

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO-SENSU EM PSICOLOGIA

MARINA CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA

**ATIVIDADE DO VENDEDOR DE VEÍCULOS: GESTÃO DO TRABALHO E
DEBATE DE NORMAS**

ORIENTADOR: PROF. DR. HÉLDER PORDEUS MUNIZ

NITERÓI

2017

MARINA CASTELO BRANCO DE OLIVEIRA

**ATIVIDADE DO VENDEDOR DE VEÍCULOS: GESTÃO DO TRABALHO E
DEBATE DE NORMAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Instituto de Psicologia da Universidade Federal Fluminense, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Psicologia. Área de concentração: Subjetividade, Política e Exclusão Social.

Orientador: Prof. Dr. HELDER PORDEUS MUNIZ

NITERÓI

2017

O48 Oliveira, Marina Castelo Branco de.
Atividade do vendedor de veículos: gestão do trabalho e debate de normas / Marina Castelo Branco de Oliveira. – 2017.
93 f.
Orientador: Hélder Pordeus Muniz.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense. Instituto de Psicologia, 2017.

Bibliografia: f. 90-93.

1. Trabalho. 2. Ergologia. 3. Vendedor. 4. Relação de trabalho.
I. Muniz, Hélder Pordeus. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Psicologia. III. Título.

Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais, José Mariano e Andréa, por serem, por toda a vida, os meus exemplos de amor, união e rumo a seguir.

Meu marido, meu amor, aquele que sempre me apoia, incentiva, desenha os caminhos mais desafiadores e divertidos para o crescimento da nossa família. Você me fez ir ao Rio de Janeiro sem querer e me tornou uma carioca de coração. Nestes quatro anos vivemos os piores e melhores momentos nossos treze anos juntos. Com certeza o sentimento de vitória, conquista, a concretização dos nossos objetivos, diante da cidade maravilhosa foi um dos melhores. A conquista é sempre nossa.

Meu pequeno grande amor, meu Matheus, obrigada por me fazer querer ser melhor. Você me ensina cada dia a ser mãe, agora, mais do que nunca, te agradeço diante do desafio que estar por vir ao ser mãe de gêmeos.

Cintia Macedo, minha amiga e companheira de trajeto Rio-Niterói, a sua presença e incentivo nas aulas como aluna ouvinte, foram fundamentais para que eu estivesse aqui hoje.

Agradeço também ao meu orientador Hélder Muniz, pela disponibilidade de compartilhar seus conhecimentos e a oportunidade de participar de um grupo de pesquisa tão querido. Marta, obrigada pelos conselhos, dicas e por permitir conhecer a sua pesquisa mais de perto. Claudete, obrigada pelas risadas, pelas palavras de carinho e incentivo. Lívia, Louise, Aline e demais colegas do grupo agradeço terem me acolhido de forma tão doce e espontânea.

Às minhas amigas-mães, Giuliana, Lisa, Carol, Sheron e Patrícia, eu agradeço por todas as vezes em que me senti compreendida diante do turbilhão que é ser mãe, dona de casa, esposa e estudante profissional. Vocês tornaram essa jornada mais leve e alegre quando nos encontrávamos depois de um dia exaustivo com filho, casa, marido, leituras e escritas.

Agradeço também, especialmente, a todos que fazem parte do grupo de concessionárias em que esta pesquisa foi realizada. À família Guimarães por empreender e criar sempre novas oportunidades de trabalho e crescimento ao Estado do Piauí. Ao Sérgio Carvalho que abriu as portas das empresas para que eu vivesse a minha primeira experiência de trabalho e que foi muito além, abrindo também a sua casa e o seu coração para que eu criasse morada. Você foi um mestre, um líder, um professor, um amigo que sempre levarei comigo. Sr Fernando Menezes, obrigada por ser sempre rígido, detalhista, mas também atencioso, sensato e por sempre ensinar pelo exemplo. Érico Veiga, obrigada pelos ensinamentos na área comercial, por estar sempre disponível e mostrar que se trabalha

melhor, quando se faz com bom humor. Sr Luiz Carlos e D. Constância, obrigada por compartilharem suas experiências de trabalho e de vida. À minha amiga e parceira de trabalho de longos anos, Stephanie, obrigada pela disponibilidade em toda e qualquer hora, o cuidado com que trata a nossa relação, a cumplicidade que nos faz mais que parceiras de trabalho, a compreensão em nos perceber tão diferentes e ao mesmo tempo tão iguais e por testemunhar o amor que você dedica ao que faz.

À Capes pelo apoio financeiro.

RESUMO

Esta pesquisa de campo de abordagem qualitativa tem como objetivo geral analisar como se processa a gestão que cada vendedor de veículos realiza na sua atividade de trabalho, em uma concessionária de veículos leves. Para a consecução desse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados: apresentar os pressupostos da ergologia para caracterizar o trabalho prescrito, o trabalho real e as renormatizações da atividade dos vendedores de carros; identificar as principais atividades de trabalho realizadas pelo vendedor de veículos; investigar a importância da relação de serviço para a competência na atividade dos vendedores. O estudo, cujo campo foi uma concessionária situada em Teresina-PI, envolveu nove vendedores de carro e outros funcionários, cujas atividades se relacionam com a venda. O método utilizado para coleta de dados constou de visitas à concessionária, para a realização das observações e de conversas sobre o trabalho. A análise dos dados foi norteadada pela perspectiva ergológica de Yves Schwartz e pela abordagem sobre a lógica de serviço de Philippe Zarifian. Ao fim da análise, constatamos que os vendedores eram pressionados pela necessidade de resposta rápida, exigida pela lógica comercial do mercado, porém, com demandas que envolvem uma relação de serviço, na qual o produto comercializado tem um alto valor monetário, mas também é carregado de simbolismos. Essa variabilidade que se faz presente na significância do carro para cada cliente exige dos vendedores o uso do *corpo-si* para dar conta de atender ao que se passa em seus encontros, mas que também singulariza seus atos de trabalho. Ou seja, os vendedores tinham que criar novas normas e estratégias na atividade para vender, não se restringindo às normas prescritas. Verificamos também que há um estímulo gerencial à competição, entretanto, existem ainda formas de solidariedade entre os vendedores e entre outros trabalhadores, capazes de auxiliarem uma gestão não seja apenas individualista do trabalho, mas que pode ser melhor potencializada por outras estratégias gerenciais.

Palavras-chave: Trabalho. Ergologia. Atividade do vendedor. Relação de serviço.

ABSTRACT

This qualitative approach field research has as general aim to analyze how it is processed the management that each car salesman performs in his work activity in a light vehicle dealership. In order to achieve this general goal, the following specific objectives were drawn: to present the assumptions of ergology to characterize the prescribed work, the real work and the renormalization of the activity of the car salesmen; Identify the main work activities performed by the vehicle salesperson; Investigate the importance of the service relationship to the competence in the activity of the vendors. The study was taken place in a dealership located in Teresina-PI. The subjects were nine car salesmen and other employees whose activities are related to the sale. The method used for data collection consisted of visits to the dealership to make observations and have conversations about the work. The analysis of the data was guided by the ergological perspective of Yves Schwartz and by the approach about the service logic of Philippe Zarifian. At the end of the analysis, we find that sellers were pressured by the need of fast response demanded by the commercial logic of the market, still with demands involving a service relationship in which the marketed product has a high monetary value but it is also conveyed of symbolism. This variability that it is showed up in the significance of the car for each client requires from the sellers the use of the *body itself* to deal with what it happens in their meetings, but that it also singularizes their acts of work. In other words, the sellers had to create new rules and strategies in the activity to sell, not being restricted to the standards prescribed. We also verified that there is a management stimulus to the competition, however, there are still forms of solidarity among the salespeople and among other workers capable of assisting a management that it is not only individualistic of the work, but also that can be better potentialized by other management strategies.

Keywords: Work. Ergology. Seller activity. Service relationship.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO:	08
CAPÍTULO 1: A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E O VENDEDOR DE CARROS	17
1.1 O carro: um bem carregado de significados	17
1.2 O vendedor: diante da lógica de serviços	22
CAPÍTULO 2: ATIVIDADE HUMANA: UM OLHAR ERGOLÓGICO	30
2.1 Olhando o trabalho de perto: um breve histórico da perspectiva ergológica	30
2.2 Principais Proposições Ergológicas.....	34
2.3 Atividade: debate entre as normas antecedentes e as renormatizações.....	36
2.4 Corpo-si: uma entidade enigmática	44
2.5 ECRP: Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes	47
2.6 Competência: um conceito transversal	49
CAPÍTULO 3: CENÁRIOS E O CAMPO DE PESQUISA	56
3.1 Cenários: nacional e regional	56
3.2 Histórico e Estrutura da Empresa pesquisada	57
3.3 O Departamento de Vendas e os Cargos que o compõe	59
3.4 O Vendedor no Contexto da Empresa	65
3.5 Gestão de Pessoas: seleção, integração, treinamentos e políticas de qualidade	67
3.6 Atividade do Vendedor referenciada pelo contexto	72
CAPÍTULO 4: CONHECENDO A ATIVIDADE DOS VENDEDORES	74
4.1 Caracterização do Método de Pesquisa	74
4.2 Observações sobre o Campo	78
4.3 Conversas sobre o trabalho	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	90

INTRODUÇÃO

Durante a graduação surgiu o interesse em conhecer o trabalho do psicólogo nas empresas, por estímulo de uma professora que trabalhava na área e falava com entusiasmo do que fazia. Realizamos durante seis meses um estágio extracurricular em uma empresa do ramo de confecções. Nessa organização, existia um plano de trabalho e cronograma iguais para todos os estagiários, independente do curso que faziam. Nos três primeiros meses, passávamos por todos os setores da empresa acompanhando um funcionário do setor, alguns dias, junto com um vendedor, outros conhecendo o estoque, caixa, faturamento, recepção, crediário e todos os outros. Nos três últimos meses, íamos para o setor que a coordenação entendia estar mais relacionado à formação de cada um. Fomos direcionadas para o RH, onde auxiliávamos a gerente nas tarefas de recrutamento, de organização dos processos seletivos e na preparação dos treinamentos. É válido dizer que ficamos mais ligadas à parte administrativa e pouco experienciamos a atividade do psicólogo do trabalho e organizacional. Nossa curiosidade aumentava, tanto que, antes do final da graduação, iniciamos uma pós-graduação *lato sensu* com o título Psicologia Organizacional e do Trabalho¹. Durante este curso, recebemos de pessoas que estudavam conosco proposta para trabalhar na empresa, campo desta pesquisa. Com apenas quatro meses da formatura, sem nenhuma experiência de trabalho formal, fomos contratada para ser gerente de recursos humanos de um grupo de concessionárias de veículos de diversas montadoras, em Teresina-Piauí. Eram seis empresas com uma média de quatrocentos funcionários.

Nessa empresa, como não existia um departamento de recursos humanos, todos os processos referentes às pessoas eram tratados diretamente pelos gerentes de cada setor ou por quatro funcionárias do departamento de pessoal: três formadas em contabilidade e uma em administração de empresas. O cargo de gerente de recursos humanos era completamente novo na empresa, por isso, não existiam políticas e processos determinados. Surgia uma dupla ansiedade: por parte da gerência da empresa que, mesmo não nos contratando como psicóloga, queria saber como a psicologia atenderia e solucionaria as suas necessidades e, por nossa parte, em saber onde e como poderíamos atuar. Essa experiência profissional durou sete

¹Essa denominação é utilizada por uma associação nacional, e por uma revista, mas utilizaremos durante nosso trabalho a denominação da área no CNPq, que é Psicologia do Trabalho e Organizacional porque acreditamos que academicamente expressa melhor a importância do conceito de trabalho para a compreensão dos problemas e desafios da pesquisa e intervenção nas organizações.

anos (05/2006 a 05/2013) e, até hoje, ainda nos perguntamos onde e como eu poderíamos ter atuado.

Diante de um universo de questões, hoje, com um olhar de fora, e atravessado por toda esta experiência que o mestrado está nos proporcionando, podemos dizer que sentimos na pele, como destaca Alvarez e Telles (2008), as dificuldades do trabalhador quando existe um *déficit de prescrição*, e ele precisa criar as próprias normas e regras. Como esta função não existia no organograma da empresa, os objetivos não eram específicos, portanto, tornavam-se demasiadamente amplos. Em um dos nossos primeiros dias de trabalho, um dos diretores nos mostrou um *slogan* das lojas, que dizia: “Feliz com Você”, abaixo de um desenho de um rostinho amarelo sorrindo (como um *smiles*). Nesse momento, ele disse que nossa missão era fazer com que os funcionários se sentissem felizes com o que faziam, com quem faziam e para quem faziam. Esse fato nos estimulou, vimos uma porta aberta, muitas possibilidades e, com toda falta de experiência, não imaginávamos os desafios e armadilhas que esta “missão” trazia com ela.

Como nos faltava experiência, procuramos nos livros o suporte para o nosso trabalho. Assim, seguimos o roteiro que tinha sido passado na graduação, de como “implantar um departamento de RH”. Segundo Campos(2008), a Psicologia do Trabalho não deve se deter apenas aos subsistemas (recrutamento, treinamento, seleção, etc.), pois estes fazem parte da área de RH, mas não constituem o trabalho do psicólogo ou a atividade dos trabalhadores.

Para o autor:

Tanto quanto propor que o psicólogo do trabalho atue vendo o trabalhador como um “ator significativo” cabe à própria Psicologia do Trabalho, como disciplina, tornar-se um “ator significativo” dentro dos próprios cursos de psicologia, incomodando, refazendo um pensar não retilíneo, constante ou imutável. A Psicologia do Trabalho cabe tornar-se uma disciplina que possibilite o repensar do homem enquanto sujeito em suas relações cotidianas, nas organizações e no trabalho.(CAMPOS, 2008, p.7).

A formação em psicologia do trabalho e organizacional a que tivemos acesso no Piauí volta-se para o atendimento de supostas necessidades empresariais, uma prática de psicologia ainda muito ligada à psicologia industrial e pouco desenvolvida como psicologia organizacional. Ainda assume uma concepção reduzida de que para a organização atender ao mercado ela pode colocar o trabalhador em segundo plano. Essa é uma visão errônea, pois até mesmo grandes empresas, em tese, teriam condições de se pautar por outra perspectiva. Esta visão limitada defende que é preciso produzir mais no menor tempo e com menor custo financeiro, independente das consequências disso em termos de saúde do trabalhador e da

qualidade do trabalho. Além disso, valoriza resultados numéricos, tentando, sem cessar, quantificar e qualificar.

