do trabalhador. Elas partem do princípio da negação do sofrimento e do enaltecimento do desejo de produtividade. Deste modo, estes mecanismos de defesa tendem a operar no inconsciente do trabalhador, levando-os a se esforçar em prol da satisfação das necessidades organizacionais (DEJOURS, 2004a; MENDES, 2007). Para Mendes (2007), há, no caso das defesas de adaptação e exploração, uma articulação perversa entre a organização do trabalho e o sofrimento vivido pelo indivíduo, uma vez que aquela submete o desejo do trabalhador ao desejo de produção.

Pode-se concluir que, de modo geral, as estratégias de defesa são capazes de permitir a convivência do trabalhador com o sofrimento; contudo, além de funcionar por tempo relativamente exíguo, elas podem ocultar as reais causas de sofrimento no trabalho. Esta alienação dos motivos do sofrimento coincide com os propósitos da Ideologia Gerencialista, uma vez que não é interessante para ela que

mudanças sejam realizadas no cerne das relações de trabalho. Deste modo, a Ideologia Gerencialista, por meio das práticas organizacionais, apropria-se das estratégias de defesa dos trabalhadores, utilizando-as para desestimular contestações acerca da organização do trabalho, além de manter, ao mesmo tempo, a produtividade dos trabalhadores, ocultando-lhes as verdadeiras causas de sofrimento.

### **2.3 Caracterização do Trabalho de Vendas e Sofrimento de Vendedores**

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos junto à literatura revisada acerca da caracterização do trabalho de vendedores. Em meio à insuficiência de estudos concernentes à temática, esta seção buscou privilegiar pesquisas que guardassem vínculos com os referenciais teóricos vistos até aqui, como a Ideologia Gerencialista e o sofrimento no trabalho. Quanto ao primeiro vínculo, procurou-se demonstrar de que maneira esses profissionais estão suscetíveis aos efeitos inerentes à gestão do trabalho de vendas, através dos instrumentos gerenciais. Em relação ao segundo vínculo, procurou-se verificar de que forma as pesquisas levantadas investigam as causas do sofrimento e do adoecimento dos vendedores.

De acordo com Claro, Botomé e Kubo (2003), dentre as transformações ocorridas no mundo do trabalho, a subproletarização fora encarregada de disseminar a incerteza entre os trabalhadores do comércio. Em grande parte decorrente da sazonalidade das vendas, estes indivíduos têm de lidar com a insegurança no que diz respeito à possibilidade de ocorrência de trabalhos temporários, parciais e precários, os quais, certamente, antecipam cenários de desemprego, instabilidade financeira e a perspectiva de pouco crescimento na carreira. Ademais, as autoras afirmam que o trabalho desempenhado por estes profissionais é caracterizado pela execução de tarefas aparentemente simples que, por vezes, chegam a subestimar as qualificações destes profissionais, depreendendo-se que tal observação pode dar a impressão de que o ofício não representa risco à saúde dos vendedores; no entanto, as autoras advertem que:

“a disparidade entre a capacitação individual e o nível de complexidade da tarefa, por exemplo, pode resultar para o trabalhador, [...], em frustrações que diminuem as perspectivas quanto ao futuro: quando o trabalhador não se reconhece no seu trabalho, surgem frustrações e sentimentos de autodesvalorização.” (CLARO; BOTOMÉ; KUBO, 2003, p. 4)

Sob este ângulo, as autoras relatam que os vendedores dificilmente participam dos processos de tomada de decisão, resultando, desse modo, na falta de reconhecimento e no aumento das frustrações destes trabalhadores que, por sua vez, tendem a culpabilizar a si mesmos pela não participação nas decisões que afetam o futuro de seu trabalho. Em razão disso, buscar o reconhecimento no trabalho, ainda que ínfimo neste caso, implica demasiado envolvimento psíquico na consecução dos objetivos organizacionais, levando o trabalhador à pressão constante, ao sentimento de fracasso, à angústia, ao medo de perder as gratificações e de não estar mais à altura das expectativas da empresa (GAULEJAC, 2007, p. 231). Some-se a isto o controverso fato de que, ainda sob estas circunstâncias, os vendedores sentem-se satisfeitos com seu trabalho, “o que pode significar uma assimilação do fato de que estar empregado, em qualquer circunstância, representa um benefício” (CLARO; BOTOMÉ; KUBO, 2003, p. 84).

Antloga, Araújo e De Lima (2008) reforçam o fato de que o trabalho dos vendedores ainda é um campo de estudo pouco explorado, ressaltando que por trás da prontidão e da solicitude destes profissionais escondem-se angústias, medos e receios, sentimentos estes ofuscados pela postura que exige a profissão. Segundo os autores, a pressão constante e a cobrança para atingir as metas estabelecidas, as quais costumam ser intensificadas aos fins de semana, constituem características inerentes ao trabalho de vendedores. Esta última, aliás, além de demarcar a dinâmica do trabalho, é realizada pessoalmente pela gerência, que se encarrega por cobrar de cada um dos vendedores o alcance das metas. Assim, premidos pela gerência, pelos indicadores de rendimento e pela avaliação de desempenho, os vendedores são submetidos a um trabalho estressante e cansativo, no qual:

“[...] existe a competição, a disputa de clientes entre os vendedores, pois quanto mais vendas se concretizam, maior é o rendimento. Trabalhar de domingo a domingo é algo que gera insatisfação, mas é, de certa forma,

compensado com o dinheiro que se ganha.” (ANTLOGA; ARAÚJO; DE LIMA, 2008, p. 149)

No que diz respeito às normas da empresa, são cultivadas obrigações nas quais os vendedores devem estar estritamente em consonância. O cumprimento com os horários, a participação regular em treinamentos e em reuniões antes do expediente, a vestimenta uniformizada, a utilização de crachás, a limpeza e a organização dos mostruários da loja, além da recomendação de manter-se sempre em circulação pela loja – o que implica ficar em pé por todo o tempo -, são alguns traços que configuram o trabalho de vendas. Mais uma vez sobressai o dever das metas a serem alcançadas pelos vendedores, visto que, quando não atingidas, levam ao comprometimento do salário destes trabalhadores, além de ameaçar até mesmo sua permanência no emprego. Trata-se de um trabalho que a todo o momento é mediado pelas deliberações da empresa, a qual decide, por exemplo, se o vendedor irá ou não trabalhar nos domingos e feriados. Desta forma, o trabalhador deve estar integralmente disponível às determinações da gerência, acarretando a cooptação de seu tempo de lazer e convívio social, além de submeter-se, durante certas épocas do ano, a uma carga horária que extrapola a jornada de trabalho prevista em lei (ANTLOGA; ARAÚJO; DE LIMA, 2008).

Nesta perspectiva, Fortino (2012) argumenta que o ofício de vendedor passa por um processo de redefinição, no qual os vendedores são compelidos a adotar comportamentos, posturas e comunicação prescritos pela organização do trabalho. Em relação a esta última prescrição definida pela empresa, há a ocorrência procedimentos que devem ser utilizados para melhorar a comunicação com os clientes, entre eles, as estratégias de persuasão, que visam a cativá-los e convencê-los a adquirir os produtos (IGLESIAS; DAMASCENO, 2012). Assim, conforme Fortino (2012, p. 218): “os diálogos de vendas cada vez mais aperfeiçoados, precisos, detalhados e os quais é preciso recitar aos clientes (até a última linha) são impostos aos vendedores”. Para a autora, é natural que o trabalho de vendas esteja associado ao ganho de simpatia dos clientes, no entanto, não vê como saudável que estes artifícios, elaborados pelo vendedor, estejam a serviço exclusivo de estratégias comerciais. Desta maneira, os vendedores sentem-se obrigados a ter de repetir as mesmas palavras impostas durante toda a jornada de trabalho, cliente por cliente.

Para Antloga e Mendes (2009), as condições de trabalho a que estão subordinados os vendedores podem indicar as causas do sofrimento e do adoecimento destes profissionais. De acordo com as autoras, os vendedores sentem-se ressentidos por não ter seu trabalho reconhecido pela gerência. A falta de reconhecimento no trabalho levaria ao sofrimento na medida em que os trabalhadores têm a sensação de ter contribuído para o crescimento da empresa e, em contrapartida, não ter recebido nada em troca. Além disso, as autoras argumentam que a pressão no trabalho é contínua e está frequentemente atrelada ao sofrimento à proporção que os vendedores sentem medo, angústia e desespero ao temerem não atender as exigências da empresa. Deste modo, à procura de satisfazer os interesses da empresa e, por outro lado, de evitar o sentimento de fracasso, os vendedores relatam o esgotamento físico e mental como produtos da busca desenfreada pelo alcance de metas, chegando inclusive a declarar que estas exigências interferem nas suas relações sociais e familiares (ANTLOGA; MENDES, 2009).

Para Pintor (2010), a própria natureza do trabalho dos vendedores evidencia a predisposição ao adoecimento desses trabalhadores; assim, a tensão se instala quando a comissão sobre as vendas torna-se um pré-requisito para garantir maiores ganhos financeiros na profissão. Acontece que a comissão evoca o elemento da incerteza sobre tais ganhos, visto que ela se baseia no percentual, majoritariamente oscilatório, de metas atingidas, estabelecendo-se, assim, a tensão constante do ofício. A autora ainda relata que os vendedores são tratados pela empresa em termos daquilo que eles são capazes de produzir, portanto, em termos de metas atingidas. Neste contexto, caracterizado pela pressão constante no trabalho, a autora reforça que “a pressão para atingir metas também leva a um incremento da competição e por este motivo muitos ‘colegas’ passam a se tratar como rivais”, ou quando, “é frequente ouvir destes trabalhadores que não faziam hora de almoço, não desfrutavam de sua folga, viam-se obrigados a fazer hora extra para atingirem a meta estabelecida” (PINTOR, 2010, p. 279).

De acordo com Casas (1997), o trabalho em vendas caracteriza-se pela forte adesão de indivíduos com baixo nível de qualificações profissionais. Em virtude da progressão do cenário de desemprego, evidencia-se que os indivíduos estão dispostos a aceitarem as condições oferecidas pelo trabalho com vendas, ainda que tais condições não estejam à altura das necessidades e aspirações desses novos

entrantes do comércio varejista. Deste modo, as principais condições que levam indivíduos com baixas qualificações à ocupação de vendedor deixam-se expressar pela irregularidade de demanda sazonal, a concessão de baixos salários e a prevalência de horários irregulares e maiores períodos de trabalho (CASAS, 1997).

Para Barbosa, Neves e Sousa (2004), apesar de o trabalho com vendas exigir poucas qualificações no que se refere ao ingresso do indivíduo ao ofício, as transformações que repercutiram no mercado de trabalho deflagraram a sensação de instabilidade quanto à manutenção do emprego de vendedor. Segundo os autores, a competitividade de mercado, induzida pela ampliação da concorrência, proporcionou aos clientes diversificadas opções de compra, conferindo-lhe maior poder de decisão no processo aquisitivo. Em razão disso, a busca pela fidelização da clientela exigiu dos vendedores o desenvolvimento de habilidades que conduzissem à permanência do cliente na mesma loja, em meio à acirrada competição no comércio. O diagnóstico das necessidades e desejos potenciais do cliente tornou-se a principal habilidade a ser desenvolvida pelo vendedor, influenciando até mesmo o êxito pessoal atingido na profissão:

“Experimentos comprovam que os vendedores considerados hábeis profissionais são aqueles capazes de identificar e traduzir com precisão as necessidades de seus clientes, associando-as, com maestria, às características e vantagens dos produtos e antecipando os benefícios que poderão usufruir. [...]. A partir de então foi assumido como sucesso em vendas, a ação bem-sucedida tanto no tocante à consecução da venda, como quanto à proporção simultânea de satisfação ao consumidor-cliente.”  
(BARBOSA; NEVES; SOUSA, 2004, p. 4)

Para os autores, a relação de confiança firmada entre vendedor e cliente é um traço determinante para uma negociação bem sucedida. Além de deter conhecimentos técnicos sobre produtos e saber informá-los aos clientes, os vendedores que inspiram confiança e transparência quanto ao atendimento prestado são tidos como os mais valorizados pelos compradores. Neste sentido, cada vez mais clientes têm associado a confiança e a honestidade do vendedor como características iguais ou mais importantes do que os produtos em si. Sob este ângulo, Maltz (1988, *apud* BARBOSA; NEVES; SOUSA, 2004) reforça que a ausência de confiança entre vendedor e cliente inviabiliza quaisquer tipos de

resultados positivos ao longo do processo de negociação, cabendo à organização a proposição de estratégias de vendas que, ao mesmo tempo, se adequem e aperfeiçoem o relacionamento cliente-vendedor.

No entanto, mais do que uma estratégia comercial, a confiança entre as partes mostrou-se uma condição decisiva durante a condução da negociação, haja vista que ainda prevalece no imaginário popular a crença de que o poder de convencimento do vendedor esteja a serviço de um suposto engodo ou atrelado à omissão de informações relevantes para os clientes. Em consequência disso, evidencia-se o contínuo esforço dos vendedores no sentido de construir a confiança nas relações com os clientes, além da demonstração de uma postura profissional ética e honesta, sem os quais o desfecho das vendas e a longevidade do relacionamento cliente-vendedor estariam seriamente comprometidos (BARBOSA; NEVES; SOUSA, 2004).

No que concerne à satisfação dos profissionais de vendas em relação ao trabalho, o estudo realizado por Lima, Mainardes e Vigna (2015) aponta que as relações interpessoais no ambiente de trabalho afetam significativamente a satisfação do vendedor com sua atividade. Para os autores, os profissionais de vendas tendem a ganhar a confiança de outras pessoas com maior facilidade, além de construírem melhores relações socioprofissionais com colegas, clientes e chefia. Por outro lado, devido à disseminação de ambientes laborais progressivamente dinâmicos, é frequentemente exigido dos vendedores que assumam um alto desempenho, que saibam lidar com o uso da tecnologia e que tenham autonomia para tomar decisões. É nesta perspectiva que as relações socioprofissionais tornam-se um suporte necessário para que os vendedores sintam-se acolhidos pela organização, motivados e satisfeitos com o trabalho.

Ademais, a ausência de afiliação, acolhimento e apoio da organização mostrou-se determinante para o baixo desempenho e o cultivo de sentimentos de insatisfação com o trabalho de vendas. Acontece que “vendedores que partilham informações entre si e com seus chefes são mais conscientes de suas funções na organização e tendem a responder às mudanças competitivas e de mercado com maior rapidez” (LIMA; MAINARDES; VIGNA, 2015, p. 185). De fato, o papel do gerente de vendas representa, para os vendedores, o contato mais próximo com o qual estes profissionais têm acesso às reais expectativas da organização, sentindo-se, por conseguinte, mais envolvidos nos processos de tomada de decisão. Em razão

disso, vendedores altamente comprometidos têm preferência por trabalhar em organizações que possuem valores, regras e objetivos bem definidos (LIMA; MAINARDES; VIGNA, 2015).