Nesse cenário, percebe-se uma necessidade do psicólogo de “provar a que veio” e mostrar da maneira mais “palpável” possível os “resultados” do seu trabalho. Parece necessário avaliar desempenhos, colocá-los em gráficos, encontrar *gaps* de desenvolvimento para organizar o planejamento de treinamento e mostrar ao empresário o retorno do investimento feito, como se a quantidade “x” investida em treinamento, tivesse, que obrigatoriamente, se transformar em 2x de produtividade no mês seguinte. Tenta-se colocar de forma “mecânica” – usando uma expressão habitual na indústria automobilística –, uma atividade que é completamente subjetiva e imensurável. Nessa concepção, o trabalhador ainda aparece como recurso para o alcance de objetivos, e a psicologia como um meio para usar estes recursos da melhor forma.

Essa concepção de trabalho compartimentado, com setores e funções definidos para melhores resultados, produz um trabalhador também segmentado, que não possui uma visão global do seu papel no resultado da empresa. Ele deve estar no trabalho de forma produtiva, integral, disponível, tentando suprimir a sua subjetividade e desejos em prol dos supostos objetivos de ampliação do capital. Com as novas formas de organização do trabalho, o espaço produtivo deixa de ser apenas na empresa, no seu horário de trabalho, começa a tomar conta de outros espaços, começa a “invadir o espaço doméstico. O tempo de trabalho que, até então, era regulamentado por rigorosas convenções coletivas, cada vez mais se adequa às necessidades e eventualidades da produção”. (ALLIEZ e FEHER, 1988, p. 152). A venda de carro está nas redes sociais e nos aplicativos de mensagem, fazendo com que os clientes liguem e interajam com os vendedores à noite, nos finais de semana, feriados. Não existe mais onde começa e termina o expediente de trabalho: a todo momento se está vendendo. Quase todos os instantes são capturados pelo processo de valorização do capital, o que torna cada vez maior a intensidade e densidade do trabalho.

Ao cursarmos uma disciplina na UERJ, com o professor Milton Athayde, ele disse uma frase fundamental para o entendimento do momento que vivíamos: “[...] precisa desconstruir esta coluna vertebral de conceitos e se abrir para questionar tudo. Interrogue mais.” Neste momento, começamos a rever os conceitos que nortearam a nossa prática profissional por todos estes anos. Muitas coisas nos incomodavam, como por exemplo, a forma que avaliação de desempenho deveria ser feita, com base em indicadores listados pela montadora, ou por consultorias externas. Já tínhamos absorvido outras coisas, como a

habilidade de ter sempre respostas, pois foi isso que nos foi solicitado durante os sete anos nas empresas do grupo: responder, criar solução, administrar conflitos, de preferência de forma rápida.

No momento em que, através das aulas do professor Hélder Muniz, tivemos contato com a psicologia do trabalho e organizacional francesa, surgem estas interrogações, a possibilidade de pensar e fazer de outra forma. Teóricos e linhas de pensamento completamente novas se abrem para nós. A perspectiva ergológica, segundo Schwartz (2010), apresenta um trabalho que nunca é pura execução, no qual a distância entre o que foi prescrito nas normas e o que de fato acontece no trabalho real é completamente enigmático, difícil de ser mensurado. Começamos a conhecer uma psicologia do trabalho e organizacional com uma perspectiva clínica, em seu sentido analítico.

Essas leituras produziram um sentimento de que alguém conseguiu colocar no papel algo que sempre sentia, mas as demandas e as construções conceituais que tínhamos não nos permitiam refletir. Fazer uma avaliação de desempenho, conforme as auditorias dos programas de Gestão da Qualidade da ISO 9000 exigiam, nos deixavam com sentimento de incompletude e até de inquietação, uma vez que, por mais indicadores que pudéssemos descrever para “avaliar” uma competência, da forma que as auditorias exigiam, sempre existia um sentimento de que faltava algo, de que não conseguiríamos avaliar ninguém com aquela ferramenta. Hoje, percebemos o quão impossível é a missão de tentar objetivar uma competência com míseros indicadores. As avaliações precisam ser feitas, isto é um fato, mas é interessante buscar outras maneiras, que levem em consideração o “agir em competência”. (SCHWARTZ, 2010b).

Assim, começamos a pensar de outra forma o campo de pesquisa, as pessoas, as tarefas e a atividade de cada uma delas. Esta empresa que permaneceu tantos anos em nossa vida, aparece de uma forma nova, como um campo de pesquisa vasto e com silhuetas nunca antes vistas por nós. Com outro olhar, começamos a pensar em como as coisas poderiam acontecer, na prática, de forma diferente de como foram. Temos uma relação de muito carinho por tudo que vivemos e aprendemos. Estudar e repensar essa prática está sendo muito interessante.

Refletindo sobre o início das tarefas enquanto gerente de RH, desde os primeiros contatos com gerentes e líderes de departamentos, percebemos uma grande demanda por seleção de vendedores, o que provocava uma rotatividade que chamava a atenção, tanto pela demanda recorrente ao departamento de RH, quanto pela dificuldade de estruturação dos

coletivos. Assim, como afirma Zarifian(2001), a competência coletiva é composta de várias competências individuais que se combinam através de uma alquimia difícil de ser decodificada. Quando uma pessoa sai da equipe ou entra uma pessoa nova, o funcionamento coletivo pode ser transformado.

Grande parte do trabalho da gerência de RH constituía-se de: selecionar, treinar e desenvolver as equipes de vendas. Os conceitos que envolviam a base para os processos de seleção, muitas vezes, eram predeterminados por consultorias ligadas diretamente à montadora da concessionária. O entendimento do que é ser competente, de como se seleciona, treina e desenvolve pessoas, sempre foram por nós questionados, já que a seleção era feita com base em entrevistas e testes e o que se buscava encontrar eram características tão heterogêneas e distintas, que deveriam favorecer o “agir em competência”, assim, dificilmente seriam identificadas através de testes e entrevistas.

Diante da intenção de identificar os “melhores vendedores”, os mais “competentes”, os que se adequavam melhor ao posto de trabalho prescrito, com uma visão bem taylorista do posto de trabalho e do trabalhador, desenhamos um processo seletivo e, na medida do possível, diante do tempo que tínhamos, tentávamos fazer dinâmicas vivenciais, com simulações de situações de vendas, para tentar minimizar as distorções entre o processo seletivo que se tinha e os objetivos que se buscava alcançar com ele. Algumas vezes, diretores participavam destas dinâmicas, como relataremos no capítulo 3, item 3.4.

Como sinaliza Schwartz (1998), a complexidade do humano e da atividade de trabalho torna esse processo seletivo insolúvel ou insuficiente. A noção de competência, segundo ele, remete àquilo que os trabalhadores realizam no trabalho. Para Schwartz (2010), as competências são antes de tudo um agir. Para esse agir em competência, é necessária uma soma de ingredientes que se apresentam, levando em consideração um coletivo, e se alternando conforme as situações são apresentadas, agindo sinergicamente.

O processo de escolha destes profissionais era sempre um problema para nós, haja vista que grande parte do nosso trabalho relacionava-se a selecionar e manter bons vendedores no quadro de funcionários da empresa. Os processos seletivos – mesmo que realizados em várias etapas, buscando identificar características técnicas, emocionais, experiências anteriores – eram sempre insuficientes, incertos, como um tiro no escuro. Depois da seleção realizada, durante a rotina de trabalho, vários questionamentos nos acompanhavam. O que faz este vendedor acertar, vender, agir de forma competente? Como desenvolver os vendedores novos? Vendedores excelentes em um mês, no mês seguinte não conseguiam vender quase

nada. O que acontecia? O que se passava na história daquele que foi o melhor vendedor do ano e quando promovido a supervisor não conseguia mais trabalhar? Não conseguia ajudar sua equipe a fazer como ele fazia. Algo na ordem do vivo, do enigmático se passava, que nem mesmo eles conseguiam descrever. Acreditamos que só através de um manejo clínico de análise da atividade do trabalho, poderiam ser acessadas estas respostas.

Quando um vendedor atende um cliente, ele tem infinitas possibilidades de agir, ele pode recepcionar o cliente à porta da loja, ou não; ele pode levá-lo direto ao carro de interesse ou levá-lo primeiro para a mesa e mostrar folhetos. Ele decide como se comportar: se pode tocar no cliente ou não, o que dizer, como falar, o tom de voz, as argumentações, de acordo com seus desejos e valores. Ele faz suas escolhas. Por mais que na empresa pesquisada existam normas e protocolos, que detalharemos mais adiante, o que se passa na situação de trabalho é imprevisto, é novo. O trabalhador não consegue relacionar de forma idêntica a nenhuma norma prescrita anteriormente; sua escolha de como agir é que vai fazê-lo competente ou não naquela situação. É o momento em que ele realiza uso de si, diante do vazio de normas.

Ao observar a competência do vendedor como um agir diante de uma situação, pensamos o conceito de serviço como a produção de valor. Assim, como coloca Philippe Zarifian (2001), quando se produz serviço, não se pode reduzir a avaliação de competência a um indicador numérico, como, por exemplo, quantos carros o vendedor vendeu. A compreensão do que é serviço exige uma nova maneira de ver e de avaliar o que é produzido. No caso do vendedor de carros, o que é produzido deixa de ser o número de carros que ele vendeu e passa a ser a relação de serviço que ele estabeleceu com este cliente. Como é ser vendedor de carros diante desta nova percepção? Quando a importância deixa de estar no quantitativo e passa a ser a qualidade?

Diante desse contexto, desejamos retornar a este ambiente de trabalho e observá-lo com um olhar de pesquisadora, que procura compreender o trabalho real a partir do ponto de vista da atividade. Esse se constrói na integração de diferentes demandas: as da gerência por produtividade e qualidade; e as dos trabalhadores por sua saúde. Desse modo, nossa questão de pesquisa surge da busca por entender como se dá o trabalho real de um vendedor de veículo. Para responder a esse questionamento, propomos o objetivo geral deste trabalho, qual seja analisar como se processa a gestão que cada vendedor de veículos realiza na sua atividade de trabalho, em uma concessionária de veículos leves. Para a consecução desse objetivo geral, propomos os seguintes objetivos específicos: apresentar os pressupostos da ergologia para

caracterizar o trabalho prescrito, o trabalho real e as renormatizações da atividade dos vendedores de carros e investigar a importância da relação de serviço para a competência na atividade dos vendedores.

De início, fizemos um levantamento bibliográfico na internet, utilizando algumas palavras-chave como: trabalho, atividade, vendedor, vendedor de carro, vendedor de automóveis, trabalho do vendedor, trabalho no setor automobilístico, trabalho prescrito e real do vendedor, relação de serviço na venda de carro. Esta pesquisa foi feita em banco de dissertações, como a CAPES, USP, UFMG, biblioteca eletrônica Scielo e em algumas revistas especializadas, mas nenhum trabalho foi encontrado tratando de tema semelhante a esta pesquisa, utilizando o conceito de atividade, serviço e competência, conforme a base teórica caracterizada neste trabalho. Grande parte dos materiais é sobre vendedores ambulantes, marketing de vendas, avaliação de desempenho.

Os trabalhos que tratam de serviço e competência, grande parte são de Philippe Zarifian, Mário Salerno e Ives Schwartz, mas não encontramos nenhuma pesquisa que tratasse da atividade do vendedor de carros. Encontrei uma dissertação de mestrado na Universidade Católica de Santos, com o título **A atividade de vendas na era das relações: uma análise da percepção da força de vendas de automóvel no mercado de Santos x comportamento de compra de automóvel novo**, Oliveira (2005), que fala sobre os oito passos que o vendedor deve seguir no processo de vendas: prospecção, pré-aproximação – preparação da venda, abordagem, avaliação de necessidades, apresentação do produto, respondendo às objeções, conquistando compromisso, acompanhamento. Cita também as tendências mercadológicas que explicam o comportamento do consumidor, inclusive citando a ergonomia como personalização dos produtos e serviços para atrair estes consumidores. Salientamos, porém, que estes conceitos distanciam-se do objeto desta pesquisa e dos referenciais teóricos que a norteiam. Assim, ressaltamos a relevância deste estudo, constatada a carência de pesquisas específicas relacionadas ao trabalho do vendedor de carro e diante de um mercado vasto, com grande importância econômica para o país.

Para a execução desta pesquisa, utilizamos como métodos para a coleta dos dados, a observação direta das atividades dos vendedores, bem como conversas sobre o trabalho com eles e com outros funcionários com quem se relacionam na realização das atividades de venda. A fim de compararmos o que acontecia na prática com o que era prescrito, recorreremos também ao manual de descrição de cargos, utilizado pela concessionária. Para tanto, realizamos algumas visitas até a concessionária, campo de nosso estudo. Destacamos que esta

concessionária (loja de venda de veículos leves) faz parte do grupo no qual trabalhamos, que é matriz de uma marca de carros em Teresina.

Para alicerçar a análise dos dados obtidos, recorreremos, principalmente, às leituras de Yves Schwartz, especialmente nos textos *Trabalho e uso de si*; e *Uso de si e competências* (2010b e d) e ao conceito de relação de serviço, conforme nos apresenta Phillipe Zarifian (2001), fundamentais para que começássemos a delinear novos horizontes para a compreensão do trabalho enquanto atividade e, por conseguinte, para a concretização deste estudo.

Estruturalmente, esta pesquisa encontra-se assim organizada: no primeiro capítulo, apresentamos o produto comercializado, destacando o valor monetário e seus significados emocionais e sociais, apontando o fato de seu surgimento relacionar-se com o início da indústria e com o capitalismo através do modo de produção, com a utilização de esteiras. Tratadas as especificidades do produto e do mercado, apresentamos o vendedor nesta difícil relação entre o mercado guiado por uma lógica comercial, um produto carregado de simbolismos e a necessidade de se estabelecer uma relação de serviço com os clientes.

Os conceitos de ergologia, defendidos por Schwartz, foram apresentados com detalhes no capítulo dois, no qual traçamos um breve histórico da perspectiva ergológica. Percebemos a necessidade de falar sobre esta introdução por não termos tido contato com a Ergologia na graduação e por acharmos de suma importância entendê-la e contextualizá-la diante da Ergonomia e da Psicologia do Trabalho. As principais proposições ergológicas, o conceito de atividade, corpo-si, competências e as entidades coletivas relativamente pertinentes foram brevemente contextualizadas e discutidas, de maneira que entenda o cenário conceitual no qual a pesquisa se deu. Portanto, assim como Zarifian e Schwartz argumentam, qualquer tentativa de antecipação da atividade, sem levar em conta a situação de trabalho, os eventos, o corpo-si envolvidos nela, é impensável.

O capítulo três é destinado à contextualização do cenário da pesquisa, discutindo o mercado de automóvel em nível nacional e em nível regional, no qual a empresa se situa, discorrendo depois sobre o histórico e a estrutura da empresa. Na descrição do departamento de vendas, foi delineado com mais detalhes o trabalho prescrito dos vendedores, assim como está no organograma e no manual de descrição de cargos, contendo perfil do cargo, principais responsabilidades, competências técnicas e comportamentais e a descrição da função, da forma que é utilizada pela atual gerente de RH. Foi caracterizada toda a tarefa, incluindo o manual com os fundamentos da venda em dez passos, assim como é transmitido aos

vendedores em seus primeiros treinamentos. Falamos também sobre a atividade deles diante deste contexto.

No quarto e último capítulo, apresentamos a análise do material colhido nas visitas ao campo de pesquisa. Um momento extremamente rico e engrandecedor para nós, quando percebemos contextos, falas, observamos a dinâmica por outro prisma. O vendedor deixa de ser uma peça para o alcance dos objetivos da empresa, uma colocação no painel dos campeões, um número no *turnover*, um perfil a ser encontrado nas seleções ou um funcionário que precisa ser enviado ao treinamento. No momento da análise, ele passa a ser uma totalidade, combinações infinitas, diálogos, tensões, criação, singularidade e valores. O vendedor passa a ser um encontro de possíveis.

É válido registrar que no projeto inicial de pesquisa intencionávamos realizar encontros com os vendedores, sobre o trabalho, no entanto, por conta do pouco tempo do mestrado e da distância do Piauí ao Rio de Janeiro, não foram possíveis os encontros e a pesquisa teve por base a análise dos diários de campo coletados durante as visitas, assim como um resgate de memória dos setes anos em que estivemos, diariamente, envolvidos coma rotina desta empresa.

CAPÍTULO 1: A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E O VENDEDOR DE CARROS

Neste capítulo, contextualizamos o surgimento do automóvel no mundo, a chegada deste produto ao Brasil, bem como a evolução dos modelos, ressaltando as significações emocionais e sociais que este bem representava e representa para a sociedade. Apresentamos também o vendedor nesta complexa relação entre o mercado guiado por uma lógica comercial, um produto carregado de simbolismos e a importância de se estabelecer uma relação de serviço com os clientes.

1.1 O carro: um bem carregado de significados

Optamos por iniciar este tópico apresentando uma síntese histórica sobre o automóvel, a saber. O primeiro automóvel da história foi um triciclo de combustão interna, com motor a gasolina, produzido pelo alemão Karl Benz em 1885. A partir de então, grandes mudanças ocorreram no mercado de automóveis e nas representações que são feitas dele. Os primeiros carros fabricados eram bem projetados, confiáveis, mas extremamente caros. Somente em 1908, Henry Ford, que havia criado a *Ford Motor Company*, em 1903 nos Estados Unidos, lançou o primeiro modelo com baixo custo e, em 1913, iniciou a linha de montagem móvel, que depois se tornou o elemento chave do fordismo, como método de fabricação. (SILVA, 1991).

Já no Brasil, a indústria automobilística nasceu com a instalação da Ford Brasil em 1919, inicialmente, com a montagem dos famosos modelos “T”. Em 1925, veio a General Motors, no momento em que os principais atrativos do modelo eram a durabilidade e o preço baixo, estes não eram mais tão importantes para o consumidor, já que a renda per capita crescia e as estradas melhoravam. (SILVA, 1991).

Na década de 50, a Volkswagen instalou-se no Brasil, tendo importado seus veículos, em especial, o “Fusca”. Outro aspecto relevante da década de 50 foi o mandato do Presidente Juscelino Kubitschek que, através de seu programa de Metas, chamado de “50 anos de progresso em cinco anos de governo”, colocou a indústria automobilística no centro de toda a ação governamental. As montadoras foram obrigadas a utilizar 95% de peças nacionais para veículos de passeio, incentivando o desenvolvimento da própria indústria. O crescimento se estende até a década de 70, atraindo técnicos estrangeiros e trabalhadores nordestinos para a região do ABC paulista, onde se concentra até hoje grande parte dessa indústria. (SILVA, 1991).

Em 1976, instala-se no Brasil a Fiat Automóveis S.A., dividindo o mercado com as chamadas “três grandes”, Volkswagen, Ford e a GM, até a década de 90, quando o mercado foi abalado pela abertura feita pelo Presidente Fernando Collor de Mello, por meio da liberação da importação de veículos. Em 1998, as novas montadoras já participavam com 6% das vendas totais. As grandes montadoras precisaram ser habilidosas para aproveitar o novo mercado de carros populares, cujo conceito foi introduzido pelo governo por meio de incentivos fiscais. A indústria automobilística se reformula e passa a priorizar a relação do cliente com o fornecedor. (SILVA, 1991).

O aumento da concorrência, junto com a crescente demanda por melhorias técnicas e a própria globalização da indústria automobilística, provoca desafios forçando as montadoras a buscarem novas estratégias de trabalho. Surge a importância da relação de serviço para a conquista do mercado.

Sobre este aspecto, Zarifian (2001, p.69) afirma que a “produção de serviço é o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo ou de um grupo”. Desse modo, é preciso agir sobre as condições de vida do cliente, indo muito além de uma mudança física, atendendo as suas necessidades e expectativas. O serviço é, antes de tudo, uma produção de valor, que não se esgota com o consumo. Ele é tanto maior, quanto maior for a melhoria gerada nas condições de atividade de quem o recebe. O autor coloca que o conceito de valor vai muito além da utilidade, envolve justiça, solidariedade e estética, conceitos que serão tratados no decorrer deste capítulo.

Quando um vendedor realiza um atendimento, e tendo como foco uma relação de serviço, é importante perceber quais possíveis utilidades este produto tem para o cliente. O carro, por ser um bem de alto valor monetário e por se apropriar de diferentes significados sociais, não deve ser visto como uma mercadoria qualquer. Cliente e vendedor são atravessados por diferentes utilidades deste mesmo produto.

O carro foi criado como meio de locomoção para fazer chegar mais rápido de um ponto a outro. O desenvolvimento das grandes cidades, a melhora na infraestrutura das vias de transporte, as grandes distâncias entre os locais de trabalho e de moradia, a baixa qualidade do transporte público, passam a justificar e a estimular a compra de um carro. É fato que ele mudou a maneira que percebemos o tempo e as distâncias, fazendo com que quilômetros sejam percorridos em poucas horas. Mesmo depois de um século da sua criação, continua sendo símbolo de avanço tecnológico. Para algumas pessoas, vai muito além relacionando-se

a necessidades sociais. Ele compõe a paisagem urbana, demonstra costumes, estilos de vida e comportamentos.

De forma consciente ou inconsciente, o carro faz parte da vida e do imaginário das pessoas, seja na facilidade de locomoção, ou no trânsito, seja no barulho ou na paisagem das grandes metrópoles, nos acidentes ou na falsa sensação de segurança. Ele é uma mercadoria que tem tanto a sua funcionalidade, quanto o seu uso ostentatório e espetacular, o que faz com que a decisão de compra do cliente seja sempre cheia de significados.

O vendedor, ao se relacionar com o cliente, precisa identificar qual uso ele fará do carro, pois toda sua argumentação para a venda depende da finalidade que o cliente busca, de qual evento ele relata como necessidade. Portanto, para entender melhor o carro como mercadoria e objeto de trabalho do vendedor, é preciso falar sobre a sociedade contemporânea, já que ele é um ícone poderoso neste momento.

No início do século XX, o modelo de trabalho organizado por Henry Ford, sistematizou o trabalho através da introdução das esteiras transportadoras, padronizando a produção em série e utilizando métodos desenvolvidos por Taylor, também chamados de organização científica do trabalho, para abastecer o consumo em massa. Esses métodos tornaram possível a padronização do produto/mercadoria e sua fabricação em larga escala, reduzindo o custo de fabricação, aumentando o consumo e até mesmo aumentando o poder de compra dos próprios trabalhadores, que tinham aumento salarial viabilizado pelo grande aumento das vendas e dos lucros.

Neste contexto, há um desenvolvimento simultâneo da indústria automobilística e do capitalismo. Até mesmo a utilização de termos para nomear as formas de organização de produção, como fordismo, pós-fordismo, toyotismo, estão diretamente relacionadas à indústria do automóvel. As necessidades técnicas do sistema automobilístico impulsionaram o desenvolvimento da indústria como um todo. Até mesmo o planejamento urbano, dimensionamento de ruas e distribuição de centros nas grandes cidades são pensados contando com a presença marcante do automóvel. Neste contexto, o carro nasce com a industrialização e se desenvolve no e para o urbano. (SCHOR, 1999).

Ainda segundo Schor (1999), o carro, como mercadoria em si, traz duas questões fundamentais da sociedade moderna: ser auto e mover-se. O carro é uma propriedade privada, individual e móvel. Uma “super” mercadoria que simboliza esta sociedade, que tem uma tendência pela individualização e valorização do ter. Já o uso do carro, em sua funcionalidade propriamente dita, dá-se na esfera pública. É a mercadoria perfeita para representar uma

socialização individualizada, pois deixa o indivíduo livre dos constrangimentos sociais do transporte coletivo, como ter que respeitar horários e conviver com outros e, ao mesmo tempo, o identifica, através do automóvel, como diferente. Nesse caso, a mercadoria constitui-se símbolo de status e poder.

Morais, Pascual e Severiano (2011) realizaram um estudo, na área de publicidade e “indústria cultural”, sobre o slogan “apaixonados por carro como todo brasileiro”. O objetivo da investigação era descobrir se havia entre as pessoas realmente a paixão pelos automóveis ou se era apenas uma estratégia de mercado para promover a empresa e, conseqüentemente, aumentar a venda de automóveis. Os autores concluem que esta paixão deve ser considerada como uma criação do sistema, uma produção da indústria cultural e do consumo, que serve para estimular as pessoas a comprarem produtos, e não uma “verdade natural”, como sugeriu o slogan.

Não temos intenção de entrar no debate do que é produzido pela “indústria cultural” ou “indústria do consumo”, mas, utilizamos o artigo de Moraes et al. (2011) para apresentar os testemunhos e comentários que relacionam os sentimentos provocados pelos carros nas pessoas, sejam estes induzidos pela propaganda ou explicados por outros fatores.

Os comentários encontrados reforçam uma percepção sobre o veículo que vai muito além do simples uso como meio de transporte. Um dos testemunhos encontrados no trabalho citado é: *“O brasileiro trata do carro quase como uma pessoa. Ele conversa com ele, dá banho, ele cuida, zela”* (p.889). Esse testemunho compara o carro a uma pessoa, que tem que ser cuidada, e que desperta afeto por parte do dono. Outro testemunho é: *“Eu sou aficionado por carros, como todo brasileiro (lembra daquele comercial?). Eu sempre colecionei a revista 4 rodas, pelo menos enquanto estive no Brasil”* (p.887). Este testemunho revela uma percepção positiva em relação ao veículo, citando que coleciona uma revista que trata exclusivamente de carros. Outros depoimentos que apareceram: *“É pura verdade. Todo brasileiro tem uma paixão por carros”* (p.888) e *“Seguindo a lógica: sou brasileiro: amo carros”* (p.888), os quais indicam que há uma identificação das pessoas com o slogan proposto pela empresa.

Na concessionária pesquisada aconteceu uma situação que demonstra bem estes sentimentos que o carro provoca em seus proprietários. Um cliente chegou para trocar o seu carro antigo por um carro novo. Ao finalizar a negociação, ele entrega uma carta ao vendedor pedindo que o mesmo a entregue ao próximo dono do seu carro, que estava sendo entregue à concessionária como parte do valor de entrada no financiamento do carro novo. Nesta carta

ele se despedia do carro antigo, agradecendo todos os anos que passaram juntos, falando de momentos especiais que viveu com o carro e pedindo que o próximo dono tivesse cuidado e zelo com o carro que fez parte de sua família. Por meio destas situações, é possível perceber que tipo de sentimentos o carro desperta em cada cliente.

A velocidade e a potência do carro, onde curiosamente, a unidade de medida dos motores é por “cavalos de força”, muitas vezes são relacionadas simbolicamente a liberdade e a virilidade masculina. Já segurança e conforto, são relacionados às necessidades das mulheres. A indústria se utiliza destes conhecimentos para produzir e também para divulgar seus produtos de forma atrativa. Os automóveis estão cada vez mais confortáveis e sedutores: com ar condicionado, acessórios de segurança, som ambiente, muitas divisões e compartimentos para atender supostas “necessidades femininas”. Alguns têm acessórios para guardar batons, óculos, mesinhas para lanches, computador de bordo, equipamentos de vídeos, o que comprova o investimento de muitos recursos tecnológicos.

O carro deixa de ser uma máquina para transporte e, no trânsito, se tornar uma extensão do próprio corpo do motorista. Alguns o veem como membro da família ou como a extensão da sua casa: lá se alimentam, dormem, alguns trocam de roupas, verificam e-mails, as mulheres fazem a maquiagem, trocam fraldas dos bebês, conversam com amigos, brincam com os filhos durante os longos trajetos, casais discutem relacionamento. Os motoristas dizem que se sentem seguros e protegidos quando estão dentro dos seus carros. (HOFFMANN, CRUZ, ALCHIERI, 2003).

O cantor Roberto Carlos ilustra de forma caricaturada, em uma de suas músicas, a identificação que as pessoas têm com seus automóveis, como se sentem velozes, potentes e poderosas quando estão dirigindo: “se você pretende saber quem eu sou, eu posso lhe dizer: entre no meu carro, e na estrada de Santos você vai me conhecer...”.

Na relação entre o vendedor e o cliente é importante que seja levado em consideração este sentimento que o carro desperta, que vai além da sua primeira função que seria apenas a locomoção. Em alguns casos, o que é privilegiado é o ato de comprar ou ter a propriedade do veículo, em detrimento da sua real utilidade. Segundo Schor (1999), consome-se mais do que se apropria. A apropriação ou a utilização do objeto em si, em alguns casos, tem menos sentido do que a ostentação do valor monetário da compra. A autora chama de consumo do espetáculo, e cita o exemplo de colecionadores de Mercedes e Jaguar, que têm mais automóveis na garagem que pessoas em casa, é consumo da contemplação.

Para Zarifian (2001), a avaliação de utilidade, quando se tratando da prestação de serviço, vai muito além do objeto propriamente dito, ele está na transformação da atividade do destinatário. A utilidade não está no carro, mas no uso que se faz dele. Para o autor, “o uso de si condiciona sempre o uso dos produtos” (p.106). O “produto carro” é apenas uma solução possível para o cliente, neste sentido pode-se falar em serviço, pois juntos, vendedor e cliente, podem criar a solução para a necessidade apresentada.

Queiroz (2006) destaca a ambiguidade da relação pública e privada dos indivíduos que utilizam carros: pública porque estão numa via da cidade e privado pela forma que se comportam dentro do carro, em um espaço íntimo. O autor conclui que:

Se, de um lado, propicia a intensa mobilidade espacial das pessoas, de outro, expressa a condição de classe e o desejo de ascender socialmente. Não se configura apenas como uma máquina, mas como um totem impregnado de significados, um espelho da vida social e para o homem. (QUEIROZ, 2006, p.120).