Entretanto, é necessário ponderar em que medida as políticas organizacionais surtem efeitos negativos nos vendedores, principalmente quando estas políticas orientam a implantação de sistemas de controle sobre estes trabalhadores. De acordo com Faia, Silva e Vieira (2016, p. 627), as ações organizacionais voltadas para o controle do comportamento dos vendedores tendem a “inibir as ações e as condutas proativas em vendas pelo mecanismo de acompanhamento constante e rotineiro das atividades”. Um dos efeitos negativos da experiência do vendedor diante de um sistema de controle como este consiste, em longo prazo, na queda do desempenho das vendas, em grande parte, motivada pelo desinteresse gradual pelas tarefas e comportamentos altamente assistidos. Tal constatação vai ao encontro de um dos pressupostos da socialização organizacional, no qual quanto maior é a experiência do trabalhador na organização, pior é a relação entre a proatividade e desempenho do vendedor quando há um alto nível de controle organizacional (FAIA; SILVA; VIEIRA, 2016).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo abordar os aspectos metodológicos que sustentam este trabalho. Trata-se de um estudo versado em uma abordagem qualitativa e crítica, valendo-se de pesquisas bibliográficas e de campo. Em seguida, a unidade de pesquisa e os participantes do estudo foram caracterizados. Quanto aos instrumentos de estudo, este trabalho fez uso de entrevistas semiestruturadas, apoiadas em um roteiro subdividido em dois núcleos temáticos que privilegiam o referencial teórico adotado até aqui. Os dados obtidos nas entrevistas serão tratados por meio da análise de conteúdo, através de categorias específicas, que serão discutidas, com maior rigor, no capítulo seguinte.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este estudo possui como parâmetro a abordagem qualitativa quanto ao tratamento de seu objeto de pesquisa. Para Richardson (2012), a pesquisa qualitativa é caracterizada como uma tentativa de compreender os significados e as características situacionais que são apresentadas pelos entrevistados. A adoção da abordagem qualitativa visa à captura e à compreensão da rede de significados fornecida pelos indivíduos, a qual, dificilmente, poderia ser apreendida por meio de medidas quantitativas. Parte-se do princípio de que as convicções subjetivas apresentadas pelo indivíduo possuem primazia sobre o conhecimento teórico do investigador, uma vez que estão mais próximas da realidade vivenciada do sujeito e, conseqüentemente, mais próximas do fato investigado pelo pesquisador.

Em contrapartida, cumpre ressaltar a notificação dada por Richardson (2012, p. 91) de que, apesar de proporcionar a aproximação entre a realidade e as convicções subjetivas, a pesquisa qualitativa possui a tendência de “adotar uma atitude não crítica das concepções e consciência dos entrevistados, sem considerar seu desenvolvimento epistemológico”. Em conformidade com o autor, a realidade descrita pelos sujeitos de pesquisa pode estar vinculada a formas e processos social e historicamente construídos, estando assim subordinada à opressão ideológica, sem que os indivíduos tenham consciência dos mecanismos de manipulação que

operam por trás da realidade descrita. Deste modo, este estudo busca inscrever-se no quadro dos estudos organizacionais críticos, tendo como propósito promover o pensamento reflexivo e a emancipação dos indivíduos ante os mecanismos de poder e controle das organizações (AKTOUF, 2001; PAULA *et al.*, 2010; GRZYBOVSKI; MOZZATO, 2013; FARIA, 2015).

Ainda, sob o ponto de vista epistemológico, esta pesquisa tenta aproximar-se do humanismo radical-crítico, que consiste em promover:

“O questionamento insistente na luta contra a **fragmentação do trabalho**, contra a destruição de seu sentido, contra a superespecialização e a subdivisão das tarefas, contra o esquecimento de que o homem é um ser de símbolos, todas coisas que fazem com que o trabalho se torne cada vez mais alienante, desinteressante, fonte de sofrimentos e de tensões.” (AKTOUF, 2001, p. 21)

Demarcadas a abordagem qualitativa e a epistemologia nas quais se enquadram este trabalho, segue-se a recomendação de Vergara (2004, p. 46), que se refere à tipificação da pesquisa quanto aos fins e aos meios. No que concerne à finalidade, este trabalho está estruturado sob as formas de pesquisas exploratória e descritiva. Para Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como finalidade propor uma visão geral, de tipo aproximativo, do fato a ser estudado. De acordo com o autor, as pesquisas de caráter exploratório são realizadas quando o tema em questão é pouco explorado. Por outro lado, as pesquisas de cunho descritivo têm como finalidade a descrição das características da população a ser estudada, além de estabelecer relações entre as variáveis.

Segundo Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica tem por objetivo realizar um estudo sistematizado mediante livros, revistas, jornais e todo o tipo de material que seja acessível ao público em geral. Para a autora, os materiais utilizados neste tipo de pesquisa podem ser classificados em fontes primárias e secundárias. Mesma classificação é sustentada por Richardson (2012), que caracteriza as fontes primárias pela relação direta que o pesquisador estabelece com o evento; por outro lado, as fontes secundárias são aquelas que não possuem relação direta com o fato a ser registrado, senão por meio de algum elemento intermediário. Importante destacar que as pesquisas bibliográficas e de campo não são mutuamente

excludentes, uma vez que os dados daquelas podem orientar e subsidiar as pesquisas de campo (VERGARA, 2004, p. 49).

No que se refere aos meios empregados para atingir às finalidades expostas, este trabalho utilizou-se de pesquisas bibliográficas e de campo. Na primeira etapa, fez-se pesquisa bibliográfica a partir de: artigos científicos, veiculados em periódicos acadêmicos conceituados; dissertações de mestrado e teses de doutorado, consultados por meio do repositório institucional da Universidade de Brasília; além de livros que constituem, em sua maioria, fonte primária de dados, uma vez que seus autores foram pioneiros no que diz respeito à formulação dos aportes teóricos, dos quais utilizou este trabalho em sua fundamentação teórica. Na segunda etapa, este trabalho realizou a pesquisa de campo para obter os dados primários a partir das entrevistas concedidas pelos participantes do estudo.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

Com o objetivo de preservar o anonimato da unidade de pesquisa, a organização estudada será denominada, a partir de agora, de “Empresa Alfa”. Todavia, apresentam-se algumas características que permitirão posicioná-la dentro do contexto da economia de mercado:

- a) Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a Empresa Alfa pode ser classificada como pertencente ao comércio varejista, atuando, especificamente, no setor de móveis e eletrodomésticos;
- b) A Empresa Alfa caracteriza-se pela produção em larga escala, em grande parte, motivada pela estratégia direcionada a consumidores de baixa renda;
- c) Recentemente, a Empresa Alfa passou por uma reestruturação produtiva, resultando em um processo de reengenharia, responsável pela redução do quadro de funcionários e a terceirização (*outsourcing*) de algumas de suas atividades.

### 3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram selecionados aleatoriamente, seguindo o critério de amostra não probabilística, por acessibilidade. De acordo com Vergara (2004), este tipo de amostra caracteriza-se pela não utilização de procedimentos estatísticos e pela facilidade com a qual se pode ter acesso aos elementos amostrais. Em relação aos elementos, entendidos como constituintes da amostra, foram selecionados, em razão dos propósitos deste estudo, somente aqueles que exerciam cargos de vendedores, extraído-se de uma população de 24 vendedores, 8 participantes a ser entrevistados. Convém informar que todos os participantes do estudo pertencem ao sexo masculino, em razão da exiguidade de vendedoras na empresa. Uma breve avaliação sociodemográfica foi dirigida aos trabalhadores com o objetivo de conhecer sua faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço na Empresa Alfa. As informações coletadas foram agrupadas no quadro abaixo:

**Quadro** – Distribuição sociodemográfica dos participantes do estudo, Brasília, DF, 2016.

<b>Participantes</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Serviço</b>
<b>P.1</b>	Masculino	35 – 40	Ensino médio completo	2 anos e 10 meses
<b>P.2</b>	Masculino	50 – 55	Ensino médio completo	17 anos
<b>P.3</b>	Masculino	30 – 35	Ensino médio completo	3 anos e 10 meses
<b>P.4</b>	Masculino	25 – 30	Ensino médio completo	4 meses
<b>P.5</b>	Masculino	25 – 30	Ensino médio completo	7 meses
<b>P.6</b>	Masculino	25 – 30	Ensino médio completo	8 meses
<b>P.7</b>	Masculino	25 – 30	Ensino médio completo	6 anos
<b>P.8</b>	Masculino	25 – 30	Ensino médio completo	6 meses

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

As pesquisas de abordagem qualitativa caracterizam-se, majoritariamente, pela busca da proximidade com os indivíduos, procurando compreender suas interações, seus comportamentos e a forma pela qual eles lidam com a realidade. Neste sentido, em pesquisas deste tipo, a entrevista torna-se um instrumento fundamental para a aproximação entre pesquisador e pesquisado e, por conseguinte, entre realidade vivenciada e realidade pesquisada. A entrevista, diferentemente de outros instrumentos de pesquisa, possui a peculiaridade de promover a interação face a face, proporcionando as melhores possibilidades de aprofundar-se na mente, vida e na própria definição dos indivíduos (RICHARDSON, 2012).

A entrevista deve ser um instrumento dotado de sensibilidade a fim de compreender o significado dos elementos presentes na interação com o entrevistado, o qual está em contato direto com a realidade a ser estudada. Segundo Richardson (2012, p. 208), a entrevista deve ser entendida como o “ato de perceber realizado entre duas pessoas”, afastando-se, assim, da vagueza ou da superficialidade da comunicação a ser empregada no momento da entrevista. Nesta perspectiva, Laille e Dione (1999) apontam a entrevista semiestruturada como instrumento capaz de proporcionar flexibilidade tanto ao entrevistador, quanto ao entrevistado. Segundo os autores, a entrevista semiestruturada é acompanhada de uma série de perguntas abertas, em ordem pré-estabelecida, na qual o entrevistador pode acrescentar algumas perguntas de esclarecimento, evitando-se, deste modo, a entrevista embasada exclusivamente no roteiro de entrevista.

Neste aspecto, convém a recomendação de Mendes (2007, p. 67), ao esclarecer que as entrevistas utilizadas nas pesquisas em clínica do trabalho, isto é, à luz do referencial da psicodinâmica, priorizam a escuta como premissa básica, em que o pesquisador deve estar livre para escutar aquilo que estiver fora de suas expectativas. Neste tipo de entrevista, deve-se priorizar a lógica do entrevistado, não o submetendo à condição de objeto. Para a autora, a entrevista é um momento no qual vínculos simbólicos, afetivos e sociais são estabelecidos, consolidando-se na medida em que prevalece o espaço para a escuta da fala dos entrevistados. A

inobservância da escuta no momento da entrevista pode levar ao comprometimento da interpretação dos resultados finais, visto que há a tendência de se tomar o discurso da organização, responsável por moldar o pensamento do trabalhador, como único e verdadeiro.

Ademais, para Mendes (2007), as entrevistas em Psicodinâmica do Trabalho devem capturar e compreender os sentimentos, as crenças, as atitudes e os valores dos indivíduos nos contextos sociais em que estão inseridos; pôr em relevo a perspectiva dos entrevistados no que diz respeito ao objeto de pesquisa; identificar a significação por trás do processo de uma unidade social ou de fenômenos que afetam os entrevistados; investigar e compreender a história de cada um dos indivíduos envolvidos; além de desenvolver e testar os conceitos apreendidos.

Sob este ângulo, dadas as considerações acima, este trabalho tem como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada, utilizando-se de um roteiro composto por um breve formulário de avaliação sociodemográfica, contemplando itens como nome, idade, sexo, tempo de trabalho, além de informações técnicas, relativas ao número, local e data de realização da entrevista. Cabe ressaltar que o roteiro é também constituído por 8 perguntas, subdivididas, para fins didáticos e de compreensão, em três momentos distintos: o primeiro deles visa a caracterizar do contexto de trabalho da Empresa Alfa; o segundo momento visa a coletar dados referentes à Ideologia Gerencialista; já no terceiro momento, pretende-se coletar os dados alusivos ao sofrimento no trabalho. O roteiro da entrevista pode ser conferido na íntegra no apêndice “B” deste trabalho.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

De acordo com Richardson (2012, p. 223), a análise de conteúdo pode ser definida como uma técnica de pesquisa dotada de três características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A objetividade está centrada na explicitação dos procedimentos utilizados pelo pesquisador em cada uma das etapas da análise de conteúdo, consistindo nos critérios de atribuição e diferenciação entre as categorias, nos modos em que se registra e codifica o conteúdo, de modo que os resultados não sejam reflexos estritos da subjetividade

do pesquisador. Por outro lado, a sistematização refere-se à inclusão ou exclusão de categorias de um texto em consonância com regras consistentes e sistemáticas. A inferência, por seu turno, pode ser definida como uma operação intermediária entre duas etapas da análise de conteúdo, procurando estabelecer relações, causas ou efeitos entre as proposições a partir de outras tidas como verdadeiras.

A análise de conteúdo está estritamente vinculada às pesquisas de caráter qualitativo. Isto se justifica em razão da inviabilidade da aplicação de técnicas quantitativas sobre a organização das categorias, proposições e ideias apresentadas pela análise de conteúdo. Desta maneira, o objetivo desta técnica de pesquisa consiste em compreender melhor um discurso, aprofundando suas características a partir de categorias gramaticais, cognitivas, ideológicas, entre outras, das quais se possam extrair significados decisivos para a pesquisa. Em meio às categorias utilizadas, as verbalizações provenientes da fala do sujeito costumam ser empregadas com a finalidade de aproximar-se ainda mais da rede de significados referente ao conteúdo discursivo (MENDES, 2007; RICHARDSON, 2012).

Para Grzybovski e Mozzato (2011), a análise de conteúdo não deve ser considerada e trabalhada como um modelo extremamente exato e rígido. Para as autoras, esta técnica de pesquisa deve oscilar entre dois polos que demarcam a investigação científica: apropriando-se do rigor científico, mas também valorizando a riqueza da subjetividade. No entanto, Vergara (2011, p. 3) adverte que, como toda investigação científica, o pesquisador deve “guardar certo distanciamento, de modo a não tornar tendenciosos os seus achados”. Neste sentido, a análise de conteúdo pode ser entendida como uma técnica de pesquisa que se utiliza do rigor das regras de categorização aliado ao aporte inferencial e interpretativo do pesquisador.