O documentário “Sociedade do automóvel” (2005), de Branca Nunes e Thiago Benicchio, trata sobre a relação que a sociedade contemporânea tem com o carro. O professor Jorge Rafael Renard comenta que há uma ligação entre o corpo e o carro, uma espécie de “ciborgue”, como se a pessoa não pudesse se locomover sem o carro, como se ele fosse suas pernas. O carro se torna uma extensão da pessoa e não simplesmente um objeto de uso. No Salão Internacional do Automóvel em 2004, as pessoas são perguntadas sobre o que levariam dali para casa e, depois, o que isso mudaria. A maioria diz querer levar a Ferrari. Um dos entrevistados diz que isso “levantaria o nível porque hoje é só ônibus”; outro diz que o carro traria status e ainda outro que o carro mudaria tudo porque daria personalidade e autoridade; outro entrevistado diz que “ter um carro é muito mais que uma máquina, é uma conquista”. A consultora Marília Galvão Rocha durante entrevista no documentário, afirma que “o carro é como se fosse um pedaço da sua casa que você levou para passear em quatro rodas. A tua identidade, tua casa, está tudo fechadinho naquele recinto”. Os depoimentos trazidos no documentário mostram, mais uma vez, que a percepção do automóvel vai muito além do simples uso instrumental do carro, sendo esse relacionado a status, relacionado à casa e ao próprio indivíduo.

1.2O vendedor: diante da lógica de serviço

Percebemos, pelo que foi apresentado na sessão anterior, haver muito envolvimento emocional e financeiro permeando a decisão de compra de um carro. Além disso, o cenário

marcado pela exigências do mercado cada vez mais competitivo, pela relação puramente mercantil entre cliente e vendedor, baseada na lógica fordista, onde o importante era vender o maior número de mercadorias no menor espaço de tempo, passa por transformações, entrando em cena, mesmo que de forma singela, novas formas de concepção e organização do trabalho.

Para Zarifian (2001), uma nova lógica surge nas relações, onde as principais mutações relacionam-se a três principais conceitos: evento, comunicação e serviço. Por evento, ele entende “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autorregulagem” (p.41). Trabalhar é gerir eventos, eles surgem de forma não programada, mas devem ser enfrentados, dominados e resolvidos. A presença deles é fundamental para o sucesso da atividade produtiva, exige criatividade, comunicação e mobilização de uma rede de atores. Para os vendedores, um evento pode mudar radicalmente o rumo da negociação que ele está conduzindo, por exemplo: a não aprovação do financiamento junto ao banco, é um evento parcialmente inesperado, que exige um esforço a mais dele para conduzir a negociação ao fechamento.

O conceito de evento exige nova forma de pensar as competências profissionais, já que não se pode mais enclausurá-las em definições prévias, pois para ser competente é necessário fazer frente aos eventos que surgirem. O trabalhador deve automobilizar competências que a situação solicita, e, em problemas mais complexos, a ação necessária, na grande maioria das vezes, ultrapassa a ação individual, sendo necessário mobilizar uma rede de atores, um trabalho coletivo.

A comunicação, diante dessa nova lógica, relaciona-se à qualidade das interações não à divisão de trabalho, separação de tarefas, de responsabilidades ou a disponibilidade de informações. É preciso entendimento e compromisso entre os atores envolvidos. A interdependência das ações, a solidariedade, o entendimento de um objetivo comum, no qual cada um tem acesso livre às informações que precisa para a realização do seu trabalho, pode facilitar a comunicação real entre as pessoas, não apenas como “política de comunicação” usada pela diretoria, mas no sentido de provocar comportamentos adequados e engajados. (ZARIFIAN, 2001).

O serviço, como coloca Zarifian (2001), não se trata do setor de atividade, mas de um conceito que é relativo ao trabalho moderno. Para ele, o serviço se dá quando existe uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outra pessoa ou instituição, nomeado pelo autor de destinatário do serviço. Por exemplo, quando um vendedor vende um carro para

determinado cliente, o serviço acontece no momento em que a atividade deste cliente é modificada, ou seja, ele passa a usar uma nova forma de se locomover pela cidade, chega mais rápido ao seu trabalho, com mais conforto e segurança. A produção desse serviço se dá desde a chegada do cliente à loja, quando o vendedor conversa com ele e juntos identificam quais benefícios ele quer encontrar naquele carro, depois, no momento em que o cliente já está usando o carro; e permanece ao longo do tempo, quando o cliente volta até a loja para fazer uma revisão ou trocar o óleo do motor.

Esta concepção de serviço ainda aparece em segundo plano, diante de uma visão competitiva e mercantil. Entretanto, quando se começa a avaliar resultados, a necessidade de reflexão, de gerar fidelização e o compromisso com uma relação duradoura deve se sobrepor e “produzir serviço”, esta concepção torna-se vital para manutenção e crescimento das empresas. (ZARIFIAN, 2001).

“Parece que quando se vende um automóvel, o essencial está feito” (ZARIFIAN, 2001, p. 81), quando na realidade a avaliação do serviço será feita ao longo do tempo, desde que o cliente começa a usar o carro, quando podem surgir dúvidas sobre a utilização, até as próximas visitas a concessionária, sejam por algum imprevisto que o leve até a oficina ou pelas revisões programadas durante os anos de garantia do carro.

Esta nova lógica atribui grande importância à cooperação e comunicação entre os trabalhadores, pois é preciso reconhecer que todos estão diretamente envolvidos com a prestação do serviço, seja o setor de peças, oficina ou setor de atendimento e vendas. A flexibilidade para lidar com os eventos, exige uma rede que interaja de forma rápida e engajada. (ZARIFIAN, 2001).

Possui grande importância a avaliação que o cliente faz do serviço que recebeu, pois o foco é a produção de valor e não apenas a mudança de condição na vida do cliente. Quando o vendedor vende um carro, ele pode mudar a condição de transporte do cliente, mas tem também o objetivo de produzir valor. Esta é uma questão bem complexa, pois o valor no ato de vender deixa de ser a quantidade de unidades vendidas e passa a ser a avaliação que o cliente faz. Assim, como exemplo desta mudança, a concessionária pesquisada passa a dar mais importância ao momento da entrega do carro, sendo chamada: “entrega mágica”. Não é suficiente vender e entregar o carro que o cliente sempre sonhou: é preciso, no ato da entrega, surpreender o cliente. Temos vários exemplos de “entregas mágicas” que aconteceram na concessionária, a exemplo da situação em que o vendedor descobriu que seria aniversário do cliente no dia seguinte à entrega, então, ele encheu o carro de bolas coloridas, comprou bolo

com velas para cantar parabéns para o cliente, no momento em que este receberia do carro. Em outra situação, o vendedor comprou um DVD do cantor preferido do cliente e o presenteou. Em outro momento, o pai presenteava a filha em seu aniversário de 18 anos e o carro foi coberto com um laço gigante cor de rosa. Existe uma verba financeira na empresa destinada a custear estas despesas. Sempre que o vendedor percebe, durante a negociação, que algo poderia tornar aquela “entrega mágica”, ele conversa com a coordenadora de qualidade sobre a possibilidade de torná-la viável.

Ainda segundo Zarifian (2001), a percepção e a avaliação do valor de serviço, vão além da estratégia por diferenciação, como nos casos dos exemplos citados. De nada adianta a “entrega mágica” se outros pontos não forem observados, como, por exemplo, se o carro não funcionar da forma como o cliente imagina, se o carro tiver um motor menos potente do que o cliente esperava. O serviço é o resultado nas condições de exercício da atividade do cliente, sobre a qual, em geral, ele faz quatro tipos de avaliações: avaliação de utilidade – a mais usada – proporciona uma nova utilidade, muda positivamente a atividade do cliente; ela não está no carro, mas na mudança que ele proporciona na atividade do comprador, seja através de um melhor transporte ou, como em alguns exemplos, na sensação do cliente de ter maior status. Avaliação de justiça acontece principalmente em serviços públicos, com a busca por igualdade de acesso aos serviços para todos. A justiça deve ser avaliada pela coletividade (através do Estado) e pelo destinatário do serviço. A avaliação de solidariedade relaciona-se à capacidade dos serviços de promover a integração social, a cooperação e a qualidade da vida coletiva. A avaliação estética dá-se no campo da arte, misto de avaliação de beleza e de ética. O valor de serviço é sempre uma totalidade, e, dentro dos vários tipos de avaliações possíveis, o mais importante não é a separação ou classificação deles, mas o diálogo, as tensões e combinações.

Voltando à concepção de serviço como mudança das condições de atividade, a eficiência concretiza-se em função das consequências para o cliente, afastando a abordagem da eficiência apenas como rentabilidade para as empresas. É claro que o capital é importante, mas pensar uma abordagem do valor de serviço é fundamental. A inovação do modelo propõe analisar estas tensões.

Existem algumas ambiguidades e dificuldades que o setor de serviço enfrenta, conforme colocado por Zarifian (2001). Ao tempo em que se pede ao vendedor que realize um atendimento personalizado, que observe as representações que aquele produto tem para o cliente, que tenha como foco o estabelecimento de uma relação, também é cobrado dele metas

de vendas diárias, não só número de unidades vendidas, mas vendas de todo portfólio de produtos que a marca representa. Como, por exemplo, um vendedor de carros da Renault, segundo as metas prescritas, não deve vender só Clio, ele também tem que vender Logan, Sandero, Duster, Fluence, pois a rentabilidade financeira que um vendedor que vende apenas Clio traz para a empresa não é interessante. A concessionária tem metas de vendas por modelos de carros junto à montadora, desta forma, ela repassa a meta segmentada para o vendedor. Este precisa ter um bom domínio técnico de cada modelo que vende, pois grande parte dos clientes chega com bastante informação e fazendo comparações entre modelos e marcas. Além das unidades vendidas, eles também têm metas de vendas de acessórios (som, DVD, trava elétrica, alarme, rodas esportivas e outros) e de seguros. Eis aqui a grande dificuldade da produção de serviço, pois envolve um debate de normas por onde circulam valores, que exige uma conduta compreensiva para a solução dos problemas do cliente; e ao mesmo tempo o vendedor precisa atender a todas as metas impostas pela empresa, atendendo aos valores mercadológicos.

Para vender é importante entender o que o cliente procura. Mesmo com as suas metas específicas, é fundamental conhecer o cliente e levar em consideração o que é importante para ele, pois é através da interação social, única e singular, que o vendedor interpreta e compreende as expectativas do cliente. Se o cliente quer um carro novo, o vendedor precisa acessar a “caixa preta” que representa a atividade do cliente, para saber como este carro será utilizado, quais usos ele fará desta mercadoria, como a família influencia a escolha, quais as condições financeiras dele para efetivar a compra. Nos manuais de técnicas de vendas, no prescrito, esta etapa chama-se entrevista consultiva, que é o momento inicial da conversa, no qual o vendedor vai tentar descobrir algumas informações importantes sobre o cliente para seguir os passos da negociação. Por exemplo, é importante saber se o carro será usado para trabalhar como um taxista, como um fazendeiro que transporta produtos na carroceria, se esse cliente é um jovem que gosta de equipamentos esportivos, ou ainda se é um carro para uma família que precisa de espaço para cadeirinha de bebê. Todas estas informações são importantes para estabelecer uma relação de serviço e oferecer o produto mais adequado.

Compreender a necessidade do cliente vai além de uma resposta técnica a uma demanda. É entender o evento como acontecimento singular, imprevisível, que coloca em xeque a imposição de tarefas prescritas. É preciso compreender o problema do cliente através do evento mencionado, para ajudá-lo a estabelecer um novo curso para sua atividade. Para que esta compreensão aconteça é necessário mobilizar toda experiência e conhecimento que

se tem do trabalho e da empresa. É importante ressaltar que existe uma troca com o coletivo de trabalho que pode facilitar esta compreensão. Por exemplo: existe todo um conhecimento dos colegas da área financeira que é compartilhado com os vendedores para encontrar, em conjunto, uma solução que atenda à demanda de um cliente que tem uma dificuldade de conseguir aprovação de crédito junto ao banco que fará o financiamento do seu carro. (ZARIFIAN, 2001).

É muito importante que o vendedor seja um facilitador, que desenvolva uma relação com o cliente que o procurou, que ajude o cliente a encontrar a melhor alternativa para a questão que o trouxe até a concessionária. Na concessionária pesquisada, faz parte das tarefas prescritas do vendedor, após a venda, no dia seguinte ao cliente ter recebido o carro, que ele faça uma ligação telefônica – chamada de “ligação do dia seguinte” – para saber como o cliente está se sentindo com a utilização do carro, se tudo está acontecendo como ele esperava, se tem alguma dúvida sobre o funcionamento do carro ou precisa de mais alguma informação. Este contato serve para reforçar o estabelecimento da relação, já solucionando algum imprevisto ou insatisfação que o cliente tenha.

Essa medida demonstra que a empresa entende que, no momento da entrega do veículo, o cliente está tomado por uma emoção que pode interferir na absorção de todas as informações que são passadas. Outra ação realizada na intenção de manter uma relação com o cliente é o contato feito pela equipe de telemarketing para realizar uma pesquisa de satisfação, solicitando que o cliente classifique o atendimento que teve com uma nota de 0 a 5. Caso o cliente dê uma nota 4, ele recebe uma ligação do vendedor tentando entender o motivo da insatisfação ou de não ter dado a nota máxima. Quando o cliente atribui uma nota entre 3 e 0, ele recebe uma ligação do próprio gerente de vendas, que tentará reverter o quadro de insatisfação que ele apresentou.

Outras ferramentas de comunicação com o cliente também são utilizadas, a exemplo de uma agenda eletrônica dentro do sistema operacional, em que cada vendedor realiza o cadastro de todos os seus clientes e ela emite alerta para datas programadas, tal como a data de aniversário do cliente, para que ele possa parabenizá-lo. Também avisa quando faz um ano que o cliente comprou o carro, para que o vendedor ligue e faça uma oferta especial para a troca do carro por outro carro novo.

Estas ações não garantem que uma relação de serviço aconteça de fato, mas percebe-se que existe uma política da empresa que indica preocupação com a opinião do cliente, e com

a manutenção desta relação, tentando estimular, por meio de normas e procedimentos, que o vendedor estreite a relação com o cliente.

Cada trabalhador, independente do setor em que esteja alocado, tem o seu papel na produção de um mesmo serviço. Os “conceptores (projetistas)”, os “produtores” ou os “comerciais” precisam estar constantemente em plena sintonia e com boa comunicação, para que o serviço se realize e a relação se estabeleça com o cliente. Quando o cliente reclama de um problema técnico para o vendedor, este não deve “transferir” o problema para a oficina ou para a fábrica, como se ele não estivesse envolvido na situação. Todos devem trabalhar juntos para a solução do problema, pois, na visão do cliente, não existe distinção entre o vendedor e a empresa: a percepção que ele tem é única. Salerno (2001), citando o consultor sueco, Richard Normann, coloca a noção de “momentos de verdade” nos quais a qualidade do serviço prestado é percebida na total interação entre o prestador de serviço e o cliente. Cada instante de interação do cliente com a loja é um momento de verdade, no qual pode haver sucesso ou pode falhar, dependendo do entrosamento e da comunicação entre o prestador de serviço (que pode ser o vendedor, a recepcionista, o mecânico) e cliente.

Zarifian(2001) chama de “aprendizagem por eventos” a capacidade de evolução a partir das situações, que passam a ser percebidas como oportunidades de aprendizagem. Uma “organização qualificante” valoriza uma comunicação que permita a visibilidade das estratégias empresarias, facilitando a integração real, com preocupação nos efeitos globais. Trata-se de “uma adaptabilidade bem-sucedida a situações mutantes”, já que tudo é instável, e que as competências profissionais não permitem ser enquadradas em definições prévias. Todos os trabalhadores precisam estar em sintonia com o serviço prestado, buscando aprender com a instabilidade do que se apresenta e tendo como foco o valor que depende diretamente dos efeitos produzidos na atividade do cliente.

Como defende Zarifian:

A qualidade do serviço prestado é definida em função da maneira como um produto melhora qualitativamente as condições de produção ou de vida de um cliente. Por exemplo: em função da maneira como um automóvel participa na melhoria das condições de deslocamento de tal tipo de passageiro em tal cidade. (ZARIFIAN, 2001, p. 78).

Ressaltamos que pode surgir uma dificuldade quando a comunicação não é suficientemente clara e efetiva entre a equipe que está em contato direto com o usuário daquele produto, no caso, o cliente que compra e usa o carro, e a equipe responsável pela fabricação e desenvolvimento dos produtos. Quem pode construir uma representação viva e

concreta das necessidades deste cliente é o setor comercial, pois é o vendedor que estabelece relação, vínculo, conhece as representações que o produto tem para o cliente.

Quando um cliente sinaliza uma demanda, seja ela uma necessidade ou uma insatisfação, esta pode exigir toda uma rede de ação, que em geral necessita de um envolvimento transversal a diferentes setores, exige um funcionamento em rede, que vai além daquele que existe comumente nas equipes. Grande parte das empresas ainda funciona com estruturas embasadas nas relações de poder, nas quais os organogramas são bem restritivos e toda a administração é feita com base no modelo do posto de trabalho, cuja noção de equipe funciona de maneira muito limitada, pois grande parte da avaliação de resultados é feita de maneira individual. O funcionamento em rede é de fundamental importância para a solução de muitas questões e ele acontece, seja de maneira informal ou pontual, com eficiência muito inferior ao seu potencial. (ZARIFIAN, 2001).

Deste modo, salientamos que identificar necessidades, conhecer a atividade do cliente, compreender e interpretar eventos, produzir soluções, transformar atividade, só é possível desenvolvendo competências através de um agir que se dá nas relações. A plasticidade (entendida como capacidade de reformulação) das competências é essencial quando se trata de clientes com necessidades tão sensíveis a variações.

Zarifian (2001) conclui que a produção de serviço (no singular) raramente consegue aparecer em seu estado puro, ele prefere colocá-la como ideal-tipo, que provoca tensões na tentativa de evoluir as lógicas comerciais que aí estão e acredita que ela ainda terá o seu lugar ao sol.

CAPÍTULO 02: ATIVIDADE HUMANA: UM OLHAR ERGOLÓGICO

Neste capítulo, as principais proposições ergológicas, o conceito de atividade, corpo, competências e as entidades coletivas relativamente pertinentes foram contextualizadas e discutidas, à luz dos pressupostos de Schwartz e Zarifian, visando ao entendimento do cenário conceitual no qual a pesquisa aconteceu.

2.1 Olhando o trabalho de perto: um breve histórico da perspectiva ergológica

O trabalho vem sendo estudado como constituinte da espécie humana, no qual o trabalhador se constrói e se reinventa através da atividade de trabalho. O homem modifica o meio em que vive, transforma a natureza de forma a subordinar a matéria natural à sua própria vontade, criando a sua própria vida. “O que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera” (MARX, 1985, p. 298). Ou seja, o objeto do trabalho é antes idealizado, orientado a um fim, criado para produzir valor de uso. O trabalho é um processo entre o homem e a natureza, no qual ao modificá-la, ele modifica a si próprio. Este processo homem-natureza, nas formas anteriores de organização de produção, aparecia como uma união entre trabalhador e seus meios de vida. Com a transformação da força de trabalho em mercadoria, o capitalismo separa o trabalhador dos seus meios, dando novos contornos a este processo. (MARX, 1985).

As pessoas e os seus trabalhos devem ser compreendidos na mudança, desde a época em que trabalho representava um homem junto à sua máquina, até os dias de hoje em que não existe um formato ou uma forma definida do que seja trabalho. As mudanças não são só materiais e técnicas, mas também são institucionais, sociais, jurídicas, nas relações de trabalho e de serviço. O novo, não pode, de forma nenhuma, ter julgamento único, como bom ou ruim, pois todas estas mudanças estão dentro de cenários específicos que precisam ser vistos e analisados em cada situação.

Conhecer a atividade humana, do ponto de vista mais amplamente aceitável, é a possibilidade de se aproximar dessa tentativa de conhecer o trabalho do outro, da maneira que ele se apresenta no real, diante de tantas influências. “Ir ver o trabalho de perto, para colocar os verdadeiros problemas e negociar as soluções”. (SCHWARTZ, 2010c, p.60). Esta é a forma mais prática e real de tentar conhecer a atividade de trabalho.

Quando se fala de um olhar ergológico da atividade, muitas pessoas podem associar a ergologia a uma ciência interessada nas condições de trabalho, como ruído, calor, frio,

poeira, odores. Grande parte das pessoas associa ergonomia e ergologia apenas ao sinônimo de maior conforto, por comprarem cadeiras em “formato ergonômico”. Existe uma publicidade que diz que ergonomia/ergologia é aquilo que adequa da melhor forma os materiais de trabalho às condições físicas dos usuários. Mas, segundo Guérin (2001, p.8), quando um ergonomista é questionado sobre sua prática, certamente dirá que se concentra na atividade de trabalho.

Durrive e Jacques (2010, p. 295) esclarecem que o prefixo *ergo* vem da palavra grega que significa “ação, trabalho, obra”, e a ênfase deve ser dada ao trabalho “do ponto de vista daquele que trabalha” e não de uma pessoa que esteja fora. Eles afirmam que a Ergonomia olha para a relação homem e meio sob a lente da saúde e a Ergologia amplia esse olhar interessando-se por “saberes construídos e competências desenvolvidas pelo homem enquanto produtor”. Existe no trabalho uma série de saberes se cruzando, sejam estes acadêmicos, profissionais, de histórias de vidas, relações, valores. “Como conhecer este trabalho que se modifica e que nos modifica...?” (SCHWARTZ, 2010c, p.21).

Schwartz (2010c) propõe a perspectiva ergológica para compreender e intervir no trabalho através de uma visão pluridisciplinar que observa a atividade humana como algo muito além das tarefas prescritas. A proposta deste autor é embasada por três principais autores: Ivar Oddone (1986), líder do Movimento Operário Italiano (MOI), que surge em um quadro de lutas por melhores condições de trabalho, já que a Itália durante os anos de 1950 e 1960 exibia altíssimos índices de acidentes de trabalho. Na década de 60, este movimento teve por finalidade interferir na atividade de trabalho para melhorar a saúde de trabalhadores da indústria automobilística, em Turim e Paris. De acordo com Neves, Athayde e Muniz (2004), o MOI teve como principal objetivo discutir e compreender a produção de saberes na relação saúde e trabalho, além de interpretar a realidade laboral tendo como base os saberes formais e informais. Para fazer dialogar o saber da experiência prática dos trabalhadores com o saber científico dos pesquisadores, surge o conceito de comunidade científica ampliada, onde, juntos, são construídos saberes que viabilizam a compreensão e intervenção. Constituiu-se uma proposta de discussão pluridisciplinar do trabalho. Esse princípio de interlocução de saberes proposto por esse movimento foi incorporado por Schwartz (2000) como um dos pilares da perspectiva ergológica para análise e transformação do trabalho, a saber:

O conceito de "comunidade científica ampliada" permitia ter uma visão não mutilante do trabalho e começava a trazer respostas ao profundo mal estar que sentia em relação à diferença entre o patrimônio estocado, ensinado eo patrimônio vivo das atividades de trabalho.(SCHWARTZ, 2000, p. 39).

Com esta visão mais geral da atividade humana, como tentativa de renormalização mesmo que parcial dos meios de vida, inicia-se a construção do conceito de "atividade". A “comunidade científica ampliada” reforça a importância das diversas contribuições, como forma de introdução de novos conteúdos de ensino para aproximar-se da experiência. Colocar em diálogo as diversas disciplinas e o patrimônio dos trabalhadores que atravessa o campo do saber, da ética e do político é condição para que a pluridisciplinaridade se concretize.

Mais adiante, Schwartz (2000), apresenta os limites deste conceito extraordinário de “comunidade científica ampliada”, falando do “dispositivo dinâmico de três polos” (DD3P), onde existe um polo das gestões no e do trabalho, no sentido de gerir dialéticas entre normas antecedentes e re-singularizações, saberes organizados e disponíveis em disciplinas científicas. O segundo polo de valores mercantis, forças de convocação/validação e saberes investidos, gerados na experiência e um terceiro polo da exigência filosófica, ética, do direito, do político ou de valores “sem dimensão” que viabiliza o encontro entre os dois primeiros polos. Este último impõe uma “humildade epistemológica” que leva em conta a força e a fragilidade dos saberes (formais e da experiência) que sozinhos não explicam a realidade, necessitando, portanto, estarem sempre em diálogo.

Outra fonte de influência em que a perspectiva ergológica se ampara são as discussões da ergonomia com Alain Wisner (1994), que concebe a ergonomia da atividade como analisadora da relação homem-trabalho e dos desdobramentos desse encontro. A ergonomia, desenvolvida na França por ele e seus seguidores, ressalta a diferença entre o trabalho real e o trabalho prescrito, chamando atenção para o fato de toda atividade de trabalho ter uma dimensão descritível, daquilo que se pode prescrever, e uma dimensão enigmática, que é referente à experiência viva, de quem a realiza. Com estas pontuações é proposto que em toda atividade de trabalho sempre existirá um espaço vazio, onde serão mobilizados recursos do próprio trabalhador para dar conta do que estava prescrito. É necessário que o trabalhador preencha essa lacuna, este vazio de normas, no qual não são possíveis antecipações. Para lidar com estes vazios de normas são mobilizados diversos saberes, que embasam escolhas de como agir na situação real de trabalho. Este é um exercício permanente, das situações cotidianas, onde são mobilizados seus desejos, interesses, relações com os colegas e superiores, inteligência, relação com seu projeto de vida, linguagem adequada a cada momento, corpo e mente, juntos, de forma consciente e inconsciente.

Ampliando a proposta da ergonomia que coloca a diferença entre o trabalho real e o trabalho prescrito, a ergologia desenvolve os conceitos de norma antecedente, debate de

normas, renormatização, dramáticas de uso de si e corpo-si. Especifica o conceito de atividade humana de trabalho, na qual os trabalhadores vivem uma dialética entre as normas antecedentes e a renormatização, realizam escolhas, através das dramáticas do uso de si, levando em consideração o corpo, a experiência, os valores éticos, tudo de maneira muito singular. (SCHWARTZ, 2010c).

Por fim, a ergologia usa a filosofia das normas de Georges Canguilhem (2000), que afirma que todo homem quer ser sujeito de suas próprias normas e relaciona o conceito de saúde pela capacidade de renormatizar. (VIEIRA-JUNIOR, 2012, p.84).

Para entender o que é saúde, diante de um contexto permeado por valores, usamos o conceito de Canguilhem (2006), cuja visão aponta não ser a medicina que determina o que é normal, mas a vida em si, a capacidade de criar novas normas, de ser normativo. O normal não como média estatística, instituído pela ciência, mas o normal, como “normatividade”, em cada experiência singular. Cada ser vivente tem uma necessidade permanente de fazer suas próprias escolhas, que são feitas através de valores. “Viver é, mesmo para uma ameba, preferir e excluir”. (CANGUILHEM, 2002, p.105).

O autor faz um esclarecimento sobre os termos anômalo e anormal, em que o primeiro relaciona-se a um desvio, algo não habitual, é um termo descritivo. Já o segundo é um termo valorativo. A anomalia só será considerada patológica quando for vivida como um obstáculo. O que determina a doença é a forma como foi valorada a anomalia. A doença relaciona-se não com o fato de ser diferente, mas com a dificuldade de instituir novas normas de vida.

Eis um exemplo que ilustra essa discussão: Davzinho Radical, garoto de oito anos, com má formação nos braços e pernas, surfa e participa de competições internacionais, sendo o vice campeão mundial no surf adaptado. Ele diz: “Eu sou normal, igual a qualquer um, pra mim, sou normal, mesmo que as outras pessoas falem que não sou” (Informação verbal)². Este exemplo, diante da alegria e da forma de viver do garoto, mostra que saúde e normalidade estão diretamente relacionadas à forma que é valorado aquilo que se apresenta.

A esse respeito, Canguilhem (2002) afirma que:

Não existe fato que seja normal ou patológico em si. A anomalia e a mutação não são, em si mesmas, patológicas. Elas exprimem outras normas de vida possíveis. Se essas normas forem inferiores – quanto à estabilidade, à fecundidade e à variabilidade da vida – às normas específicas anteriores,

² Declaração de Davzinho Radical, em uma entrevista de TV, em janeiro 2016, no programa Esporte Espetacular.

serão chamadas patológicas. Se, eventualmente, se revelarem equivalentes – no mesmo meio – ou superiores – em outro meio – serão chamadas normais. Sua normalidade advirá de sua normatividade. O patológico não é ausência de norma biológica, é uma norma diferente, mas comparativamente repelida pela vida. (CANGUILHEM, 2002, p. 113).

Assim, aquele que está doente não é anormal por não ter normas, mas por uma incapacidade de ser normativo, ou seja, quando o sujeito não consegue criar normas que se ajustem aos novos acontecimentos, insistindo em normas que não mais se adequam, ele pode adoecer. (CANGUILHEM, 2002).

Ainda segundo Canguilhem (2002), vivemos em um meio duplamente infiel. Primeiro, porque este meio jamais se repete de um dia para o outro ou de uma situação para outra. Até mesmo os ambientes mais técnicos apresentam variações (a impressora que hoje funciona, amanhã pode apresentar defeito ou o desgaste de uma ferramenta na oficina, pode fazer com que ela não funcione adequadamente). Segundo, porque o sujeito é uma pessoa singular e preenche a falta de regras do meio com suas escolhas, embasadas em seus valores, sua história, contribuindo ainda mais para singularizar o meio. Estas escolhas são feitas muitas vezes de forma inconsciente.