De acordo com Fossá e Silva (2013), a análise de conteúdo é designada como um conjunto de instrumentos metodológicos usados para analisar não somente dados verbais, mas também dados não verbais. Para as autoras, trata-se de uma técnica refinada, por exigir do pesquisador disciplina, dedicação, paciência e tempo, além de requerer-lhe certo grau de intuição, imaginação e criatividade quando da interpretação dos discursos do indivíduo. Neste aspecto, Campos (2004) ressalta que a técnica de análise de conteúdo procura não se ater tão somente aos elementos verbalizados, estimulando o pesquisador a analisar o conteúdo implícito

das mensagens, as figuras de linguagem, as reticências e as entrelinhas que deixam perceber.

Para Bardin (2011, p. 48), a Análise de Conteúdo é definida como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.”

Segundo a autora, a Análise de Conteúdo pode servir a todas as iniciativas que se dispunham a empregá-la, desde que tenham como requisito partir de um conjunto de técnicas parciais e complementares que busquem a explicitação e a sistematização das mensagens expressas pelo seu conteúdo. Este pré-requisito tem por finalidade orientar as deduções lógicas que serão realizadas a partir do conteúdo apresentado. Desta forma, cabe ao pesquisador propor operadores analíticos que sejam adaptáveis à natureza da problemática a ser estudada, enfatizando-se que, quanto mais diversificados forem, maiores serão as chances do aumento da validade da técnica e da fundamentação da interpretação final (BARDIN, 2011).

No que concerne à operacionalização da Análise de Conteúdo, Bardin (2011, p. 123) oferece alguns elementos sequenciais que tem por objetivo favorecer a organização do conteúdo a ser analisado, são eles: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A etapa de pré-análise volta-se para a operacionalização e sistematização das ideias, através da elaboração de um esquema que contemple a escolha do material, a formulação de objetivos e a elaboração de indicadores que orientem a interpretação. A etapa seguinte consiste na análise propriamente dita do material. Nesta etapa, procede-se a codificação, categorização e quantificação das informações. Por fim, tem-se a etapa de tratamento dos resultados, a qual consiste em transformar dados brutos em dados significativos, por meio do processo de codificação. Uma vez codificados, estes dados são agregados em unidades de significação, as quais permitem a descrição precisa das características atinentes ao conteúdo.

Diante das contribuições discutidas acima, este trabalho realizará o tratamento de seus resultados mediante a técnica da análise de conteúdo. Observou-se que esta técnica vale-se de categorizações amparadas na fala dos entrevistados, de forma que, a partir destas categorias, possam-se retirar elementos representativos que deem conta de encaminhar os objetivos demarcados inicialmente pela pesquisa. As verbalizações apresentadas pelos entrevistados serão as categorias utilizadas no tópico que explora as vivências de prazer-sofrimento e estratégias de defesa, uma vez que, como expresso anteriormente, estas categorias tendem a privilegiar a aproximação entre a rede de significados do indivíduo e os objetivos de pesquisa do investigador.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos junto à entrevista com os vendedores, seguidos de discussão fundamentada no referencial teórico visto até aqui. Para tanto, os resultados foram classificados a partir de critérios teóricos, que consistem em três categorias de análise: Contexto de trabalho da Empresa Alfa; Elementos da Ideologia Gerencialista da Empresa Alfa e Vivências de Prazer-Sofrimento e Estratégias de Defesa. Em cada uma dessas categorias subsistem três núcleos analíticos, que consistem, respectivamente, em: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais; paradigma objetivista, funcionalista e economista; e, por fim, a última categoria correspondente à Psicodinâmica do Trabalho terá como núcleos de análise as verbalizações dos próprios participantes, as quais corresponderão às vivências de prazer-sofrimento e às estratégias defensivas elaboradas.

### 4.1 Contexto de Trabalho da Empresa Alfa

Para os vendedores, o trabalho assume papel fundamental em suas vidas. Por vezes, o significado do trabalho esteve atrelado a uma forma de sobrevivência, subsistência e provimento econômico da família. Prevaleceu nos relatos a tônica sobre a situação econômico-financeira enfrentada pelo país, bem como a dificuldade daí decorrente em encontrar um emprego e manter-se empregado. Os vendedores relatam que é por meio do trabalho que podem proporcionar melhor qualidade de vida para suas famílias e com essa mentalidade explicam, em partes, a permanência no emprego atual. Imperativos como necessidade, sobrevivência e manutenção de um padrão de vida tornaram-se constantes nos depoimentos dos participantes e compunham seu imaginário acerca do significado do trabalho:

“Você precisa trabalhar para sobreviver, principalmente no país em que estamos hoje, onde tudo é muito complicado, onde tudo é muito caro [...] Trabalho significa sobrevivência.” (P.1)

“Trabalho é um meio de sobrevivência para o cidadão e também uma forma de manutenção da sua família.” (P.3)

“Ele acaba sendo um meio de sobrevivência, desde que a gente se entende por gente. Trabalho tem a ver com a minha sobrevivência e a da minha família, porque sem o trabalho, a gente não seria nada.” (P.4)

Virtudes como dignidade e honra também se fizeram presentes na representatividade do trabalho para os vendedores. Para eles, há certa pressão velada da sociedade na forma de críticas àqueles que estão desempregados, e estar trabalhando significa cumprir um papel importante na sociedade, além de ser bem visto e apreciado por ela. Para alguns deles, o fato “se vive para trabalhar”, por si só, é tido como uma questão de honra, ainda que o trabalho com vendas sirva tão somente para suprir necessidades básicas.

Quando questionados a respeito dos sentimentos despertados pelo trabalho com vendas, os participantes relataram que o trabalho é sempre mediado por sentimentos antagônicos. O par satisfação/insatisfação, dentre outros sentimentos a ele vinculados, tornou-se frequente nos depoimentos concedidos. Por um lado, os vendedores sentiam-se realizados quando conseguiam satisfazer os sonhos de seus clientes a partir de uma negociação benfazeja para ambas as partes. Por outro lado, a insatisfação lhes ocorria, quando sentimentos como frustração, irritação, tristeza e preocupação eram desencadeadas pelo insucesso de uma negociação, pela desistência da compra pelo cliente e até mesmo pela falta de suporte da empresa para a execução de um trabalho consolidado. Assim, nas verbalizações dos participantes:

“São sentimentos de satisfação e de insatisfação ao mesmo tempo, porque não é um trabalho pesado, não é um trabalho cansativo, mas é um trabalho em que a mente é muito exigida, o psicológico afeta muito.” (P.1)

“O vendedor tem que ser bem tranquilo e também agressivo para não perder a venda, a negociação [...]” (P.4)

“[...] quando a gente não consegue alcançar as metas do dia, aí nós nos sentimos muito frustrados, porque a gente acaba saindo de casa com aquele propósito na mente, de vender bastante [...], mas quando a gente consegue vender bem, vem o sentimento de satisfação.” (P.6)

“Quando você consegue vender bem, você se sente realizado, quando não consegue vender, aí você se sente meio frustrado.” (P.7)

Para Dejours (2004b), o trabalho entendido, unicamente, como meio de sobrevivência possui significado restrito, distante das potencialidades que o trabalho pode assumir na vida do indivíduo. Para o autor, o trabalho significa o envolvimento dos: “gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar” (DEJOURS, 2004b, p. 29). Não obstante, o significado dado ao trabalho pelos participantes deste estudo concentrou-se em um meio de sobrevivência de si mesmos e de suas famílias. Em raros momentos, o trabalho era visto como um projeto de enaltecimento das capacidades, potencialidades e engenhosidade do vendedor, mas aproximava-se da vivência exclusivamente dedicada ao trabalho, ao “ganha-pão”, ao sustento da família.

Em Dejours, Dessors e Desrlaux (1993), ampliam-se os significados referentes ao trabalho. Diferentemente da concepção unívoca do trabalho enquanto modo de ganhar a vida, os autores propõem uma dinâmica, na qual o trabalho é uma fonte de interação entre sofrimento e prazer, constituindo uma forma primordial de inserção social, através do engajamento físico e psíquico, e também uma fonte de deterioração e doenças graves. Deste modo, compreender o trabalho enquanto fator de equilíbrio parece ser a definição mais adequada quando se trata de uma dinâmica entre significados opostos. Não por acaso, o relato de sentimentos contraditórios fez-se presente na fala dos trabalhadores. Além de constituir um fator de aceitação e interação social, o trabalho, de acordo com as circunstâncias, despertava sentidos ambíguos ou, como em algumas situações, não despertava sentido algum.

### **Núcleo 1 - Organização do Trabalho**

Em relação ao tópico organização do trabalho, os vendedores foram unânimes ao afirmar que a Empresa Alfa estava passando por grandes transformações. De modo geral, as mudanças não agradaram aos funcionários, que se queixavam continuamente a respeito do aumento das cobranças que, segundo eles, era consequência das transformações perpetradas pela empresa. Os trabalhadores relatam o surgimento de um novo conjunto de regras e valores, o qual teria por objetivo reorientar o comportamento do funcionário na empresa. A imposição deste novo ideário organizacional dividiu a opinião dos vendedores.

Observou-se que vendedores com menor experiência acatavam e viam como positivas as novas regras; por outro lado, vendedores com maior tempo de serviço afirmavam que estavam sendo prejudicados por elas.

De acordo com os vendedores, há traços de contradição nas novas regras. Descrições indicam que existe certa dissonância entre o que é pedido e o trabalho que de fato é realizado. Para os vendedores, as tarefas que lhes são impostas são, por vezes, difíceis de serem realizadas, quando não são metas impraticáveis. Vendedores mais experientes relatam que o fato de a empresa ter modificado o foco da venda de produtos para a venda de serviços, como garantias estendidas e seguros, provocou aumento substancial das cobranças e do clima de pressão constante, inviabilizando a consecução de vendas bem-sucedidas e interferindo na rotina de trabalho. Ademais, os trabalhadores declaram haver conflitos até mesmo com os princípios da empresa, nos quais a atenção e o zelo ao cliente, marcas registradas da organização, deram lugar à obsessão pelos lucros antes de qualquer coisa. Têm-se os seguintes relatos:

“Não é mais a mesma empresa que era antes, inclusive, a gente sabe que no passado ela era bem melhor. Hoje em dia, existe uma dificuldade muito grande, está deixando a desejar... e muito.” (P.2)

“O que é mais cansativo pra gente é a cobrança em relação à venda de serviços. Hoje em dia, isso é o que mais prejudica o funcionário [...]. Tem que vender serviços! Tem que vender seguros! Senão gerente e vendedor não ficam mais... e isso é ruim, não é? Isso acaba sufocando o vendedor, até que chega a um momento em que não dá mais, atrapalha demais a rotina do vendedor.” (P.3)

“Parece que eles acompanham cada passo do vendedor, eles sabem tudo, eles sabem muito bem o que você está fazendo, eles sabem o seu horário de chegada, o seu horário de saída, almoço, retorno do almoço, e sabem o quanto você vendeu de seguro, o quanto você vendeu de garantia, produto, o dia que ele tirou folga, os dias em que ele está de atestado, eles acompanham tudo.” (P.3)

“Os valores da Empresa Alfa são meio complicados de falar... porque, geralmente, a empresa pede uma coisa, mas ela própria sabe que a gente nunca vai poder seguir daquela forma.” (P.7)

“[...] a visão da empresa hoje é outra coisa, são serviços. Então essa parte, às vezes, te deixa até um pouquinho frustrado, porque quando você é

contratado é uma coisa: é pra você trabalhar com vendas. Só que a realidade da empresa não é bem essa..." (P.1)

Os participantes do estudo afirmam que o trabalho na organização passou a ser estruturado sob moldes mais rígidos e exigentes. Os vendedores declaram que o percentual de metas a serem atingidas por mês praticamente dobrou em comparação com os últimos anos. Os trabalhadores relatam sobre a introdução de um modelo de trabalho complexo, no qual se reforça maior controle sobre o funcionário, principalmente no que concerne ao acompanhamento de seus resultados. Há relatos de que o novo modelo de trabalho tenha retirado do vendedor seu poder de negociação com o cliente, impedindo-o de conceder a clientela melhores descontos e promoções em relação aos produtos. Quando se insiste em proporcionar melhor desconto ao cliente, diz-se que o sistema "trava", obstruindo a concretização da venda e levando à desistência da compra pelo cliente.

Sob este ângulo, os sujeitos de pesquisa têm a percepção de que estão inseridos em um contexto de trabalho marcado pelo controle permanente de suas ações, comportamentos e condutas. Este controle organizacional, advindo da nova gestão de trabalho adotada, prescreve novas maneiras de realização das tarefas, com as quais os trabalhadores não estavam habituados. Sentindo que perderam a relativa liberdade de ações que detinham anteriormente, os vendedores ficam incapacitados de executar um trabalho consistente, pois têm a sensação de que aquilo que fazem nunca está ao alcance das expectativas da empresa.

Em razão disso, Dejours (2004b, p. 28) sinaliza que, conquanto o trabalho em si seja bem concebido, que a organização do trabalho seja rigorosa e que os procedimentos por ela dirigidos sejam claros, "é impossível atingir a qualidade se as prescrições forem respeitadas escrupulosamente". Segundo o autor, todo o trabalho implica discrepância entre o prescrito e o real, a problemática, contudo, origina-se na medida em que não há espaço para o trabalhador utilizar-se de sua engenhosidade para enfrentar os imprevistos ou as situações inesperadas.

Conseqüentemente, além de o trabalho por si só expressar um confronto entre o prescrito e o real, os funcionários da Empresa Alfa ainda tinham de lidar com a reformulação do modelo de trabalho, devido ao processo de reestruturação da empresa. Novas regras conduziam o comportamento do vendedor, novas técnicas e procedimentos impunham um novo ritmo de trabalho a ser executado, novos

indicadores pressionavam e propunham o máximo de resultados a serem alcançados, como fica claro no relato de um dos participantes: “a empresa passou por muitas mudanças, e essas mudanças não vieram para ajudar o funcionário, mas para ajudar a empresa a se manter [...]”. Sem margem para esquivar-se das mudanças bruscas, sem espaço para mobilizar sua inteligência prática, o trabalhador não mais encontra sentido na nova organização do trabalho e, paulatinamente, começa a sentir os efeitos psicológicos negativos causados por esta circunstância. Nesta perspectiva, para a preservação da saúde mental do trabalhador deve-se compreender que:

“A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.” (MORIN, 2001, p. 9)

## **Núcleo 2 – Condições de Trabalho**

Para Ferreira e Mendes (2003 *apud* Freitas; Augusto; Mendes, 2014, p. 38), “as condições de trabalho são constituídas pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no lócus de produção e caracterizam sua infraestrutura, apoio e práticas administrativas”. Estas condições estão diretamente ligadas à infraestrutura, ao suporte e às práticas administrativas da organização. Deste modo, os elementos que constituem a dimensão condições de trabalho podem ser caracterizados como o ambiente físico, os instrumentos, os equipamentos, a matéria-prima e o suporte organizacional (FERREIRA; MENDES, 2003 *apud* FREITAS; AUGUSTO; MENDES, 2014, p. 38).