Ele contesta profundamente a visão mecanicista do homem no trabalho como concebia Taylor, na qual todo trabalho estava descrito em normas que deveriam ser seguidas completamente. O meio só pode impor algum movimento ao homem, quando este se propõe ao meio com suas próprias orientações, seus desejos, seus valores. “Todo homem quer ser sujeito de suas próprias normas” (CANGUILHEM, 2001 p.120), fazer suas escolhas, imprimir a sua marca e o seu jeito de fazer. Quando um vendedor tem sempre balinhas em sua gaveta para oferecer aos filhos dos clientes, ele não encontra este comportamento como uma norma ou regra da empresa, apenas, o fato dele também ter filhos, gostar que as pessoas agradem os seus filhos, faz com que ele crie para si uma norma de também agradecer os filhos dos clientes para facilitar a sua negociação com os pais.

2.2 Principais proposições ergológicas

É importante colocar que, para Schwartz (2010c), a ergologia não se coloca como ciência, mas como uma norma de pensamento, uma forma de entender o trabalho como espaço de construção e de vida que se apropria dos conhecimentos de várias ciências para analisá-lo.

Para Schwartz (2007, p.37), a perspectiva ergológica tem como objetivo “melhor conhecer e, sobretudo, melhor intervir sobre as situações do trabalho para transformá-las”,

visando ao bem-estar do trabalhador, ao confrontar experiência de vida e de trabalho, e através deste debate melhor compreender a relação entre saúde e atividade do trabalho. (SCHWARTZ, 2007).

Prosseguindo, Schwartz, (2010c), afirma que o trabalho nunca é pura execução, pois esta seria impossível e invivível. Diante das exigências do prescrito e da imprevisibilidade do real, é preciso enfrentar a necessidade de gerir essas variáveis para que o trabalho se torne vivível e o sujeito se mantenha com saúde.

É válido lembrar que, no taylorismo existia uma valorização do trabalho prescrito, uma racionalização que não levava em consideração as subjetividades existentes, cabia ao trabalhador apenas executar, “não teria que pensar”, segundo Taylor. Mas, como coloca Schwartz (2010c, p.40), mesmo os trabalhos mais taylorizados, com prescrições super detalhadas, com cálculos de tempos e movimentos, não existem duas operadoras que adotem a mesma disposição e nenhuma delas respeita a disposição prevista, elas reorganizam permanentemente o seu posto de trabalho.

Para compreender a atividade, Schwartz (2010c) utiliza quatro proposições: a primeira, que é contribuição da ergonomia da atividade, defende que o trabalho efetivamente realizado é sempre diferente do que foi prescrito. Este trabalho prescrito refere-se à maneira como é pensada a execução e não a atividade, pois esta é sempre mais complexa. Frequentemente, o trabalho que deve ser executado foi pensado por outra pessoa que, por mais “boa vontade” que tenha, não consegue dar conta do que acontece no real, pois este, envolve um viver que é sempre inédito.

Assim, sempre existirá uma defasagem entre o prescrito, pensado teoricamente, e a realidade de trabalho, aquilo que foi efetivamente feito, por uma pessoa singular, em determinada situação de trabalho, como foi colocado anteriormente pelos pressupostos de Wisner. Lembrando que, de um momento para outro, o modo de fazer de uma pessoa pode se reorganizar, pois podem surgir novos elementos, outros podem faltar e até mesmo a experiência de um momento anterior pode afetar o sujeito, produzindo novos modos operatórios. Esta dinâmica é universal e aparece em toda atividade humana.

A segunda proposição de Schwartz defende que sempre acontecem renormatizações envoltas de singularidades. Mesmo tendo conhecimento desta distância entre o prescrito e o real, jamais será possível prevê-la. Nunca se terá informações ou ferramentas suficientes para saber qual será e como acontecerá essa distância, ela será sempre singular. Pode-se levantar hipóteses, tendências, mas para se entender essa defasagem é preciso entender aquela situação

de trabalho ancorada naquele instante e com a participação daquelas pessoas especificamente. Sempre irá se tratar de uma história singular, daquele sujeito, naquela situação específica, que tem aquela forma.

Importante dizer que o trabalho real não é totalmente (absolutamente) diferente do prescrito. Não existe aqui uma relação de oposição. É preciso evitar dualismos e apenas entender que o prescrito nunca dará conta de tudo que acontece no real. Existe uma racionalidade, um pensamento teórico, que deve ser levado em conta, mas que não é único.

E quem está no comando da atividade? Uma entidade que está relacionada com o que é vivo. Entidade, no sentido de ser tão enigmático, aquilo que acontece no real, que até mesmo o sujeito que executou tem dificuldade em dizer o que e porque fez daquela forma e não de outra. Será preciso que ele reflita.

A terceira proposição argumenta que esta entidade atua sobre essas renormatizações. Durante a atividade real acontecem escolhas ao nível da consciência, mas também escolhas atravessadas pelo fisiológico, cultural, social, histórico. Não existe algo específico que decide, é tudo ao mesmo tempo. Uma entidade enigmática que Schwartz denomina corpo-si.

A última proposição sustenta que os valores constituídos socialmente aparecem na atividade. Diante do que se apresenta no real, as pessoas fazem escolhas. Estas podem ser conscientes ou inconscientes. No momento da escolha, elas utilizam critérios, que são eleitos por elas, em função dos seus próprios valores. Existem debates de normas, relacionadas a valores, por menor que seja a atividade realizada. Estes debates são consigo mesmo e também de ordem social, em nome do “bem viver juntos”. (Schwartz, 2010c, p. 45).

2.3 Atividade: “debate” entre normas antecedentes e renormatizações

De maneira geral, as pessoas falam sobre o trabalho, as tarefas, mas têm dificuldades de falar sobre a atividade de trabalho. É necessária muita confiança para falar sobre a sua atividade, já que esta é extremamente íntima, envolve subjetividade, valores, regras pessoais. Atividade “é o que se passa na mente e no corpo da pessoa no trabalho, em diálogo com ela mesma, com o seu meio e com os outros”. (TRINQUET, 2010, p.96). As pessoas têm dificuldade para falar, não porque querem esconder, mas, muitas vezes, por não saberem expressar em palavras. Quando o vendedor diz que não sabe o que faz para fechar a venda, ele apenas sente que é a hora de imprimir o contrato e pedir para o cliente assinar, ele não consegue pôr em palavras o que se dá neste instante, algo que envolve experiência de

trabalho, conhecimento técnico e muita sensibilidade corporal para perceber através de gestos, palavras, olhar, tom de voz que o cliente usa, que indicam ser o momento certo de fechar o negócio.

Por esta razão, grande parte das análises feitas do trabalho reduzem-se à análise do prescrito. Em uma análise ergológica, a análise da atividade é fundamental, pois sem ela seria ignorado o que determina, constrange e autoriza a atividade concreta do sujeito. A análise ergonômica do trabalho envolve entender as estratégias usadas pelo sujeito para administrar a distância entre o real e o prescrito. (GUERIN, 2001, p. 15).

O que é vivido no trabalho é sempre uma novidade, algo difícil de ser colocado em palavras ou transmitido a outras pessoas. Existe sempre algo inédito impossível de ser antecipado. A ergonomia da atividade chama de “variabilidade” este caráter singular das situações de trabalho.

Ainda segundo Guérin (2001), a atividade de trabalho caracteriza-se por sua finalidade pessoal, social e econômica. Dentro da dimensão pessoal, a atividade de trabalho dá sentido à relação do sujeito com o mundo. Todo trabalho humano tem nele os traços de quem o executou, mesmo que de forma quase imperceptível. Seja na maneira particular de usar uma ferramenta ou de dar um bom dia ao cliente. O resultado do trabalho é sempre uma “obra pessoal”. O trabalhador nunca chega ao trabalho como uma “página em branco”, existe algo dele que será impresso naquele trabalho, seu jeito de fazer, de pegar a ferramenta, de se relacionar com as pessoas e também de tornar o seu espaço “sensorial e motor” ajustado a ele. Daí a relação possessiva na linguagem dos trabalhadores como “minha empresa”, “meu computador”, “minha ferramenta”, retratando este sentimento de pertencimento.

Outra dimensão do trabalho é a socioeconômica. É social porque sempre se relaciona à cooperação de vários trabalhadores, mesmo quem trabalha sozinho está cercado por uma rede de cooperações. A relação econômica está na comercialização do que é produzido, seja um produto ou um serviço transformado em valor de mercadoria. Até mesmo nos processos de seleção de pessoas, existe uma busca por características pessoais que as empresas poderão usar para ter maior retorno financeiro.

O que muitas vezes se observa é a dimensão socioeconômica dominando a dimensão pessoal da atividade, na qual o trabalho prescrito leva em conta um tempo médio, de um trabalhador médio, executando uma tarefa x, deixando de lado todas as diferenças pessoais que cada trabalhador tem. O limite dessa dominação coloca-se na distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

A atividade de trabalho tem uma função integradora de diversos componentes da situação de trabalho. Ao tempo em que estes componentes são expostos ao sujeito, ele, em sua atividade é capaz de transformá-los, sendo também transformado por eles. Entre os componentes que determinam a atividade, estão: o trabalhador, com suas características de sexo, idade, tempo de serviço, saúde, formação, e a empresa, com tarefas prescritas, as normas antecedentes, metas, meio técnico e regras. A atividade é dinâmica e todos os componentes estão integrados. (GUÉRIN, 2010).

Influenciado pela ergonomia da atividade, mas tentando desenvolver seus conceitos, Clot (2006) afirma que a atividade não é só o que se faz, mas também o que não se faz, pois o simples ato de planejar e não efetuar a ação já aconteceu uma atividade. Ela é sempre um conflito entre várias atividades possíveis de serem executadas. Em muitas empresas, associa-se a atividade do empregado aos resultados que ele obteve ou que deve obter, estabelecendo uma relação direta entre tarefa, trabalho e atividade, sem levar em consideração que estes resultados esperados ou antecipados não são os resultados efetivos.

Segundo Clot (2006), a atividade de trabalho real só pode ser entendida por meio dos trabalhadores, das suas experiências, do que fazem, como fazem e porque fazem, caso contrário, será uma visão incompleta e mutilante.

A atividade, para Brito (2006), envolve tudo que é feito e mobilizado para realizar a tarefa que foi proposta. Isso envolve “adaptação” do prescrito às situações reais de trabalho. A atividade não se reduz ao comportamento, ela gera comportamento, sendo este, a parte observável, deixando oculta a dimensão cognitiva, intelectual e valorativa. Existem duas faces do trabalho: a tarefa, aquilo que foi prescrito e a atividade, o que acontece no real. Estas duas faces não devem ser entendidas como contrárias, pois, na verdade, elas se articulam, estão juntas. Desse modo:

O “trabalho prescrito” é vinculado, de um lado, a regras e objetivos fixados pela organização do trabalho e, de outro, às condições dadas. Pode-se dizer, de forma sucinta, que indica aquilo que “se deve fazer” em um determinado processo de trabalho. (BRITO, 2006, p.284).

Salientamos que as prescrições são de grande importância para o desenvolvimento das atividades de trabalho. A sua ausência ou não definição clara compromete o desenvolvimento do trabalho e também a saúde do trabalhador. Existem casos de prescrições contraditórias, em que uma faz orientação oposta a outra, como por exemplo, algumas normas de segurança podem se opor ao que é exigido do trabalhador em termos de produção versus

tempo de trabalho, fazendo com que, para alcançar a meta de produtividade, ele deixe de seguir as normas de segurança estabelecidas. (BRITO, 2006).

Ainda segundo Brito (2006), o trabalho prescrito, mesmo sendo alvo de muitos debates, caracteriza-se por alguns elementos, como: objetivos e metas a serem atingidas, como produtividade, qualidade e prazos; métodos e procedimentos previstos; ordens e instruções enviadas pela hierarquia, oralmente ou por escrito; protocolos de normas técnicas e de segurança; meios técnicos colocados à disposição; divisão do trabalho; condições temporais e condições socioeconômicas, como qualificação e remuneração. O trabalho prescrito pode, algumas vezes, não estar identificado de forma clara ou explícita, é o caso de subprescrições nas quais os objetivos e os meios para alcançá-los ficam a cargo do trabalhador. Existe também uma nova tendência de prescrições subjetivas, como exigências de iniciativa, criatividade, autonomia, implicação, disponibilidade, em que os objetivos são completamente amplos, forçando o trabalhador a um nível de dedicação que pode causar fadiga e esgotamento.

No caso do vendedor, ele precisa alcançar o número de 16 carros vendidos ao final do mês. No entanto, existem também outros objetivos que estão associados, como um valor x em venda de acessórios para estes carros, um número x de seguros vendidos, as entregas dos carros precisam ser feitas dentro do prazo combinado com o cliente. Existem ainda metas para modelos específicos, por exemplo, ele não deve vender apenas Clio, mas precisa vender outros modelos também. Além disso, os clientes são contatados alguns dias após a entrega para que a equipe de telemarketing certifique que o atendimento prestado pelo vendedor tenha sido de qualidade, diante de uma série de indicadores que a montadora coloca como representando um bom atendimento.

Indo além do conceito de tarefa prescrita, existe também um “movimento de antecipação, que se configura em um patrimônio coletivo” (BRITO, 2006, p. 287). As normas antecedentes, que estão relacionadas a normas técnicas, científicas, culturais, organizacionais, envolvem relações de poder, que são incorporadas ao fazer do dia a dia. Algumas dessas normas são criadas na história do coletivo, no saber da profissão, no gênero, nas regras de ofício.

Muniz, Athayde e Neves (2004, p. 238), utilizando o conceito de *regras de ofício* de Cru, entendem as “regras em seu sentido não apenas técnico, de modos operatórios, mas em seu sentido ético e social. Regras que são resultados do trabalho com sentido e que colaboram na produção de sentido do trabalho (e da vida)”. Ao longo da história do coletivo, estas regras

são construídas, dentro de um trabalho que é *estruturante psiquicamente*, e para que aconteça da melhor forma, inclusive com saúde e segurança, estas regras, que são do ofício, que não foram formuladas por prescrições formais, precisam ter espaço, pois quando elas não podem ser cumpridas, o coletivo se desorganiza, aumentando os riscos para a saúde dos trabalhadores e também os problemas com produtividade e qualidade.

Em toda atividade de trabalho existe a presença de uma temporalidade que vai além do número de produtos ou serviços realizados em certo intervalo cronológico, o tempo relacionado a uma regra de ofício, que regula o ritmo de trabalho, “nem correr, nem dormir” (MUNIZ, ATHAYDE, NEVES, 2004, p. 238), relativo ao *Kairós*, ao tempo certo, à arte de viver. Aquilo que acontece em um coletivo de trabalho, quando, entre olhares, ruídos, gestos, um trabalhador sabe a hora exata que deve fazer ou deixar de fazer alguma coisa para que o trabalho aconteça da melhor forma. As tentativas de simplificar o trabalho, de reduzi-lo ao que se pode prescrever, sem levar em conta tudo que envolve a atividade, traz sempre consequências potencialmente negativas.

A recepcionista no setor de vendas tem um papel fundamental, que representa bem esta arte de viver no coletivo de trabalho. Durante as visitas ao campo de pesquisa, em uma das conversas sobre o trabalho, ela informa que foi determinado, através de uma norma prescrita, que deve seguir uma sequência específica de vendedores, chamando o “vendedor da vez” a cada cliente novo que entra na loja, mas, segundo ela, primeiro é feita uma triagem inicial com o cliente, e usando o conhecimento que ela tem do coletivo, do perfil de cada vendedor e de como cada vendedor está naquele dia de trabalho (se mais ou menos estressado), ela sai da regra e direciona o cliente para o vendedor que ela acha que atenderá melhor, seja porque o “vendedor da vez” está muito atarefado ou porque ela acha que determinado vendedor atenderá melhor aquele cliente em específico. Percebemos, então, que existe algo na atividade da recepcionista do setor de vendas que não é apenas recepcionar e direcionar o cliente ao vendedor, algo que vai muito além do prescrito. Este é um bom exemplo para falarmos sobre a plasticidade das competências, conforme Zarifian (2001), na qual a capacidade de reformulação, atenção às mudanças e sensibilidade às variações dos clientes é fundamental.

Zarifian (2001) enfatiza a importância desse tipo de aprendizagem para o desenvolvimento das competências organizacionais, ressaltando a importância do desenvolvimento de novos dispositivos de comunicação, integração e aprendizagem, que

façam uma relação entre a experiência profissional e a formação escolar, tornando a empresa uma “organização qualificante”.

No campo de pesquisa, percebemos que a recepcionista usa este conhecimento, mas que não faz parte, diretamente, das práticas da empresa incentivar este interrelacionamento de saberes, pontos de vistas, interesses que se dão na atividade da recepcionista. Existem algumas reuniões que favorecem a prática da comunicação, mas de forma bem tímida diante do que é necessário pra chamá-la de “organização qualificante”.

Duraffourg (1998) cita um exemplo que ouviu de um engenheiro em uma intervenção que realizava, na qual tal engenheiro foi convidado a automatizar uma fábrica de queijos, no momento em que estes precisavam ser virados de posição. Viu as instalações e em alguns dias saiu de lá com o projeto de um robô que virava os queijos de tempos em tempos: “meu robô, assim que vê um queijo, não resiste e “plaft”, vira-o” (p. 128). Depois de alguns meses, o dono da empresa o chama e diz que existem problemas com a qualidade; as reclamações dos clientes aumentaram consideravelmente e a empresa estava perdendo uma parcela do mercado após a automatização. Ele, como engenheiro, não entendia onde poderia estar o problema e foi visitar uma fábrica que não tinha sido automatizada. Neste momento, ele observa que as operárias não viravam todos os queijos, antes, elas pegavam, Tateavam, às vezes cheiravam e decidiam se os viravam ou não. A operação de virar os queijos se tornava bem mais complicada do que ele tinha avaliado de início. Ele reduziu a atividade da operária a um gesto automático, quando na verdade havia um diagnóstico sendo feito naquele exato momento. Existia um corpo mobilizado no instante daquele diagnóstico, envolvendo tato, olfato, pensamento, tomada de decisão, que levava em conta uma infinidade de variáveis, como a matéria prima que foi usada naquela produção, o processo de maturação daquele tipo de queijo e, também, a história profissional e pessoal da operária, o tempo de serviço naquela atividade, tudo isso é solicitado ao mesmo tempo para que a decisão de virar ou não o queijo seja tomada. Uma atividade muito complexa e difícil de ser expressa em palavras, pois, para conhecê-la, é necessário olhar de perto. A complexidade do trabalho real precisa ser levada em conta para qualquer tipo de análise ou avaliação.

Assim, França e Muniz (2011), citando Schwartz, comentam a importância da construção do conceito de normas antecedentes, já que este tem a intenção de dar conta não só do que é construído pela prescrição de chefes e gerentes, mas envolve também as normas construídas pelos próprios trabalhadores, no fazer das suas atividades. Estas tornam-se patrimônio para os próximos a ocuparem os cargos, “evitando a necessidade de sempre

inventar a roda”. (FRANÇA; MUNIZ, 2011, p.210). Todavia, Schwartz (2010d) destaca ser impossível evitar a variabilidade, mesmo com a presença das normas antecedentes. A vida é sempre inédita, e sempre existirá variação, seja técnica ou humana, em que as normas antecedentes não darão conta e cada trabalhador precisará lidar com o vazio dessas normas. Neste momento, ele tenta criar as suas próprias normas para dar conta do que acontece no presente. Na tentativa de gerir os imprevistos, é convocado o que Schwartz chama de *Corposi*, conceito que será explanado no tópico seguinte.

Para a ergologia, entender e analisar a atividade de trabalho é levar em consideração todos os componentes que atuam no instante em que a atividade se realiza. Falar de atividade de trabalho não corresponde a falar de uma descrição de função, de uma categoria profissional ou de um setor econômico, mas falar de algo muito além de tudo isso. Uma perspectiva que coloca a singularidade no centro da análise, realçando a presença das pessoas envolvidas, não buscando verdades absolutas, mas histórias únicas, delicadas, precisas, processos em transformações constantes nos sujeitos e no mundo. É preciso sensibilidade para ver o encontro entre trabalhador e trabalho além de uma lógica de adaptação. Existe uma intercessão e interferência de um sobre o outro, em uma relação de processos que ocorrem por multiplicidade. (BARROS; FONSECA, 2007).

Ainda segundo Barros e Fonseca (2007), é preciso desviar a atenção do “sujeito humano” ou do “trabalhador” e observar o processo de trabalho, lembrando que este processo acontece em um tempo histórico, que leva em consideração certas formas de produzir, distribuir e consumir. O sujeito é efeito dessas contingências históricas únicas e não pode ser pensado fora do contexto do trabalho, como o trabalho não pode ser pensado sem incluir este sujeito histórico. É mais interessante ver o encontro, o cruzamento, a intercessão, entre trabalhador e trabalho. As autoras referem-se a um todo que não se encerra em sua totalidade e citam Deleuze:

[...] todo (que) é de outra natureza, é da ordem do tempo: ele atravessa todos os conjuntos, e é ele precisamente que os impede de realizarem até o fim sua própria tendência, isto é, de se fecharem completamente. Bergson não cessará de dizer: o Tempo é Aberto, é o que muda e não para de mudar de natureza a cada instante, é o todo, que não é um conjunto, mas a passagem perpétua de um conjunto a outro, a transformação de um conjunto num outro. (DELEUZE, 1992, p. 73).

O tempo diferente do tempo cronológico, no qual um instante vai além de um contato entre o sujeito (trabalhador) e o objeto (trabalho), envolve um encontro de multiplicidades que se dobram e implicam. Este encontro, como coloca Schwartz (2010d), é sempre o encontro de

uma situação de trabalho, onde existem regras, normas, protocolos a seguir, contexto econômico, legal, social, que do outro lado encontra um indivíduo singular, com história pessoal, familiar, com valores, distinto de qualquer outro. Este encontro de encontros tem a sua temporalidade, específica daquele instante, e opera levando em consideração todas estas interfaces. O encontro de encontros relaciona-se ao que acontece na experiência, que é diferente de um protocolo experimental, por isso, Schwartz (2010a) faz questão de diferenciar experiência e experimental. Tal como pretendia o taylorismo, no protocolo experimental, os conceitos devem ser demasiadamente claros, manipuláveis, com variáveis completamente controladas, operados por qualquer um. Já a experiência não permite ser objetivada, não tem limites, está sempre em processo, em uma situação singular, não obedece a protocolos de controle, está sempre imersa em histórias, de sucesso, de fracasso, de sofrimento, encorajamento, de valores atravessados.

Assim, toda situação de trabalho tem nela um protocolo a ser seguido com normas e procedimentos, mas tem também algo da experiência, do que não se pode antecipar. Quando um cliente chega até o vendedor com uma caixa de sapatos cheia de dinheiro e quer fazer o pagamento do veículo naquele instante, na mesa do vendedor, existe uma série de normas financeiras e administrativas que o vendedor precisa seguir, que despertam a confiança daquele cliente naquele vendedor específico, encontra uma relação que foi estabelecida ao longo de vários dias de negociação, encontra a história de vida daquele cliente, o contato face a face, a emoção do momento da compra do primeiro carro, o simbolismo que envolve aquela conquista. Existe uma família inteira naquela mesa, e, atrás da cadeira do vendedor, um processo administrativo financeiro com anos de construção de regras e procedimentos, colocando em cheque inclusive o emprego dele, caso não siga as regras estabelecidas. Ele pode escolher dizer ao cliente que, simplesmente, não pode receber o dinheiro. Pode também, chamar o funcionário do caixa para ir até a mesa e receber o dinheiro junto com ele, ou pode ainda enganar o cliente, receber o dinheiro e não entregar ao caixa. O que acontece neste encontro de encontros é da ordem da experiência, do vivo.

Nesse instante, no momento deste encontro, o trabalhador precisa lidar com uma infinidade de variabilidades, com aquilo que acontece no real da atividade, não se detendo ao que está prescrito, nem ao que é conhecido através das normas antecedentes, pois estas servem de base para o enfrentamento, mas as escolhas que acontecem no momento real só acontecem atravessadas por valores. Não se pode eliminar a dimensão criativa do encontro. (SCHWARTZ, 2010a).

Desta forma, o sujeito é convocado de maneira integral para agir no trabalho, levando em consideração todos os saberes aos quais ele pode ter acesso, inclusive os do próprio corpo, como trataremos abaixo.

2.4Corpo-si: uma entidade enigmática

Schwartz (2010d, p. 196), afastando-se do termo subjetividade, escolhe falar de um corpo-si, como já citamos, uma entidade atravessada por diversas dramáticas (drama como histórias). O que o leva a criar uma nova denominação é a necessidade de “evitar caminhos já demasiadamente demarcados, nos quais o que se tem a dizer vai se perder”. (SCHWARTZ, 2014, p. 260). Diante de tudo que se pretendia objetivar com os procedimentos dos trabalhos taylorizados, existia a presença enigmática de uma pessoa em atividade de trabalho, que não permitia ser objetivada. Esta presença singular e viva contrariava a concepção de trabalho como tempo versus mercadoria produzida, na qual pouco era levado em consideração o “corpo”, aquele que é físico, mas também atravessado de afetos, desejos, inteligência, cultura, valores e relações sociais. A maneira como são arbitradas, geridas e conduzidas as situações de trabalho passam por este “corpo-si”. Schwartz (2014) interroga e responde:

Por que si? A escolha das palavras na fórmula geral do trabalho como “uso de si” se arraiga adequadamente, apesar do paradoxo, no encontro privilegiado do mundo industrial e operário: essa tentativa de recentramento do meio em torno de normas próprias da pessoa no trabalho nos parecia uma enigmática busca das exigências da vida em nós (busca na qual se reconhecia toda a força do legado de G. Canguilhem, especialmente 1966) principalmente porque o corpo vivo não poderia ser expulso desse esforço. (SCHWARTZ, 2014, p. 261).

Observamos que a expressão “uso de si” justifica-se por não existir apenas execução, mas um uso, pois o que é convocado no trabalho vai além de atos e movimentos repetidos, existe um espaço de possíveis que não se reduzem à realização de uma tarefa mecânica, este uso não é somente o que fazem de você, mas também o que você faz de si mesmo. Assim, existe uma dimensão histórica do que se passa naquele instante, atravessada por incontáveis debates de valores que estão presentes em cada uso que o trabalhador faz de si. Isto quer dizer que o trabalho é “um lugar de problema, de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis a negociar” (SCHWARTZ, 2000, p. 41), onde sempre que existe um indivíduo, tem o uso de um capital pessoal, um ser, uma entidade.

Este pode ser o “uso de si por si”, como colocamos e “por outros”, onde sempre existe heterodeterminação, normas precedentes, instruções operacionais, regras que se aprende com o outro, pois somos atravessados de valores construídos socialmente, com e através dos outros. A gestão destes usos, segundo Schwartz (2004, p.25), “desloca-se sobre uma multiplicidade de registros”, das mais diversas ordens, onde a todo instante somos chamados a dar conta e nos municiarmos dos nossos valores para responder. Schwartz (2014, p. 260), coloca que a expressão mais completa seria “dramáticas do uso do corpo-si”, expressão propositalmente obscura. Coloca a dramática como um drama a ser vivido, no sentido de algo que acontece, de uma história que se passa, não necessariamente como tragédia.

No setor de serviços, as dramáticas do uso do corpo-si, tornam-se ponto crucial, quando a relação entre as pessoas é o objetivo direto ou indireto deste uso industrial. Reforçamos que a presença deste debate nunca esteve ausente, nem mesmo nas atividades que envolvem produção de bens materiais, onde, até nas organizações mais taylorizadas, percebe-se a influência das escolhas e dos usos que cada trabalhador faz de si. O que acontece é que nas atividades de serviço este uso de si industrial, criativo e transformador aparece de forma mais perceptível. Quando um vendedor encontra um cliente irritado, que vem fazer alguma reclamação, ele faz escolhas de como agir, qual tom de voz usar, como se comportar física e emocionalmente, existe uma incidência sobre ele de um universo de valores, que encontra naquele exato instante o universo de escolhas do cliente. Podem ser escolhas imperceptíveis, mas que não são em nada neutras, como coloca Schwartz (2014). Existem micro-escolhas acontecendo em cada instante, por isso as atividades industriais são cada vez mais um encontro de dramáticas do uso de si.

O universo do setor de serviços algumas vezes minimiza a presença dominante do corpo nas relações e na sua própria produção, e tenta de diversas formas padronizar e segmentar a atividade, a exemplo das normas de atendimento ao cliente que os vendedores de carro devem seguir. Estas são direcionadas por sete passos que devem ser executados desde a recepção do cliente à porta da loja, a sequência em que deve ser apresentado e demonstrado o carro para o cliente, o momento em que deve convidá-lo a sentar e tomar um café. Este passo a passo, quando criado pelos representantes da área de treinamento da montadora de carros do campo desta pesquisa, vem com justificativas idealizadas no plano dos conceitos, do porque cada fase deve ser apresentada naquela sequência. Por exemplo: o carro deve ser demonstrado primeiro pelo lado de fora, criar expectativa no cliente, para só depois convidá-lo a entrar. Em

alguns treinamentos isto é colocado como estratégia de venda. Na concessionária pesquisada, estes passos em forma de norma prescrita servem de orientação, mas o vendedor precisa “sentir” o cliente, entender o que é importante para ele e, neste encontro, perceber quais passos poderá ou não realizar. A flexibilização das regras é vital, uma vez que se trata de uma atividade humana. É necessário manifestar a “onipresença” de um corpo em atividade. No setor de serviços, isto é fundamental.