O ambiente físico compreende a verificação das condições de sinalização, espaço, temperatura, ar, dentre outros. Os instrumentos, por seu turno, compreendem o conjunto de ferramentas e maquinário disponíveis para a realização do trabalho. Os equipamentos configuram o estado dos materiais arquitetônicos, aparelhagem e mobiliários dispostos no ambiente de trabalho. Já a matéria-prima refere-se aos insumos, materiais ou simbólicos, que são utilizados no processo produtivo. Por sua vez, o suporte organizacional caracteriza-se pelo conjunto de

benefícios, remuneração e desenvolvimento de pessoal (FERREIRA; MENDES, 2003 *apud* FREITAS; AUGUSTO; MENDES, 2014, p. 38).

De acordo com os vendedores, as condições de trabalho da Empresa Alfa ainda que não sejam precárias, não dão o suporte necessário em alguns aspectos. Vendedores menos experientes relatam que as ferramentas tecnológicas ainda constituem um obstáculo frente às negociações com os clientes. Os vendedores afirmam que não existe um treinamento específico voltado para o manuseio do sistema de informações, do qual necessitam operar a todo o momento para introduzir dados cadastrais e confirmar a venda. Neste sentido, os trabalhadores relatam que buscam o auxílio dos vendedores mais experientes, que têm maior facilidade em operar o sistema. Por mais que os colegas mostrem-se solícitos em ajudar, este recurso tem gerado desconforto nos vendedores novatos, pois eles têm receio de que estejam atrapalhando a rotina de trabalho dos colegas.

“A minha principal dificuldade aqui, sem dúvida alguma, é com o sistema da empresa [...]. Quando eu entrei aqui, isso foi algo que eu custei a ‘pegar’, que eu custei a me acostumar, a decorar, sabe? Querendo ou não, isso atrapalha, porque pode ter alguma ferramenta ali que você não saiba mexer e isso pode prejudicar a sua venda, interferindo diretamente no seu trabalho.” (P.6)

“[...] tem algumas coisas que são bem difíceis, como o sistema da empresa, que é bastante complicado.” (P.5)

Vendedores afirmam que o corte de gastos promovido pela empresa tem interferido negativamente nos salários e benefícios. Premiações outrora concedidas aos vendedores que mais se destacavam foram sendo mitigadas. Alguns afirmam que, apesar da Empresa Alfa ser uma das maiores organizações do meio, os salários que agora são pagos chegam a estar abaixo da média de mercado. Contam os trabalhadores que a concessão de cestas básicas, por exemplo, fora cancelada e, em seu lugar, fora revertido um valor reduzido na forma de tíquetes alimentação e restaurante. Os vendedores relatam que, além de o valor não corresponder de fato à valia da cesta básica são poucos os supermercados que aceitam os tíquetes e aqueles que aceitam, geralmente, têm preços elevados. Tal acontecimento gerou revolta e reclamações dos vendedores:

“Olha, as maiores dificuldades que tenho aqui estão relacionadas às exigências da empresa e a remuneração a desejar. Eu acredito que a remuneração está abaixo daquilo que é exigido pela empresa. É muita exigência para pouco salário, e não era assim. Posso te garantir que não era dessa forma...” (P.2)

“Atualmente, o principal ponto negativo é o salário, porque a empresa caiu muito ao longo do tempo e em relação às vendas também [...] e isso acaba interferindo e muito no seu pagamento, porque quando você tem um pagamento bacana, você tem um padrão de vida diferente e, se esse pagamento cai, o seu padrão de vida também acaba caindo. E isso tem desmotivado a gente [...]. Daí, a empresa começou a diminuir nossa premiação e também diminuiu nosso pagamento, a empresa tirou nossa cesta básica...” (P.3)

No que diz respeito ao ambiente físico, os trabalhadores comentam que o corte de gastos afetou até mesmo a manutenção das dependências da empresa. Sobressai o relato de um dos participantes que atesta a que ponto chegou as mudanças impingidas pela organização:

“[...] e assim a empresa foi nos ‘podando’, até na área da limpeza a empresa poda, até os produtos de limpeza eles enviam o mínimo possível, a gente sofre aqui.”

Vendedor relata que frequentemente ouvia das funcionárias da limpeza reclamações acerca da falta de materiais básicos para higienizar o ambiente de trabalho:

“As meninas da limpeza, por exemplo, estavam reclamando que estavam sem os produtos de limpeza, não tem nem o pano de chão [...]”

### **Núcleo 3 – Relações Socioprofissionais**

De acordo com Freitas, Augusto e Mendes (2014), as relações socioprofissionais caracterizam-se por um conjunto de elementos que integra o indivíduo à dimensão social da organização. Tais relações consistem nas: “interações hierárquicas, realizadas com as chefias superiores; nas interações intra e intergrupos, nas quais se concebe a relação entre colegas de trabalho e, por fim,

nas interações externas”, nas quais se verificam as relações com os consumidores, representantes institucionais, dentre outros (FERREIRA; MENDES, 2003 *apud* FREITAS; AUGUSTO; MENDES, 2014, p. 39).

No que se refere ao tema relações socioprofissionais, a maioria dos trabalhadores afirma que possui um bom relacionamento com seus colegas, chefe e clientes. No entanto, eles sentem que o relacionamento poderia ser melhor, se alguns aspectos pontuais fossem levados em consideração. Os vendedores afirmam que para obter sucesso na profissão o bom relacionamento com o cliente é indispensável. Um atendimento atencioso aliado a um tratamento amistoso com o cliente caracteriza um serviço de alta qualidade, segundo os vendedores. Os trabalhadores relatam que sua satisfação com a profissão está fortemente vinculada à satisfação de seus clientes, mas comentam que fatores como as modalidades de pagamento não atrativas e a má qualidade na entrega ou montagem dos produtos têm enfraquecido a relação com o cliente.

“Na relação com o cliente, você tem que tratá-lo como um amigo mesmo, você tem que tratá-lo como se fosse um conhecido [...]. Já na minha relação com colegas e chefe, eu não tenho desentendimento com ninguém, a gente tem que procurar ser como uma família, porque passamos muito tempo na loja.” (P.1)

Os vendedores relatam que seu relacionamento com colegas e chefe é marcado por altos e baixos, mas que prevalecem os bons momentos sobre os mais adversos. As relações com os colegas são comparadas com as relações familiares, nas quais eventuais desentendimentos costumam ser solucionados rapidamente, sem ressentimentos. A solidariedade entre os colegas é um dos valores mais relatados, principalmente nas falas dos vendedores novatos. Vendedores mais experientes enxergam a harmonia como catalisadora de relacionamentos mais efetivos e duradouros. No que concerne à questão da competitividade entre os pares, alguns declaram que é necessária a adoção de uma postura mais profissional para lidar com conflitos dessa ordem, já que a competição sempre vai existir. Outros vendedores assumem que a própria empresa incita a competitividade entre os funcionários, por meio da exposição de *rankings* dos melhores vendedores. Há trabalhadores que, por outro lado, veem como positiva a competitividade, com a condição de que não seja marcada por trapaças e boicotes.

“Até agora, nunca passei por nenhum conflito com alguém, nem com os vendedores, nem com o gerente. Aqui, o pessoal é bastante unido. Em relação às datas comemorativas, aniversários, as pessoas sempre lembram, pode-se considerar que nós somos uma família mesmo.” (P.8)

“As pessoas aqui dentro são muito próximas, os gerentes, os coordenadores, os colegas, mesmo tendo competição entre eles, mas vendas é isso! Desde que não se ‘passe a perna’ no outro, sempre vai existir competitividade.” (P.2)

“A competitividade, particularmente, não me incomoda, porque eu acho que faz parte, pois o seu colega precisa vender também... então, se estiver ocorrendo uma competitividade saudável, isso acaba se tornando bom demais.” (P.6)

“A empresa criou um *ranking* e quem estiver em primeiro lugar ganha uma premiação. Veja, a própria empresa estimula a competição entre os vendedores! [...]. Aqui é assim: muitos vão trabalhar para serem os melhores e outros apenas para ganhar um pouco mais.” (P.7)

Em linhas gerais, observou-se que os vendedores possuíam um bom relacionamento com seus colegas, chefia e clientes. Os relatos demonstraram que a interação social é, concomitantemente, fator determinante para o sucesso ou o fracasso do indivíduo no trabalho com vendas. Neste caso, o fato de lidarem constantemente com o cliente, tentando conhecê-lo melhor, prevendo e traduzindo suas necessidades e desejos de compra, pareceu repetir-se na interação e no convívio com os colegas, em que eventuais conflitos são antevistos e a harmonia torna-se o valor ideal a ser conquistado. Deste modo, encontra-se respaldo em Lima, Mainardes e Vigna (2015), em cujo estudo fora constatado que esses profissionais possuem predisposição a produzir interações sociais mais consistentes, duradouras e sinceras, em grande parte, motivadas pelo fato de que os vendedores levam em conta não somente seus interesses pessoais, mas os de terceiros, seja pela tônica das práticas gerenciais, seja pela dedicação focada no cliente.

Por outro lado, a questão da competitividade pareceu encontrar papel secundário na percepção dos vendedores. Majoritariamente, os trabalhadores afirmaram que a competitividade pouco atrapalhava a realização de suas tarefas, desde que fosse uma competição “saudável”. Contudo, é necessário enfatizar que,

por mais que a competitividade seja vista como inofensiva pelos vendedores, a própria empresa encarregava-se de desenvolver práticas gerenciais que tinham como objetivo estimular o senso de competitividade entre os funcionários. Esta constatação revela-se preocupante, uma vez que a maioria dos trabalhadores enxerga com naturalidade e certo grau de aceitação a competitividade induzida pela empresa. Além de se passar como neutra na visão dos trabalhadores, como apenas um componente a mais para motivar o vendedor, a competitividade ali instaurada tendia, na verdade, a reproduzir um ritmo incessante de produtividade, no qual vendedores que atingiam os maiores resultados eram seduzidos a permanecerem nas melhores colocações, entregando, obviamente, mais de si mesmos para a empresa. Em outra via, vendedores que menos se destacavam eram relegados à vergonha, à culpa e ao sentimento de fracasso (GAULEJAC, 2007; LIMA; MAINARDES; VIGNA, 2015; FAIA; SILVA; VIEIRA, 2016).

## **4.2 Elementos da Ideologia Gerencialista**

### **Núcleo 1 – Paradigma Objetivista**

Vendedores declaram que após as transformações, a Empresa Alfa passou a dedicar-se totalmente à busca desenfreada por lucros. Para os trabalhadores, este processo trouxe consequências negativas não só para os funcionários e clientes, mas também para a própria empresa. Vendedor exemplifica que a empresa diminuiu o parcelamento no que se refere à forma de pagamento dos produtos, e que este fato tem levado os consumidores a desistir das compras ou a recorrer a empresas concorrentes. Relatos indicam que a empresa realizou tudo o que esteve ao seu alcance para reduzir custos e eliminar procedimentos desnecessários. A Empresa Alfa, de acordo com os participantes, deixou de pensar nos clientes, para agradar aos acionistas.

A fim de garantir um percentual estabelecido para o controle e redução de gastos, a Empresa Alfa terceirizou algumas das atividades que lhe eram características. Trabalhadores afirmam que o processo de terceirização prejudicou

clientes e funcionários. Serviços como entregas e montagem dos produtos foram completamente repassados para outra empresa, resultando na demissão de dezenas de funcionários, como motoristas e técnicos. Além disso, contam os vendedores, a Empresa Alfa ainda não havia conseguido sincronizar às novas atividades às antigas, provocando frequentes erros de comunicação e serviços mal prestados. Vendedores relatam que ainda têm de lidar com as reclamações dos clientes insatisfeitos com os serviços mal executados, já que veem no vendedor o representante direto da empresa.

Na percepção dos vendedores, a cobrança pela venda de serviços está diretamente atrelada ao aumento da rentabilidade da empresa. Os trabalhadores declaram que são frequentemente cobrados para vender serviços, de modo que consigam atingir determinado percentual mensal de serviços vendidos. Afirmam que o percentual de metas progride a cada mês, colocando, paradoxalmente, os trabalhadores em um cenário econômico em que as vendas só tendem a cair. Os vendedores comentam que a empresa projetou um sistema de acompanhamento de resultados obtidos, no qual funcionários que atingem as metas estabelecidas ganham uma premiação e assumem os primeiros lugares de um *ranking*. Relatos sobre vendedores que não dão conta de bater as metas e são demitidos multiplicam-se na fala de vendedores mais experientes. Desta forma, nas verbalizações dos participantes:

“Hoje, no mercado de vendas, a empresa percebeu que com a venda de serviços se ganha muito dinheiro, e não com a venda do produto em si, porque o produto já é dela [...]. Mas o serviço já é um ganho que entra como extra, como ‘um’ a mais [...].” (P.1)

“[...] o que a empresa ‘pega’ muito hoje são os serviços, porque é isso que traz uma lucratividade grande para a empresa, porque, na verdade, a empresa não tem gasto nenhum com esses serviços. De dez pessoas que compram o seguro, só uma usa, aí o ganho que a empresa tem é enorme, por isso que ela força o funcionário a vender tanto.” (P.3)

“Bom, a empresa, no meu ponto de vista, é bem rígida na forma de cobranças. Ela trabalha de acordo com regras bem rígidas, que acabam sendo exigidas pelo mercado. Não é uma empresa bagunçada...” (P.4)

“Eles têm até um quadro aqui, no qual eles acompanham os passos dos vendedores, eles acompanham o crescimento anual também, se você

progrediu ou se você regrediu, se você é um bom vendedor ou não, entendeu?” (P.3)

As mudanças produzidas pela Empresa Alfa foram responsáveis por disseminar a objetividade por entre os funcionários. Isto significa que procedimentos, técnicas e até determinadas condutas foram desestimuladas por não caberem no plano de ações voltado para o corte de gastos da empresa, evidenciando a que ponto chegou a conversão de aspectos eminentemente humanos em critérios objetivos. A ênfase que, por exemplo, deveria ser dada às qualidades técnicas de um produto passou a incidir com maior intensidade sobre as vantagens em aderir a uma garantia estendida ou mesmo a um seguro residencial, serviços estes que pouco atraem os clientes, mas trazem grande retorno à organização, ainda que o grau de adesão seja relativamente pequeno. Impedimento de concessão de descontos e promoções, redução da quantidade de parcelas para pagamento são alguns exemplos de procedimentos que estão sendo destituídos pela empresa.

Aos vendedores cabia entoar reiteradamente que as mudanças foram “bruscas e repentinas demais”, sem que houvesse tempo suficiente para se adequarem ao conjunto de transformações pelo qual passariam. Somente depois, cartilhas e informativos institucionais fariam o papel da cúpula estratégica e tinham como objetivo explicar as principais mudanças que ocorreriam na organização, justificando-as, aparentemente, pela manutenção do nível de qualidade dos serviços prestados e pela reorganização do orçamento da companhia, que passava por uma transição de postos no conselho estratégico. No decorrer das transformações, em nenhum momento, os vendedores foram convidados a participar das deliberações que orientariam o futuro da empresa, sequer foram informados acerca dos possíveis impactos que afetariam suas vidas:

“[...] foi isso que eu achei muito errado na empresa, ela fez muitas mudanças de uma forma muito rápida [...]. Sem nenhum aviso, foi isso que ela fez, daí você acaba se sentindo excluído. Não é porque você é dono da loja que o seu funcionário não deva saber o que você está fazendo, entendeu? Não é só mudar, para depois querer explicar o que houve.” (P.3)

Trata-se do primado da objetividade, um dos elementos constituintes da Ideologia Gerencialista. Segundo Gaulejac (2007), nas organizações

contemporâneas, a tomada de decisão deve estar amparada sobre a lógica proposta pela racionalidade formal. Este tipo de lógica induz a conversão de aspectos eminentemente qualitativos em referenciais programáveis, numéricos e matemáticos. A justificativa desta conversão remonta ao rigor científico, à precisão matemática, a que estariam submetidas às decisões organizacionais. Deste modo, os funcionários da Empresa Alfa não somente foram introduzidos inesperadamente em um contexto de grandes transformações, como passaram a ser sistematicamente controlados em termos de resultados atingidos e posturas dispendiosas evitadas, sem quaisquer meio para expressar suas opiniões e sentimentos, tudo em prol do enxugamento de gastos pretendido pela organização. Neste sentido, Gaulejac (2007, p. 71) afirma que:

“Nessa lógica de pensamento, excluimos da análise tudo aquilo que é considerado como irracional, porque não objetivável, não mensurável, não calculável. Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes [...]”

Os participantes do estudo afirmam que a Empresa Alfa está obcecada pelo aumento da lucratividade. De acordo com eles, todas as ações tomadas pela empresa são direcionadas à minoração dos custos e ao aumento da rentabilidade. De fato, a descentralização da empresa, principalmente em nível estratégico, reorientou a prioridade das atividades. Os “acionistas” ou “novos donos”, contam os vendedores, são os responsáveis por violarem princípios fundamentais da empresa, além de acentuarem as cobranças para estimular a produtividade dos funcionários. Não por acaso, fora criado um sistema de avaliação de resultados em que os funcionários que mais vendem ganham premiações, e aqueles que não conseguem acompanhar o ritmo, ficando nas últimas posições, são advertidos sobre sua permanência no emprego. De acordo com Pagès *et al.* (1987), como os objetivos financeiros das organizações são tidos como prioritários, as regras financeiras costumam ser especificamente mais rigorosas. A partir daí, todo o processo decisório é executado em função das restrições financeiras da organização, de forma que as consequências decorrentes para o pessoal somente são consideradas em uma fase posterior. Para os autores:

“A expressão financeira dos objetivos estende-se aos indivíduos que são, por sua vez, avaliados em função do potencial financeiro que representam e são motivados da mesma maneira. Mais do que uma modulação dos salários em função do grau de realização dos objetivos, a empresa, com efeito, multiplica os prêmios por ultrapassagem dos objetivos, multiplica os concursos entre os vendedores e oferece recompensas espetaculares para os que realizam tarefas excepcionais.” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 62)

## **Núcleo 2 – Paradigma Funcionalista**

Apesar das críticas pontuais direcionadas às novas práticas da Empresa Alfa, os funcionários dizem compreender que as transformações e as práticas gerenciais a elas associadas visam à manutenção da empresa, a sua saúde financeira e, principalmente, à proteção contra o risco de falência. Especificamente, estas declarações prevaleceram nos relatos de vendedores novatos, que tinham pouco mais de um ano e meio na empresa. Quando inquiridos, hipoteticamente, a respeito das expectativas da organização sobre o ingresso de novos funcionários, os vendedores pareciam ter assimilado bem o conjunto de crenças da Empresa Alfa. As respostas dadas eram recitadas e interpretadas de acordo com os valores e objetivos da empresa, as quais constavam no verso dos crachás de uso obrigatório.

Até mesmo nos relatos de vendedores mais experientes, a compreensão dos valores e objetivos da Empresa Alfa é tida como etapa primordial para o sucesso do funcionário recém-chegado na empresa. Os vendedores declaram que, apesar de alguns princípios haverem sido modificados sob a nova gestão, os novos valores da Empresa Alfa são determinantes para a execução de um trabalho consolidado, condizente com as expectativas da organização. Tal era o modo de assimilação das crenças da empresa que, quando indagados sobre quais características o vendedor deveria possuir para trabalhar na Empresa Alfa, as respostas pareciam refletir os valores da empresa, transfigurados sobre a conduta, o comportamento e a atitude próprios dos funcionários, como se os valores e crenças pessoais de cada indivíduo estivessem a serviço da empresa.

“Encarar o desafio de frente. Se você mantiver essa postura aqui dentro, com certeza as possibilidades de você se dar bem são grandes. A empresa busca... não seria a perfeição... mas seria a competência, entendeu? Quem tá chegando agora isso é muito exigido dele.” (P.2)

“A empresa espera que você tenha foco, principalmente para que você cresça dentro da empresa. A gente tem que entrar não só pensando: ah, vou ficar aqui por enquanto, enquanto as coisas não melhoram. Não! Não é assim! Tem que ter um foco [...]. O trabalho com vendas realmente exige muita dedicação, muito foco... se não for uma pessoa focada, ela não conseguirá bater as metas, atingir seus objetivos.” (P.4)

“Você tem que se esforçar ao máximo, entregar dedicação total à empresa [...]. Você tem que ser responsável com a empresa em todos os sentidos, porque a empresa visa muito isso, ela vive batendo nessa tecla.” (P.8)

É por meio da adesão às regras que os funcionários sentem-se integrados e reconhecidos pela Empresa Alfa. De fato, a empresa passou a contar com um conjunto de valores reformulado, em consonância com as novas regras estabelecidas pelo conselho estratégico. Por contraditório que pareça, as reclamações dos vendedores não incidiam diretamente sobre o conteúdo no novo conjunto de regras, mas, principalmente, pela forma inesperada pela qual ele foi instaurado. Deste modo, este fato possibilitou constatar que as regras impostas pela empresa eram bem acolhidas pelos funcionários, no sentido de que simplesmente a existência de um regramento sistematizado era associada à imagem de uma empresa séria, comprometida e organizada, na qual diziam ter orgulho em trabalhar. “A empresa é bem organizada”, “uma empresa complexa” e “não é uma empresa bagunçada” são exemplos de verbalizações dos vendedores que evidenciam a maneira pela qual a Empresa Alfa dirige o ritmo de trabalho e controla seus funcionários. Assim, de acordo com os vendedores:

“Tem cobranças? Claro que tem cobranças, mas são cobranças que você acredita, são cobranças convincentes, ou seja, eles cobram aquilo que, se você realmente fizer, vai ser melhor para você.” (P.4)

“Quando eles falam de dedicação e ‘valorização da nossa gente’, eu realmente concordo com isso, pois a Empresa Alfa sempre tenta puxar o melhor do seu colaborador e pelo fato de ela estar sempre valorizando seu funcionário e cobrando dele o melhor, eu acho que está certo, e isso acaba sendo muito bom.” (P.6)

Constatou-se que os vendedores além de assimilarem as regras, demonstravam certo zelo pela sua preservação. Quando inquiridos a respeito de quais conselhos dariam a vendedores recém-chegados, a maioria dos trabalhadores recomendou seguir estritamente as regras, tanto para não entrarem em conflito com a empresa, quanto para obterem êxito exercendo a profissão. Ainda, vendedores mais experientes relatam que os vendedores novatos estão sendo submetidos a um processo de “doutrinação” dirigido pela empresa, processo este que não existia à época dos vendedores mais experientes. Segundo estes vendedores, o nível de exigência, controle e cobrança recaíram com maior intensidade sobre os vendedores recém-chegados que, por não terem presenciado o antigo modelo de trabalho da empresa, veem com mais naturalidade o padrão atual de trabalho adotado pela Empresa Alfa. Desta forma:

“Você deve procurar se empenhar ao máximo possível, você tem que dar o seu melhor [...]. Se você quer ser um vencedor nesse negócio, venha e faça o seu melhor! [...]. E os que estão entrando agora, já vão ser doutrinados de uma forma que eles terão como normal esse padrão atual, afinal eles não tinham outro padrão, eles vão começar com esse novo agora.” (P.3)

Mediante análise dos relatos dos vendedores, é possível constatar a presença de mais um elemento da Ideologia Gerencialista: o paradigma funcionalista. Segundo Gaulejac (2007, p. 74), a “abordagem funcionalista” considera a organização e seus mecanismos de funcionamento como dotados de um estatuto de normalidade. Fechada em si mesma, a organização passa a estruturar seu funcionamento sob um conjunto de regras, práticas e ações assentado no pressuposto da naturalidade. Consequentemente, todo o tipo de contestação que não esteja inscrito na pauta organizacional é tratado como uma disfunção, uma vez que há a aceitação tácita e generalizada de que as normas de funcionamento da organização são eminentemente indiscutíveis, apoiadas sob o plano do ideal. Posto isto, afirma Gaulejac (2007, p. 74):

“A abordagem funcionalista não questiona a ordem subjacente às diferentes funções estudadas no seio na organização. Ela procura não tanto analisar a

realidade do funcionamento do indivíduo e da organização, e sim encontrar os meios de melhor adaptar um ao outro.”

É por meio do sistema de valores e regras da organização que o funcionalismo manifesta-se por excelência. O caráter normativo de sua manifestação garante ao mesmo tempo a legitimidade das regras estabelecidas e, implicitamente, a operacionalização dos mecanismos de poder da organização. Sob este ângulo, verificou-se que após a fase de reestruturação, a Empresa Alfa passou a reformular suas relações de poder, desconcentrando a forma de poder local, figurada pela autoridade do gerente de vendas, e diluindo o poder sobre o todo organizacional. Deste modo, a representação do poder, agora despersonalizada, mescla-se ao regramento da organização, ganhando contornos de normatividade. Por sua vez, para os vendedores, as regras não passam de procedimentos normais que visam tão somente organizar o trabalho, prever e solucionar falhas técnicas e estimular a cobrança para o próprio “bem” do funcionário.

Para Pagès *et al.* (1987), o que mantém o indivíduo preso às regras da organização não é necessariamente a qualidade ou o rigor de seu sistema de controle, mas a produção de construções simbólicas autorizada pela racionalidade formal. Isto explica, em grande parte, o motivo pelo qual os vendedores consideravam fundamental a existência e a aplicação das regras, fato que também encontrou respaldo em estudo proposto por Lima, Mainardes e Vigna (2015), segundo o qual vendedores tinham preferência por trabalhar em empresas cujas regras e objetivos fossem bem definidos. Acontece que, para os vendedores, as regras asseguravam a manutenção da Empresa Alfa e, por conseguinte, a manutenção de seus empregos, a sua sobrevivência na organização. Estar vinculado às regras da Empresa Alfa nutria o ideal de Ego dos indivíduos, na medida em que a subordinação a uma das maiores organizações do meio e a adesão a “cobranças convincentes” constituíam *per se* um privilégio que, provavelmente, não seria encontrado em empresas concorrentes. Segundo Pagès *et al.* (1987, p. 70): “Este sentimento de segurança se nutre da coerência do sistema de regras, o qual dá uma impressão de poder àquele que se submete a ele.”

### **Núcleo 3 – Paradigma Economista**

Os vendedores declaram que a comunicação utilizada pela Empresa Alfa foi completamente modificada por conta das grandes mudanças efetivadas pela empresa. Os funcionários passaram a ser tratados em função daquilo que produziam, e a linguagem sobremaneira financeirista, disseminada pela empresa, reforçava o acréscimo de produtividade dos trabalhadores. Assim o é, que na maioria dos relatos dos vendedores prevalece a propagação de termos e expressões econômico-financeiras, típicas do mundo dos executivos, no qual a financeirização das atividades ocupa lugar central. Os vendedores comentam que o aumento das cobranças em relação às metas a serem atingidas não acompanhou a dinâmica do mercado cujo setor comercial experimentou quedas sucessivas. Há relatos de que as cobranças ganharam tal proporção, que os vendedores têm a sensação de serem ofuscados por elas.

Há o caso do funcionário que, depois de alguns anos na empresa, percebeu que a forma de tratamento por ela dada variava conforme a produtividade do vendedor. Basicamente, funcionários que eram bastante produtivos eram supervalorizados pela Empresa Alfa, recebendo premiações, maiores concessões de benefícios e reconhecimento do gerente. Por outro lado, vendedores que se situavam abaixo do nível de produtividade eram marginalizados pela empresa, recebiam críticas sobre a má performance, seguidas de alertas sobre o risco de perder o emprego. Para estes últimos, até mesmo as críticas eram não construtivas, pois não visavam propor alternativas para auxiliar o funcionário, como saber se o vendedor estava passando por problemas pessoais ou com o trabalho em si, mas visavam antes de tudo estimular o funcionário “improdutivo” a pedir as contas, a pedir demissão.

“A empresa só vai recompensar quem realmente estiver do lado dela, ela não vai ligar se você estiver passando por um problema pessoal, porque isso, afinal de contas, não vai ajudá-la a crescer [...]. Então, se você conseguir entrar na empresa e desempenhar bem a venda de serviços, você será bem visto pelo gerente e por todos na empresa, até mesmo pelos próprios funcionários [...].” (P.7)

“É um ritmo de trabalho eficaz. É um ritmo que surte resultados para a empresa. A forma como ela trabalha, no fim das contas, acaba trazendo muito lucro para ela, porém há certos tipos de funcionários que não se adaptam ao ritmo, daí eles acabam se frustrando.” (P.8)

“Vendedor como um produto descartável”. Esta era a percepção de um dos participantes sobre a maneira como a Empresa Alfa enxergava seus funcionários. Como meros recursos da empresa, instrumentos pelos quais se é arrogado o direito de extrair a máxima produtividade e, em seguida, descartá-los quando não mais são capazes de produzir ou insuflar os indicadores de resultados da empresa. Mais do que um depoimento, o desabafo de P.3 merece ser transcrito na íntegra, visto que além de constituir um relato lúcido acerca da reificação do funcionário pela empresa, isto é, a redução do empregado à condição de objeto, demonstra a que ponto a Ideologia Gerencialista ameaça a identidade profissional do vendedor. Segue o relato:

“E antigamente não era assim. O vendedor passava oito, dez, quinze anos na empresa, porque as empresas valorizam mais os funcionários. Hoje em dia, não é da mesma forma. As empresas faziam questão de te incentivar. Se você estava triste, eles procuravam saber o que estava acontecendo contigo, eles procuravam entender o motivo da sua queda nas vendas, se havia algo faltando, então eles te questionavam para te ajudar, para você seguir em frente. Hoje em dia, eles te questionam para mandar você ir embora, não é mais com o intuito de ajudar o vendedor. Antes era assim: ‘Ah, vamos ajudar esse vendedor, ele é um bom funcionário, vamos motivá-lo, ele já foi um bom funcionário, vamos procurar auxiliá-lo, o que está acontecendo com ele?’ Sabe? A empresa atualmente... eu vou ser sincero... a empresa atualmente toma o vendedor como um produto descartável: ‘Ah, nós usamos esse funcionário, mas o prazo de validade dele acabou, vamos descartá-lo’, ‘ah, usamos esse funcionário uma vez, já não está mais servindo, vamos mandá-lo embora’. Não é à toa que, quando o gerente vem conversar contigo, ele já te fala logo: ‘Olha, você tem que vender, porque se não vender, não tem jeito!’ Ele não procura dizer: ‘O que está acontecendo com você? Como eu posso ajudar você?’ Eles não te falam mais isso, eles já vêm te forçando, te pressionando, sabe? Hoje em dia é assim, a empresa mede o vendedor, ela sabe o quanto ele está produzindo, o quanto ele está vendendo, o quanto ele cresceu, o quanto ele decresceu, aí não fica mais na mão do gerente, de cima mesmo eles já falam: ‘Olha, tal vendedor já pode ser demitido.’” (P.3)

As declarações dos vendedores expressam a primazia do paradigma economista, elemento constituinte da Ideologia Gerencialista. Em Gaulejac (2007), a

partir do momento em que a gestão converteu-se em uma ciência do capitalismo, todo o conjunto da sociedade tornou-se subserviente aos propósitos capitalistas. A lógica de racionalização da produção, com vistas à redução dos custos, disseminou-se pela sociedade de consumo, sujeitando os consumidores a assentirem com um ritmo de produção cada vez mais incessante, mais dinâmico e mais precário. As relações de produção não mais se restringem ao campo de interação entre os agentes da economia, mas deslocaram-se para o campo do imaginário social, chegando, inclusive, a produzi-lo. Para a Ideologia Gerencialista, a sociedade é tomada como um vasto fator de produção, e o homem, como um recurso utilizado pelas empresas, em que “a economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em recurso.” (GAULEJAC, 2007, p. 79).

Por meio do relato dos trabalhadores, observou-se que a disseminação dos imperativos econômicos pôde ser identificada mediante a linguagem peculiar cultivada entre os vendedores. Diálogos compostos por termos como “lucros”, “custos”, “rentabilidade”, “vendas monetárias”, dentre outros sinalizam o avanço da Ideologia Gerencialista na Empresa Alfa. Além disso, os vendedores não só percebiam a orientação exclusivamente voltada para os lucros, como sentiam os efeitos de uma política centrada na produtividade, que os obrigava a vender mais e mais, com a finalidade de ultrapassarem as metas estabelecidas. Os trabalhadores sentiam que os objetivos da empresa eram mais importantes do que eles próprios, que os funcionários eram instrumentalizados para a consecução das finalidades da empresa e que a condição de funcionário “descartável” era decisiva para a lucratividade dos acionistas; afinal, o fim do “prazo de validade” do vendedor representava, no jargão econômico, a queda na taxa marginal de rentabilidade da empresa.

Trata-se do fenômeno da coisificação do empregado, da conversão do ser humano a condição de mero objeto. Para Gaulejac (2007), a Ideologia Gerencialista considera a instrumentalização dos homens como um dado natural do sistema de produção, o que importa é gerenciar o humano para alavancar o desenvolvimento da empresa e, assim, possibilitar o alcance de suas finalidades. Segundo Aktouf (2005), a visão estreita, porém hegemônica, da economia faz do capital o fator mais importante, senão o único fator a ser considerado pela empresa, em detrimento do fator humano. Segundo o autor, isto habilitou, por exemplo, que um empregador

demita centenas de funcionários, com a justificativa de que “tais cortes são necessários para ajudar a evolução da economia.” (AKTOUF, 2005, p. 152).

É necessário enfatizar que, por mais que existam críticas voltadas para a empresa, por mais que reclamações e relatos angustiantes dela decorram, a maioria dos vendedores também justifica a situação vivenciada como necessária para o progresso econômico-financeiro da Empresa Alfa e, por conseguinte, para a sobrevivência de si mesmos na organização. Em síntese, a ruína da Empresa Alfa representava a ruína particular dos vendedores. Sob este prisma, a Ideologia Gerencialista manifesta-se na empresa. A visão integralizadora, oriunda dos dispositivos de gestão e refletida no processo decisório, endossa a adesão dos funcionários e os induz a acreditar e a legitimar que as decisões tomadas contribuem para a saúde econômica da empresa, para a qualidade do nível de serviço entregue ao cliente e, porque não, para a realização dos sonhos dos vendedores dentro e fora da organização. Trata-se, na visão de Aktouf (1995), da redução dos empregados ao estado de objetos passivos, dóceis e facilmente substituíveis, de empregados de custo variável que, paradoxalmente, são condição necessária para a manutenção de altos dirigentes de custo fixo e que, ainda assim, são despersonalizados, em prol da produtividade, tratados como:

“[...] quase infra-humanos (sem capacidade de visão, concepção, reflexão, ideias, saber, decisão, de ter boa cultura, bons valores, credo) mas, além disso tudo é uma não-pessoa, uma não-existência, do ponto de vista administrativo, desde que, como ‘custo-recurso’ é forçosamente ‘objeto de gestão’, heterônomo e passivo, senão inerte.” (AKTOUF, 1995, p. 31)

### **4.3 Vivências de Prazer-Sofrimento e Estratégias de Defesa**

**Núcleo 1 – “A minha principal fonte de realização é você poder chegar em casa e dizer: Graças a Deus, eu consigo sustentar minha casa...”**

Quando inquiridos a respeito das principais fontes de prazer encontradas no trabalho, os vendedores declaram que os benefícios materiais concedidos pela

empresa constituem, em sua maioria, o motivo de permanência na organização. Vendedores comentam que a Empresa Alfa incentiva os funcionários a crescerem dentro da empresa, concedendo bolsas àqueles que se mostrem interessados em cursar o ensino superior. Dentre os benefícios estimados pelos vendedores, o plano de saúde é apontado como abrangente e eficaz, por ser aceito na maioria dos hospitais e clínicas da região. Pacotes de benefícios como tíquetes restaurante e alimentação, vale-transporte e descontos em produtos a funcionários também compõem um atrativo e um diferencial em relação às empresas concorrentes.

“Hoje quem quer crescer na Empresa Alfa sabe que ela ajuda muito. Ela ajuda numa faculdade. Se você quer cursar uma, a empresa dá desconto, que hoje chega a cinquenta por cento. Você também pode conseguir bolsas aqui, você consegue faculdades boas em Brasília. Ela te dá esse suporte.” (P.1)

“A empresa é boa em relação ao plano de saúde, sabe? Pois se você for levar o seu filho a um hospital público, você só vai ter dor de cabeça! O plano de saúde daqui, você não paga caro, daí você vai a uma clínica particular e no máximo em uma hora você é atendido. No mais, é isso que eu mais valorizo na empresa, entendeu? Ter esse ganho da empresa acaba sendo bom demais pra gente.” (P.3)

“[...] sem contar que você tem tíquete alimentação, tem passagem, tíquete refeição, e isso ajuda bastante!” (P.5)

Ademais, o fator remuneração é indicado como a principal fonte de satisfação e manutenção do empregado na empresa. Vendedor relata que a remuneração praticada pela Empresa Alfa ainda é a mais elevada dentre as empresas do ramo. O fato de o salário ser pontualmente pago aos funcionários também é bastante apreciado e elogiado. Enquanto alguns vendedores afirmam que o salário constitui o único elo entre eles e a empresa, outros comentam que o salário é sua fonte de realização, na medida em que conseguem realizar seus sonhos e ajudar a suas famílias.

“O salário não atrasa. Aqui o salário está em dias. Ela paga certinho para você: Chegou o dia, ela paga.” (P.1)

“Olha, foi trabalhando aqui que eu pude construir minha casa. Na época, eu estava ganhando bem e pude construir minha casa, colocar uma televisão

no quarto do meu filho, no meu quarto, na sala [...], quer dizer, de certa forma, é um incentivo ao funcionário.” (P.3)

“A minha principal fonte de realização é você poder chegar em casa e dizer: Graças a Deus, eu consigo sustentar a minha casa, a minha esposa, a minha família. E a partir do momento que você pode sustentar a sua casa, você acaba abrindo outras possibilidades de realizar seus sonhos, por que não?” (P.6)

“Atualmente, quando eu defini para mim mesmo que não continuaria a ser vendedor, a minha realização acaba sendo mesmo só a questão da remuneração, do pagamento... a minha realização hoje é só o salário mesmo.” (P.7)

No que concerne às vivências de prazer dos trabalhadores, constatou-se o caráter crítico a que os relatos correspondentes estão submetidos. As poucas vivências de prazer declaradas ou estão atreladas aos benefícios materiais propostos pela organização, ou vinculadas à satisfação obtida fora da organização. Verifica-se que o prazer obtido com o trabalho de vendas é obstruído em razão da má organização do trabalho, das discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho formal, das cobranças que não estão em sintonia com as tarefas. Para Freitas, Augusto e Mendes (2014), as vivências de prazer surgem a partir do envolvimento do indivíduo com o trabalho, através do engajamento do corpo, da psique e das relações interpessoais, e manifestam-se por meio da gratificação, realização e valorização no trabalho. Ora, para os participantes do estudo, somente o fator remuneração e os benefícios com ele emparelhados conduziam à satisfação e à realização dos vendedores, pois possibilitavam a concretização de sonhos e objetivos fora do contexto de trabalho.

### ***Núcleo 2 – “...eu preciso desse emprego, se eu não bater as cotas, eles vão me mandar embora”***

Os vendedores têm a impressão de que as cobranças feitas pela gerência aumentaram, na contramão das vendas, que caíram vertiginosamente. Este fato tem gerado desgastes psíquicos e físicos nos trabalhadores. Os funcionários reclamam que as cobranças impostas pelo gerente incidem principalmente sobre as vendas de serviços e que, em razão disso, vendas têm sido perdidas porque a maioria dos clientes não aceita contratar os seguros. Há relatos de vendedores que ficam

indignados e irritados com a situação, pois, basicamente, dependem das vendas de serviços para incrementar seus salários. Vendedores relatam que é comum ver muitos colegas não suportarem as pressões sobre as vendas, os quais se veem forçados a pedir demissão ou até mesmo se afastarem do trabalho para buscar tratamento médico.

“Olha, na venda em si tem muita cobrança e essa cobrança, às vezes, te dá um problema de... digamos assim... não problemas psicológicos fortes, mas às vezes te deixa irritado, sem paciência, sabe? Tem vezes que você fica muito indignado. É uma área muito estressante [...]. E você ainda tem o gerente ali, por trás de você, te olhando, te cobrando: ‘Olha, você tem que vender serviço, você tem que empurrar a garantia, você tem que fazer isso e aquilo!’ Então, de certa forma, vai trabalhando seu psicológico negativo.” (P.1)

“Ah, já tive vários problemas de saúde... Olha, esse ritmo interfere muito, viu? Eu acho que a cobrança é tão alta que alguns colegas não suportam. Alguns saem, outros estão cortados, entendeu? A cobrança é muito alta. Eu acho que interfere até mesmo na própria família. Isso aí eu não vou te negar. Principalmente nós, que trabalhamos na frente. Às vezes, no comércio, é muito fácil você está lá em cima, em uma cadeira, só cobrando. Muitas vezes, a pessoa não se põe no lugar e experimenta ficar um dia aqui dentro pra ela sentir o que a gente passa, é muito difícil essa parte. Interfere na saúde sim. Eu mesmo já passei por várias cirurgias, mas eu acho que a saúde mental acaba sendo a mais afetada.” (P.2)

Os próprios funcionários assumem que o trabalho com vendas afeta muito a saúde mental do vendedor, levando-o, nas palavras de um dos participantes, a desenvolver um quadro “psicológico negativo”. Vendedores comentam que frequentemente passam por situações em que ficam amedrontados, seja por não conseguir atender às cobranças do gerente, seja pela instabilidade da profissão. O medo da demissão propaga-se no ambiente de trabalho, acometendo, em grande parte, vendedores novatos que, segundo relato, ficam “doidinhos da cabeça” atrás das metas a serem atingidas, tamanha a pressão a que eram subordinados. Há relatos de que o seio familiar seja afetado pelas incongruências do trabalho com vendas, na medida em que vendedores levam os problemas do trabalho para a casa, prejudicando o convívio entre os próprios familiares.

“Eu acho que acaba afetando mais a saúde mental do vendedor, sabe? Porque às vezes a pressão aqui dentro é muito grande para que você vendas os seguros, os serviços... e isso acaba te trazendo um cansaço, porque você sempre fica preocupado: Poxa, se eu não bater aquela cota, eu posso ser mandado embora, se eu não fizer da forma que eles querem... você fica com esse negócio na cabeça, esse medo de ser mandado embora, ser demitido. Eu vejo que os novatos ficam doidinhos da cabeça, agoniados, agoniados! Eles saem correndo para lá e para cá, às vezes querem atender duas ou três pessoas ao mesmo tempo, sem dar conta, porque eles estão com tudo isso na mente: eu preciso desse emprego, se eu não bater as cotas, eles vão me mandar embora.” (P.3)

Em virtude da própria dinâmica do trabalho, na qual há um fluxo oscilatório de clientes que adentram a loja, os vendedores vivenciam momentos de ansiedade. Por vezes, o primeiro cliente do dia que não chega, aliado às constantes pressões pela venda são fatores que desestabilizam psicologicamente os vendedores, os quais ficam ansiosos por não saber qual será o desfecho de seu trabalho ao fim do dia. As frustrações são constantemente relatadas como também decorrentes do quadro de trabalho paradoxal ao qual estão submersos, evidenciando-se ao final do dia, quando de fato constatam que não conseguiram alcançar as metas estipuladas. De acordo com os relatos, o nervosismo não só acompanha vendedores em início de carreira, como se faz presente no cotidiano de vendedores mais experientes.

“Eu te diria que tenho muita ansiedade, porque não tem como você dizer que um vendedor não tenha ansiedade, ele tem, não adianta. Tenho certeza de que não sou só eu, outros colegas também sentem isso. A ansiedade é algo difícil de estar controlando, mas o que é isso? É ansiedade em relação a quê? Às vezes, pode vir com o primeiro cliente do dia. Muitas vezes, você está querendo fechar um negócio, mas ele não quer fechar [...]. Enquanto não se fecha a venda, você fica nervoso, você fica ansioso: Você tem sua meta do dia para bater e dá impressão de que ela não será atingida...” (P.6)

Os vendedores também mencionam os desgastes físicos sentidos ao final do dia de trabalho. Funcionários contam que a rotina de trabalho na Empresa Alfa é caracterizada pelo senso de conservação que se deve possuir com os mostruários da loja. Isto implica o reposicionamento constante de móveis e eletrodomésticos, procedimento que é majoritariamente apontado como catalisador de danos físicos,

como dores musculares e nas articulações, dores de cabeça e nas costas. Além de serem orientados pela empresa a se manterem em constante circulação pela loja, ficando em pé durante quase toda a jornada de trabalho, os funcionários são incumbidos de promover a organização dos produtos, dispondo-os de modo mais atrativo para os clientes e recolhendo mostruários danificados para o estoque. Para tanto, vendedores comentam que há grande desgaste físico em carregar móveis e eletrodomésticos, como guarda-roupas, refrigeradores, fogões e máquinas de lavar, diariamente, sempre que se abre e se fecha a loja, agravando ainda mais a situação quando o deslocamento dos produtos tem de ser feito pelas escadas, de um andar para o outro.

“De uns tempos pra cá, eu me sinto mais cansado, porque eu estou trabalhando mais. Eu já estava planejando ficar na empresa por mais um ano, um ano e meio, porque eu já não estou aguentando mais. Parece que agora eu estou trabalhando muito mais que antes, acabo sentindo muito cansaço principalmente.” (P.7)

As vivências de sofrimento dos vendedores originam-se das acentuadas discrepâncias entre o trabalho prescrito e o real. Além disso, a organização do trabalho na Empresa Alfa, em meio ao processo de reestruturação, mostrou-se complexa e contraditória. Em relação às discrepâncias, Dejourn (2004b, p. 28) sinaliza que “existe sempre uma discrepância entre o prescrito e a realidade concreta da situação”. Decorre daí a impossibilidade de se alcançar a qualidade no trabalho se as prescrições fossem estritamente cumpridas. Neste sentido, no contexto de trabalho da Empresa Alfa, as cobranças da gerência aproximavam-se de um modelo de trabalho baseado na excelência, que exigia dos funcionários a realização ótima das tarefas. Contudo, as condições extra e intraorganizacional, como a perda de poder de negociação do vendedor e um cenário econômico propenso à queda das vendas, por exemplo, obstruíam a realização detida das prescrições, colocando o trabalhador em uma situação confusa e contraditória, provocando-lhe sofrimento no trabalho. Assim:

“Quando o trabalhador se frustra, se irrita, se sente mal, se sente perdido e confuso diante dos imprevistos é que ele, através das reações emocionais,

se dá conta do obstáculo e da resistência do real.” (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011, p. 13)

À medida que se ampliam as condições geradoras de sofrimento, como a intensificação de imperativos de produtividade, ditados pela nova política da empresa, os vendedores exprimem sinais de desgastes psíquicos, que vão desde a irritação à ansiedade. O contato direto com a realidade do trabalho, isto é, com o fator da imprevisibilidade em relação às vendas, desperta nos vendedores um sentimento de indignação que, quase sempre, é direcionado à figura do gerente que cobra e pressiona, haja vista que o superior não mantém contato direto com a realidade de trabalho vivenciada pelos seus funcionários. Daí, o sentimento de incompreensão e falta de reconhecimento percebido pelos vendedores, os quais, a cada dia, sentem-se desmotivados a executar um trabalho que tem se tornado ambíguo, confuso e sem sentido. Deste modo, de acordo com Dejours (2004a, p. 77):

“Se a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido: só pode gerar acúmulos que levarão o indivíduo a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática.”

Constatou-se que as vivências de ansiedade e medo estão sendo exploradas em benefício do aumento da produtividade da Empresa Alfa. A percepção de um dos participantes, segundo a qual: “não tem como você dizer que um vendedor não tenha ansiedade”, ainda que incorra numa generalização, é um ponto de partida para compreender a tensão constante no ritmo de trabalho na empresa. A ansiedade vivenciada pelos trabalhadores responde diretamente ao desejo de produzir mais, de atingir as cotas impostas pela gerência, de se destacar e ser reconhecido como o mais produtivo pela empresa. A dúvida e a expectativa acerca do cliente que virá ou não alimenta ainda mais esse desejo de produção, pois, segundo eles, não há outro caminho: sua contrapartida responde diretamente à acentuação das cobranças, às pressões constantes e à perda do emprego. De modo geral, os vendedores têm consciência do risco de desequilíbrio mental ao qual estão expostos, como não estar mais suportando ou pensando em pedir demissão, mas resignam-se, posto que têm medo de perder sua fonte de sobrevivência. A essa

ansiedade, em particular, Dejours (1992, p. 78) denominou “ansiedade da morte”, que:

“Apesar do sofrimento mental que não pode mais passar ignorado, os trabalhadores continuam em seus postos de trabalho expondo seu equilíbrio e seu funcionamento mental à ameaça contida no trabalho, para enfrentar uma exigência ainda mais imperiosa: sobreviver. A ansiedade da morte.”

**Núcleo 3 – “... com o passar do tempo, a gente vai criando uma crosta, não vai ligando mais pra isso”**

Os funcionários declaram que têm de se adaptar às dificuldades do contexto de trabalho, buscando algumas alternativas. Uma delas corresponde ao oferecimento de produtos similares aos clientes, quando da indisponibilidade no estoque do produto que motivou a ida do cliente à loja. Vendedores relatam que a flexibilidade é fundamental para enfrentar as situações adversas de trabalho, enfatizando que o “jogo de cintura” é condição necessária para que o profissional de vendas mantenha-se empregado. O risco de perder o emprego constitui a razão pela qual os vendedores buscam adaptar-se da melhor forma possível às exigências da empresa, ainda que sejam consideradas insuportáveis. Vendedor explica o motivo de sua permanência na empresa, justificando que não sabe fazer outra coisa senão vender. Há também o caso do trabalhador que, em virtude da idade avançada, prefere permanecer na empresa a ter de enfrentar novamente a instabilidade progressiva do mercado de trabalho.

“A gente vai buscando alternativas. Nesse caso, são os produtos similares. A gente tenta oferecer um produto parecido ao cliente, para que ele não sinta tanta diferença. A gente sempre tem que ter uma alternativa. Se não tem esse produto, vamos tentar esse aqui, é similar e a qualidade é a mesma. Tem que ter jogo de cintura.” (P.1)

“[...] você não consegue ficar sem trabalhar, é a vida da gente, você tem que ter um ganha-pão. No meu caso, por exemplo, eu sempre vivi do comércio e isso é meio complicado. Nós já temos o problema da idade, que é um pouco avançada, e você fica até com medo de encarar algo diferente [...]. Mas as nossas alternativas... são os desafios, é sempre buscar no final do mês ter o seu salário [...]. Então, o que você tem que buscar é aprimorar-

se a cada momento, para que você consiga passar por esse período difícil.”  
(P.2)

Outro mecanismo de defesa apontado pelos trabalhadores consiste, contraditoriamente, no engajamento ainda maior no ritmo de trabalho da Empresa Alfa. Relatos confirmam que a saída encontrada para o enfrentamento das dificuldades estava atrelada ao contínuo aprimoramento do vendedor em relação ao seu trabalho. Basicamente, os trabalhadores relataram que procuravam esforçar-se e dedicar-se cada vez mais para superar os momentos difíceis por que passavam, e que estas habilidades individuais aumentariam suas chances de permanecer no emprego, pois eram bem apreciadas pela empresa. A adesão ao trabalho e ao ritmo de produtividade da empresa eram descritos como maneiras de afastar, provisoriamente, o risco de adoecimento.

“Na verdade, mesmo que a gente esteja desmotivado, querendo sair da empresa há certo tempo, e vendo que as crises vieram, eu procuro me esforçar mais: Se eu dava 100% de mim, agora eu tenho que dar 120%! Não é porque o comércio caiu que eu tenha que me entregar, não é assim. Se está difícil, então eu tenho que trabalhar mais, eu tenho que me esforçar mais.”

Para alguns, a fé e a esperança de que a situação irá melhorar são elementos que atenuam as vivências de sofrimento no trabalho e tendem a bloquear os “pensamentos negativos”. A calma e a paciência são vistos como requisitos para exercer a profissão e fundamentais para lidar com as intempéries. Vendedores novatos, conquanto tendam a disfarçar o sofrimento no trabalho, revelam que se utilizam de recursos para manter-se focados na produtividade, como pedir conselhos a vendedores mais experientes e estudar periodicamente as anotações concernentes às técnicas de vendas. Outros vendedores simplesmente afirmam que as dificuldades só poderão ser sanadas com o decorrer do tempo, através da “prática” de trabalho. Há vendedores que relatam que o fato de estarem acostumados com as dificuldades tidas como inerentes à profissão tem favorecido a criação de uma “crosta” que os mantêm, aparentemente, protegidos contra as dificuldades do trabalho.

“Estudando. Olha só quanta coisa eu já anotei aqui, olha: ‘como dividir os preços dos celulares’; ‘quando mandar o carnê, sempre mandar em PV, por causa da nota fiscal’; ‘como comprar sem dar entrada’ [...] isso eu vou anotando, daí eu pego, levo para casa e fico estudando.” (P.5)

“Eu sempre procuro confiar em Deus. Eu creio que a fé é muito importante na vida do vendedor [...]. A princípio, eu sempre busco ter fé. Às vezes é difícil, mas é sempre bom tentar bloquear esses pensamentos negativos, porque enquanto nós pensarmos que as coisas estão ruins, mas elas vão ficar ruins. Então, eu sempre tento bloquear esses pensamentos negativos, ter fé, calma e paciência também.” (P.6)

“Mas é normal isso, né? Eu tenho seis anos aqui e com o passar do tempo a gente vai criando uma crosta, não vai ligando mais pra isso...” (P.7)

Pode-se constatar que os mecanismos de defesa utilizados pelos vendedores consistem em estratégias de adaptação e exploração. É necessário enfatizar que há um processo de exploração do sofrimento do trabalhador em favor do acréscimo de produtividade da Empresa Alfa. Mas, como bem esclarece Dejours (1992), essa exploração não incide diretamente sobre o sofrimento em si, mas sobre os mecanismos de defesa criados pelo trabalhador. Com o objetivo de enfrentar as dificuldades oriundas da precarização da organização do trabalho sem adoecer, o indivíduo utiliza-se das estratégias defensivas. De acordo com Dejours (1992), essas estratégias convertem-se em ideologias defensivas, na medida em que tendem a mascarar uma ansiedade particularmente grave. No caso dos participantes deste estudo, o enfrentamento das dificuldades provenientes do contexto de trabalho dava-se mediante a modos de agir e pensar sintonizados com as regras e o ritmo de produção da empresa, sinalizando, portanto, o emprego de artifícios físicos e psíquicos para adequar-se às circunstâncias do trabalho e aumentar a produtividade. Até mesmo nos casos em que as dificuldades eram tratadas com indiferença e certo cinismo, o ritmo de produção era mantido constante, satisfazendo as exigências da empresa.

A apropriação das estratégias de defesa pela organização do trabalho tem por objetivo não só atender aos critérios de produtividade, mas influir nas estruturas psíquicas e simbólicas do indivíduo. Na concepção dos vendedores, a organização do trabalho é minimamente entendida como geradora das condições de sofrimento por que passam. Há casos em que a própria organização é isenta, por completo, do sofrimento infringido aos trabalhadores. A atribuição da culpa a si mesmo,

expressando-se principalmente por meio da cobrança de si próprio, como “eu tenho que me esforçar mais”, evidenciam a confusão de causalidades a que os trabalhadores estão expostos: Não mais a organização responde às condições geradoras de sofrimento, ao contrário, ela forja a aparência de que os trabalhadores sintam-se culpados por não atingir o nível de excelência proposto, incitando-os a dedicar-se, esforçar-se e adaptar-se às circunstâncias desfavoráveis.

Desta forma, a maioria dos vendedores utiliza-se de mecanismos de defesa que se aproximam do tipo de estratégias adaptativas. Para Mendes (2007), este tipo de estratégia exige do trabalhador demasiado investimento sociopsíquico, pois além de negar o sofrimento, impele o trabalhador a submeter-se ao desejo de produção. Em Dejours (2004a, p. 145), as defesas elaboradas pelos indivíduos têm, potencialmente, efeitos de adaptação, uma vez que “ao permitir o acesso à adaptação aos riscos, as defesas impedem, parcialmente ao menos, a tomada de consciência das relações de exploração.” Por outro lado, para Mendes (2007), as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores podem não corresponder a uma tipificação, isto é, podem se tratar de estratégias específicas, oriundas de diferentes categorias de trabalho. Foi o caso dos vendedores novatos que, apesar de pertencerem a mesma categoria profissional dos demais, utilizavam-se de um mecanismo de defesa baseado no cinismo, ao dissimular a existência de sofrimento ou a convertendo como natural, inerente ao trabalho com vendas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as causas de sofrimento no trabalho entre vendedores de uma empresa de móveis e eletrodomésticos, a partir do avanço da Ideologia Gerencialista nas organizações contemporâneas. Para tanto, promoveu um diálogo epistemológico entre a Sociologia Clínica e a Psicodinâmica do Trabalho. Os objetivos específicos permitiram operacionalizar o objetivo geral e encaminhar aos resultados obtidos, cuja síntese e consideração final são expostas a seguir.

Em relação ao primeiro objetivo, constatou-se que a maioria dos vendedores confere ao trabalho significado restrito, associado a uma maneira de garantir a sobrevivência de si mesmos e de suas famílias. No que concerne à organização do trabalho, verificou-se que o processo de reestruturação da Empresa Alfa provocou mudanças abruptas no ritmo de trabalho e na vida dos indivíduos. A reformulação da política da empresa fora acompanhada pela criação de regras mais rígidas, contraditórias e distantes da realidade concreta do trabalho, resultando em queixas que caracterizavam as vivências de sofrimento. As condições de trabalho não dão o suporte necessário para os trabalhadores, visto que as ferramentas tecnológicas e a remuneração abaixo da média levam à insatisfação dos vendedores. Já as relações socioprofissionais, apesar do cenário de dificuldades, aproximam-se do convívio harmonioso entre colegas e chefe, além da boa relação com os clientes, confirmando a facilidade com que estes profissionais têm em manter relacionamentos duradouros e sinceros.

No que diz respeito ao segundo objetivo, pode-se afirmar que a Ideologia Gerencialista manifesta-se através do conjunto de valores e regras da Empresa Alfa. Em razão disso, três elementos da Ideologia Gerencialista foram identificados na fala dos vendedores, são eles: paradigma objetivista, paradigma funcionalista e paradigma economista. Em relação ao primeiro elemento, verificou-se que a política da empresa fora totalmente reformulada para atender aos critérios de produtividade, utilizando-se de linguagem eminentemente numérica para mensurar os resultados e quantificar até mesmo os comportamentos. No tocante ao paradigma funcionalista, pode-se afirmar que as regras da empresa foram acompanhadas de grande adesão por parte dos vendedores que, apesar de ressalvas pontuais, concebiam o regramento como essencial para o funcionamento da empresa. Em relação ao

paradigma economista, pode-se constatar que a empresa modificou por completo sua visão, orientando seu plano de ações para o alcance de índices cada vez maiores de lucro, instrumentalizando os trabalhadores neste processo.

Ainda no que se refere à manifestação da Ideologia Gerencialista, três fatores sobressaíram no momento da análise e evidenciavam a maneira pela qual os funcionários assimilavam a ideologia, são eles: controle, neutralidade e naturalização. Constatou-se que a Ideologia Gerencialista exerce seu poder por meio do par categórico controle/dominação, quando da criação de mecanismos que exercem o domínio sobre os trabalhadores, controlando seus horários de entrada e saída a sua performance individual sobre as vendas. Na concepção dos vendedores, as regras da empresa são tidas como neutras por objetivarem tão-somente o bom funcionamento da empresa, o que simboliza, nestes termos, a sua manutenção no emprego e, por outro lado, a atuação desimpedida da Ideologia Gerencialista. Quanto à naturalização, confirmou-se que, de fato, o conjunto de valores e regras é ratificado pelos trabalhadores como natural, necessário e inerente à manutenção de qualquer organização, incluindo a Empresa Alfa. Conclui-se que os três fatores analisados correspondem à atuação mascarada da Ideologia Gerencialista, que prossegue na empresa sem ser interrogada.

No que concerne às vivências de sofrimento dos vendedores, constatou-se que a situação crítica a que está submetida à organização do trabalho tem gerado sofrimento nos indivíduos. A dissonância entre o trabalho prescrito e o real é acentuada na Empresa Alfa e tem levado os vendedores a se sentirem confusos, ansiosos e amedrontados, reafirmando os desgastes psíquicos que têm acometido os vendedores. Em relação às vivências de prazer, pode-se verificar que o contexto de trabalho da Empresa Alfa não dá suporte necessário à satisfação dos funcionários, os quais, ainda assim, atribuem aos benefícios materiais a possibilidade de satisfação, quando de sua conversão em realizações obtidas fora da organização.

Por fim, verificou-se que os indivíduos utilizam-se de mecanismos de defesa variados para evitar o adoecimento na empresa. Quando não estavam atrelados a alternativas técnicas, que visavam suprir a falta de produtos na empresa, os vendedores também aceleravam o ritmo de produção, seja modificando seus modos de pensar, seja adequando seus modos de agir ao padrão de excelência idealizado pela empresa. Assim, foi possível conceber que tanto vendedores experientes,

quanto vendedores novatos intensificavam a produção à medida que sentiam desconforto em relação a determinadas práticas oriundas da organização do trabalho, ressaltando o fato de que vendedores novatos tendiam a omitir o sofrimento proveniente das práticas gerenciais, dissimulando-o, qualificando-o, mais uma vez, como naturais. Destarte, as estratégias identificadas, podem ser enquadradas, a partir do referencial teórico, como estratégias de adaptação e exploração.

De modo geral, a realização deste estudo permitiu responder ao problema de pesquisa, ao indicar que a principal causa de sofrimento entre vendedores estava relacionada à organização do trabalho na Empresa Alfa. Cumpre ressaltar que o processo de reestruturação por que passou a empresa surpreendeu aos próprios funcionários, em função do caráter repentino e brusco das transformações perpetradas. Em meio ao cenário de mudanças, os vendedores declaravam terem sido abandonados pela empresa, ao mesmo tempo em que se esforçavam na execução do trabalho para obterem o mínimo de reconhecimento sob a nova gestão. De fato, a política da empresa, agora pautada sobre rígidos critérios de produtividade, tinha por objetivo aumentar sua margem de lucro e assim satisfazer a vontade dos acionistas, em detrimento da insatisfação dos funcionários.

Desta forma, os indivíduos veem-se submersos num quadro marcado pelo paradoxo das práticas gerenciais, pela cobrança de metas quase inatingíveis e pela disseminação de dispositivos de gestão cada vez mais controladores, tudo isso contribui para que os vendedores tenham a percepção de que estejam realizando um trabalho sem sentido, onde o sofrimento parece ser a única saída para manter-se no emprego. Sob este ângulo, ainda que as estratégias de defesa sejam utilizadas para fazer frente às incongruências do trabalho e afastar-se da iminência do adoecimento, elas possuem o efeito colateral de alienar os trabalhadores das verdadeiras causas de sofrimento no trabalho. Consequentemente, os mecanismos de dominação e exploração manifestam-se sem serem discutidos ou questionados, evidenciando-se a fragilidade e o risco a que estes trabalhadores estão expostos.

Em síntese, este trabalho encontrou como limitações a ausência de participantes do sexo feminino, em razão da exígua presença de vendedoras na empresa e a preferência de algumas delas em não participar do estudo. De modo algum a ausência das potenciais participantes prejudicou o conteúdo desta pesquisa, embora sua participação pudesse complementar e enriquecer o estudo,

uma vez que as mulheres enfrentam condições de trabalho ainda mais precárias do que as dos homens, como exposto no referencial teórico. Às pesquisas futuras, recomenda-se que maior ênfase seja dada à diversificação dos participantes do estudo e que maior densidade seja dada à questão das estratégias de defesa utilizadas, especificamente, por vendedores novatos; dentre elas, a estratégia do cinismo, a qual tende a negar com maior intensidade o sofrimento vivido, além de levar o funcionário novato ao comprometimento de sua saúde mental no curto prazo.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (Ou os prejuízos do dilema do Rei Lear nas organizações).

**Organizações & Sociedade**, v. 3, n. 4, p. 7-48, 1995.

\_\_\_\_\_. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo-radical crítico?. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 13-33, 2001.

\_\_\_\_\_. Auditoria, governança e responsabilidade corporativa no quadro do capitalismo neoliberal globalizado: uma análise radical-crítica. **Revista Economia & Gestão**, v. 5, n. 11, p. 19-34, 2005.

ALBAN, M. Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo e a supremacia do toyotismo. **Organizações & Sociedade**, v. 6, n. 15, p. 71-82, 1999.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1986. 102 p. (Coleção primeiros passos ; 171).

ANTLOGA, C. S.; MENDES, A. M. Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 255-262, 2009.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2015. 213 p.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

BACKES, A. L. Subjetividade no trabalho e mudança organizacional: sustentação e reconstrução identitária do funcionário. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 3, p. 24-53, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 276 p.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p.544-561, 2015.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CASAS, A. L. L. Treinamento de vendedores no varejo. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, p. 65-73, 1997.

CASTRO, F. G.; GUIMARÃES, L. V. M.; VINHAS, V. Q. Sociologia Clínica e Administração: Possibilidades e Aproximações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012. p. 1-3.

CLARO, M. M. F.; BOTOMÉ, S. P.; KUBO, O. M. Condições de trabalho, vida e saúde de trabalhadores de comércio em shopping Center. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 3, n. 2, p. 63-90, 2003.

COSTA, F. T. B.; STERZA, J. J.; FREITAS, C. J. Paradoxos do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Revista Argumentum*, v. 8, n.1, p. 100-114, 2016.

DE LIMA, H. K. B.; ANTLOGA, C. S.; ARAÚJO, A. J. S. “Seguir carreira como vendedor, de jeito nenhum!”: Um estudo comparativo da atividade de vendedores em shoppings centers. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. v. 8, n. 2, p. 139-158, 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1987. 163 p.

\_\_\_\_\_.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.

\_\_\_\_\_.; LANCMAN, Selma (Org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004a. 345 p.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. *Production*. v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004b.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. Liquidez e reflexividade na noção contemporânea de carreira. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 1, p. 44-57, 2015.

FARIA, J. H. Epistemologia crítica do concreto e momentos da pesquisa: uma proposição para os estudos organizacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 5, p. 15-40, 2015.

FARIA, J. H.; KREMER, A. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. *Revista de Administração*, v. 40, n. 3, p. 266-279, 2005.

FORTINO, S. Processo de vulnerabilização e danos ao ofício: a Modernização do Trabalho em questão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. v. 37, n. 126, p. 213-224, 2012.

FREITAS, L. G.; AUGUSTO, M. M.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. *Psicologia em Revista*, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014.

FREITAS, M. E. O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 5-7, 1999.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 334 p. (Management ; 4).

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 196 p.

HELOANI, José Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 6, p. 1-24, 2006.

IGLESIAS, F.; DAMASCENO, R. Estratégias persuasivas de vendedores: as percepções de consumidores em lojas de varejo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 13, n. 2, p. 171-186, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Versão 2.0. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>> Acesso em: 13 out. 2016.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 6, p. 79-90, dez. 2003.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 297 p.

LIMA, A. L. O.; MAINARDES, E. W.; VIGNA, J. P. A associação das atitudes de chefes e clientes com a satisfação dos vendedores com o trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 14, n. 3, p. 181-195, 2015.

LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 0-0, 2014.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. 368 p. (Trabalho humano).

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

\_\_\_\_\_. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 0-0, 2013.

NEVES, J. A. D.; SOUSA, M. M.; BARBOSA, F. S. C. Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 5, p. 1-24, 2004.

NOGUEIRA, M. A. Organizações complexas e sociedade da informação. O “sofrimento” como metáfora organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 28, p. 145-162, 2003.

PAGÈS, Max, *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.

PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 10-23, 2010.

PINTOR, E. A. S. Sofrimento mental em vendedores na Grande São Paulo: a destituição do ser pela organização do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n.122, p. 277-288, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 317 p.

SALIMON, Mário Ibraim. **Ideologia Gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor**. 2011. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Distrito Federal. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2013.

SILVA, J. D.; FAIA, V. S.; VIEIRA, V. A. Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 626-640, 2016.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo - empresa nas organizações contemporâneas**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009. 245 p.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989. 200 p. (Biblioteca da educação. Série 2: economia da educação, v. 1).

TUMOLO, P. S. Metamorfoses no mundo do trabalho: revisão de algumas linhas de análise. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 333-350, 1997.

VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n.3, p.453-464, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 86 p.

\_\_\_\_\_. Réplica 2 - Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, art. 2, p. 761-765, 2011.

WÜNSCH, P. R.; MINCATO, R.; REIS, C. N. As transformações (in)visíveis do trabalho. **Revista Latino-Americana de História**, v. 1, n. 3, p. 536-548, 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**Universidade de Brasília**

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

Departamento de Administração

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade analisar as causas de sofrimento no trabalho entre vendedores em meio ao avanço da Ideologia Gerencialista nas organizações contemporâneas. Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), a ser apresentado à banca examinadora do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Ao participar deste estudo, o(a) Sr.(a) não terá nenhum benefício direto. Contudo, espera-se que este estudo traga informações importantes sobre as causas de sofrimento entre vendedores, de modo que o conhecimento construído a partir desta pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento de outros estudos que partilhem da temática deste trabalho. Cumpre ressaltar que o(a) Sr.(a) tem a liberdade de se recusar a participar desta pesquisa, podendo, durante o processo, desistir a qualquer momento, sem quaisquer prejuízos para o(a) Sr.(a).

A sua participação consistirá na concessão de uma entrevista individual, com base em um roteiro de perguntas guiado pelo pesquisador. Com o intuito de promover maior precisão e fidedignidade às informações concedidas, a entrevista será registrada por meio de um gravador eletrônico, a fim de que posteriormente possa ser transcrita. O procedimento tem duração aproximada de 45 (quarenta e cinco) minutos.

Cabe esclarecer que todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. É assegurado ao participante desta pesquisa que seu

nome não será exposto, sendo mantido o mais rigoroso sigilo, mediante a omissão de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Sempre que quiser, o(a) Sr.(a) poderá pedir mais informações sobre esta pesquisa, contatando o pesquisador por meio do endereço eletrônico: kairoaguilar@aluno.unb.br, ou telefone celular: (61) 99395-9375.

Ressaltamos o caráter voluntário desta pesquisa, visto que o(a) Sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar deste estudo, bem como não receberá pagamento por sua participação.

Após os esclarecimentos acima, solicitamos o seu consentimento de forma livre, bastando, para isso, o preenchimento dos campos abaixo:

Obs.: Não assine este termo se ainda possuir dúvidas a respeito.

\_\_\_\_\_  
Nome / Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Nome / Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## Apêndice B – Roteiro de Entrevista

 <p> <b>Universidade de Brasília</b>            Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade            Departamento de Administração  <b>Roteiro de Entrevista</b> </p>	
<b>Avaliação Sociodemográfica</b>	
Nome: _____	Sexo: _____
Tempo de serviço: _____	Idade: _____
Data de realização: _____	Nº da entrevista: _____
Local de realização: _____	Escolaridade: _____

- 1. O que o trabalho significa para você? Quais são os seus sentimentos em relação ao seu trabalho? Dê-me exemplos de situações nas quais esses sentimentos ocorrem. Conte-me um pouco sobre sua trajetória de vida na Empresa Alfa. Quais foram os motivos que levaram você a fazer parte desta empresa?***
- 2. Digamos que eu queira ingressar na Empresa Alfa, no entanto, eu não sei nada a respeito das regras, dos princípios, dos valores e do ritmo de trabalho desta empresa. Então, de que maneira você compreende os valores desta empresa e de que forma você consegue enxergá-los na sua rotina de trabalho?***
- 3. Qual a sua percepção a respeito do modelo de trabalho adotado pela Empresa Alfa? O que você tem a dizer sobre as técnicas, métodos e gestão da empresa sobre o trabalho que você executa?***

- 4. Se, de fato, eu entrar para a Empresa Alfa, o que a empresa deve esperar de mim? Que dicas ou conselhos você me daria para desempenhar um trabalho que vá ao encontro das expectativas da empresa?**
- 5. Conte-me um pouco mais a respeito do seu trabalho. Descreva, por favor, as atividades características da sua profissão e seu dia a dia de trabalho na Empresa Alfa. Como você avalia sua relação entre colegas, chefia e clientes?**
- 6. Quais são suas principais dificuldades em relação ao trabalho? E como você faz para enfrentar essas dificuldades no seu dia a dia de trabalho?**
- 7. De que maneira o ritmo de trabalho da Empresa Alfa tem interferido na sua saúde?**
- 8. Quais são as principais fontes de satisfação e prazer que você encontra no seu trabalho? E de que maneira a Empresa Alfa, na forma de gerir o trabalho, nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho, tem contribuído para o alcance destas fontes de satisfação?**