A necessidade de recentramento, de criação das próprias normas, é vida e representa saúde. Quando a administração e a gerência do trabalho não levam em conta essa necessidade de cada trabalhador realizar a micro gestão da sua atividade, o trabalho pode não acontecer e o trabalhador sofrer com tal injunção.

Estas “dramáticas gestionárias”, ou dramas que envolvem a gestão do trabalho (no sentido destas microgestões realizadas pelo trabalhador), apresentam três dificuldades, conforme Schwartz (2004, p.26): a primeira é que as gestões individuais organizam-se em dois polos: eficácia, como “avaliação de um ato referente aos objetivos a que ele visa e eficiência como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo”. Por mais simples que seja a atividade, o trabalhador sempre irá decidir entre esses dois polos, mesmo considerando que separar estes dois polos é quase sempre simplificador.

Durante a atividade, existe uma escolha a ser feita de como agir em determinada situação. Por exemplo, o vendedor precisa ser eficaz em seu atendimento, vendendo o carro e, ao mesmo tempo, precisa ser eficiente, deixando o cliente satisfeito, utilizando, da melhor forma, o tempo que ele tem, pois não pode ficar um dia inteiro atendendo apenas um cliente, ele precisa gerenciar o tempo de tal forma que este cliente compre, fique satisfeito e que ele consiga atender outras pessoas. Assim, quando o trabalhador escolhe, ele se envolve no debate entre ser eficaz e eficiente, buscando o melhor caminho.

A segunda dificuldade para realizar este “cálculo gestionário”, no sentido de como arbitrar, como decidir, é que para fazer escolhas o trabalhador as apoia em um mundo de valores e estes são mensuráveis (referente ao mundo de valores mercantis) e também imensuráveis (valores sem dimensão, como o bem comum, saúde, educação, segurança). Aqueles que não têm dimensão são, assim mesmo, dimensionados (dimensionar significa definir critérios, coeficientes), como por exemplo: para o valor satisfação dos clientes da concessionária, campo desta pesquisa, a equipe de telemarketing entra em contato com os clientes para que eles respondam a um questionário de perguntas objetivas, dando notas

numéricas, que, ao final do mês, contabilizará se a concessionária tem ou não a satisfação do cliente como um valor em sua prática. Estes indicadores numéricos são acompanhados e levados em consideração para a tomada de decisões estratégicas pela montadora que a concessionária representa. O maior problema aqui é qual conteúdo, qual dimensionamento, qual critério pode ou não ser usado. Inúmeras contradições podem surgir quando se trata de valores sem dimensão nessa gestão do cotidiano. (SCHWARTZ, 2004).

A última dificuldade refere-se à negociação de eficácias, um debate de normas sobre qual melhor forma de fazer uma negociação de negociações. O trabalhador sempre precisa negociar com as normas de quem está a sua volta, seja o cliente com quem está se relacionando, um colega, o gerente imediato, as pessoas dos outros departamentos, existe um debate permanente para a construção de um patrimônio coletivo que ultrapassa a lógica da organização formal.

Durante este debate de normas, são feitas escolhas de como agir, e escolhas sempre envolvem riscos, podem ser criadas novas dificuldades, novas tensões, outros erros, possibilidade de desagradar alguém. Escolher esta ou aquela alternativa é ao mesmo tempo escolher-se. Escolher a sua forma de fazer e assumir as responsabilidades que o seu ato pode ocasionar é o destino a viver.

Não é possível fazer essas escolhas sem a negociação com o coletivo. É preciso construir renormatizações coletivamente para não se ter uma gestão fragmentada do trabalho. Por isso, a importância das *entidades coletivas relativamente pertinentes*.

2.5 Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes: ECRP

Sempre que escolhermos, mesmo que por nós mesmos, não agimos sozinhos. Existe uma dramática (um enredo) que envolve os outros, o que Schwartz (2010e) chama de “entidades coletivas relativamente pertinentes” (ECRP). Nunca estamos sozinhos, existe sempre um universo que envolve o trabalho, seja através das prescrições, das avaliações que os outros fazem de nós e do nosso trabalho, seja através do mundo de valores que nos atravessam. Ressaltamos que para realizar estas escolhas é necessário lidar com valores, critérios, uma negociação que sempre faz uso de si, há a memória de um corpo implicado. Por exemplo, um vendedor que já sofreu um acidente de carro, e foi salvo pelo *airbag*, costuma reforçar a importância dos itens de segurança que o carro possui, ou seja, as suas escolhas

estão diretamente relacionadas à sua história de vida, a sua experiência com aqueles equipamentos.

Entendendo as dramáticas gestionárias, como a gestão destas possibilidades, algo imprescindível à vida, afasta-se esse conceito do comumente tratado pela administração, que ao longo do tempo o desvalorizou associando-o a tarefas protocolares realizadas apenas por gerentes, sem levar em conta que todos fazemos gestão, pois ela envolve arbitragens, hierarquizações. Todas as decisões que acontecem durante a atividade, por menor que sejam, por mais prescritas que possam ser, nunca são totalmente repetição de uma norma, tem aí, uma escolha e gestão de si, assim, concebemos gestão diferente de gerência.

Para entender o que são e como se configuram as ECRP, é necessário compreender como é viver no trabalho. É necessário assimilar o que é “bem comum”, pois existem valores compartilhados. É fluido e concreto. É o sentir e também o fazer. É um conceito inscrito em uma história juntos. Ao mesmo tempo em que se está longe de organogramas, prescrições, divisões de tarefas, cada um sabe exatamente o posto que deve ocupar, o que deve fazer, em que tempo, através de uma comunicação que envolve troca e fronteiras invisíveis. Existe um projeto comum a todos e o chefe tem um papel de gerir sua responsabilidade e deixar “respirar”. (SCHWARTZ, 2010e, p. 160).

O autor denomina “entidades” no sentido de invisíveis, algo que acontece entre pessoas de funções diferentes com objetivos em comum. “Coletivas”, pelo trânsito de informações. “Relativamente pertinentes”, por terem fronteiras variáveis, que se constroem e reconstroem, tornando pertinente o andamento e a compreensão das coisas. Coletivos fluidos, que variam ao longo da jornada.

O viver junto é um contínuo trabalho e retrabalho de valores que nos atravessam. Isso não pode ser antecipado, acontece no aqui e agora, nas trocas, na comunicação. Para Schwartz(2010e, p. 161), “uma ECRP é como uma sinfonia sem maestro”. Cada componente deste grupo sabe exatamente o que fazer, a hora de entrar em cena e a importância da sua atuação para o “bem comum”.

Construir uma “entidade coletiva relativamente pertinente” não é fácil, pois ela é frágil, fluida, é relativa aos valores que atravessam o meio, as mudanças técnicas, estruturais. Trata-se de um coletivo que surge a partir das necessidades de uma atividade que está além da lógica de equipes formais, dos organogramas. Essa forma de agir está inscrita em uma história, e também produz um histórico que transforma a atividade deste coletivo. Em toda

atividade humana, sempre vão existir ECRP, mesmo sendo impossível predefinir seus contornos.

Como, por exemplo, no salão de vendas, todos que ali estão participam direta ou indiretamente das negociações. A atividade de cada vendedor representa negociar com a normatividade dos outros vendedores, que não devem “tomar” clientes uns dos outros; das recepcionistas, que precisam receber e encaminhar o cliente até eles; da moça do cafezinho, que, no caso deste coletivo, participa de quase todas as negociações e consegue se comunicar com os vendedores apenas através de olhares; dos colegas de outros setores e também com a normatividade da gerência, que tem autoridade para definir as regras. As decisões que vão sendo tomadas não são meramente individuais, mas constroem um patrimônio coletivo que serve de base para todos que ali trabalham. Algumas, vezes pode ser mais fácil gerir de forma autoritária, embasado em organogramas, usando relações de força, com um custo alto para as pessoas da equipe e também para as relações de serviço postas ao cliente, seja ele quem for, do que reforçar o surgimento de ECRP.

Quando existem feirões de vendas fora da loja, quase que automaticamente, um dos vendedores assume a postura de liderança no que diz respeito aos carros que irão para exposição nos *stands* externos. Ele seleciona os modelos, as cores, solicita ajuda de outros vendedores para levar os carros até o feirão e apenas comunica à gerência o que está fazendo, sem que tenha sido delegada a ele esta atribuição. O entrosamento da equipe parece acontecer de forma espontânea e todos do grupo contribuem para que o feirão aconteça.

2.6 Competência: um conceito transversal

Competência é um termo muito utilizado no senso comum e faz parte do vocabulário de vários gerentes nas mais diversas empresas. Na maioria das vezes, é utilizado como adjetivo de uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa específica. O oposto é visto com um sentimento pejorativo e depreciativo, quando falam que alguém é incompetente ou não tem competência, o colocam, de certa forma, marginalizado no ambiente de trabalho e no reconhecimento social.

Enquanto vigorava o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho, em que existia um posto de trabalho bem definido, o conceito de qualificação atendia como referencial necessário para se compreender e orientar a relação profissional indivíduo/organização. Esta qualificação era associada ao acúmulo de conhecimentos que o

trabalhador obtinha, os quais poderiam ser classificados e certificados pelo sistema educacional. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Zarifian (2010) propõe alguns elementos que nos ajudam na definição do que é competência, a saber: a questão da responsabilidade, a questão das situações, a questão da informação e da inteligência prática. No primeiro ponto, ele defende a competência como sendo “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade” (p. 139); é o “responder por”, ir até o fim nas consequências da sua tomada de iniciativa. Produzir um serviço, de forma competente, envolve transformar de forma positiva as condições de atividade do outro, em seu campo de responsabilidade.

As situações, citadas por Zarifian (2010), relacionam-se ao conceito de evento, do qual já falamos. Acontecem de forma inesperada, sem programação prévia, mas de maneira parcialmente imprevista, já que algo se repete, não aparece de forma permanentemente nova. Existe uma redundância, mesmo dentro do seu caráter de evento. Daí resulta a experiência formadora, pois, mesmo diante de algo novo, alguma situação anterior pode servir de base para a ação no momento do evento. Uma mesma tarefa, como atender um cliente, não é igual de um dia para o outro, algumas coisas são completamente novas e é necessário enfrentá-las, outras se repetem. Cada situação apresenta uma série de componentes ou recursos que podem ou não serem usados, como por exemplo: o vendedor atende um cliente muito apressado, precisa vender o carro em poucos minutos. Ele pode escolher não demonstrar o carro que está vendendo, priorizando a rapidez no atendimento. Ele tem o desafio, que é vender o carro e fidelizar o cliente; assume o risco tomando as iniciativas pertinentes a este objetivo.

A questão da informação não somente indica para a ação, mas possui uma capacidade de discriminar os componentes da situação, por exemplo: quando a empresa diz que precisa alcançar x% de participação de mercado, o vendedor já recebe, como componente da situação, qual deve ser a meta em volume de carros que ele precisa vender naquele mês. A informação é o que permite entender o meio e agir em competência. A qualidade da interação, da comunicação, construindo um entendimento recíproco, acordando compromissos, é fundamental para o desempenho da organização. A informação vai muito além de “notas nos murais” ou “políticas de comunicação”, ela faz referência a entendimento mútuo e provoca a cooperação.

A questão da inteligência prática: a competência se realiza no agir diante de uma situação, isto é claro, mas, para que aconteça, existem alguns fatores importantes, como o conhecimento social, já que a competência se apresenta na situação, mas se constitui muito

além, como em um somatório de várias outras situações já enfrentadas. Conhecimentos não são aplicados, mas mobilizados para a compreensão, tornam-se produtivos por seu uso.

A busca por definições de padrões e critérios para avaliação destas competências é constante no mundo empresarial, especialmente falando do comércio de veículos. Essa avaliação visa encontrar indicadores de competências que possam definir os trabalhadores mais competentes, de melhor desempenho, e identificar os quesitos para melhor qualificá-los. Se por um lado essa questão é legítima, pois não se pode deixar de lado o fato de algumas pessoas responderem positivamente e trabalharem com maior eficácia e maior engajamento que outras, ao mesmo tempo, faz-se necessário ressaltar o quanto é difícil avaliar e dar sentido operacional a esta questão, já que estamos falando de situações, eventos, inteligência prática.

Como bem defende Schwartz (2010b, p. 205), “a atividade não autoriza nenhum julgamento unilateral”, ela é sempre plural, nunca será homogênea, nem descontextualizada. A avaliação de competências é um problema real, que precisa ser pensado em todas as suas nuances. É necessário entender competência não como uma lista de indicadores, mas como um “agir” aqui e agora. Esta noção se abre não apenas para a relação trabalhador verso meta a alcançar, mas envolve o que a pessoa fez e faz em anos de prática.

Assim, a noção de competência deve ser vista na “situação de trabalho”, e esta envolve limites indescritíveis, pois jamais se pode padronizar inteiramente uma situação de trabalho. O vendedor pode ter um cliente que comprou um carro há um ano, ele volta para comprar um carro novo, só que agora está casado e tem um filho pequeno. O vendedor e o cliente podem ser os mesmos, mas a situação não o é; existem outras circunstâncias que atravessam aquele momento. As situações podem se assemelhar, mas não temos como defini-las. A forma como este cliente se comporta, as respostas que o vendedor vai dar e tudo mais que acontece é construído ali, são novos “horizontes que se encaixam uns nos outros”, pois o agir em competência envolve um campo muito mais vasto do que a lógica que envolve o “posto de trabalho”. Nas palavras de Schwartz:

[...] este é um paradoxo incontornável: é um exercício necessário para uma questão insolúvel. Não se chegará jamais a objetivar a competência. Mas tentar fazê-lo me parece normal, porque, repito, todo mundo avalia, talvez intuitivamente, e o faz desde o momento em que se empreende algo junto. (SCHWARTZ, 2010b, p. 221).

Schwartz (1998, p.104), afirma que “o deslizamento qualificação/competência é estruturalmente paralelo ao deslizamento trabalhar/gerir”, defendendo que trabalhar é gerir, que o horizonte do trabalho é composto de escolhas, histórias e especialmente de valores. Da

mesma forma, a qualificação deixa de ser um acúmulo de conceitos teóricos e o agir em competência passa a ser o que se faz com estes conceitos, como os articular com a atividade. Desse modo, não existe situação de trabalho e avaliação de competência que não convoque as dramáticas do uso de si. As dificuldades da avaliação de competência são as mesmas da definição de trabalho, portanto, estes conceitos não podem ser isolados do viver, do biológico, do político, social, cultural, não se pode isolar uma vida para descrevê-la e avaliá-la.

Segundo Schwartz (2010b), existem três elementos presentes na noção de competência: existe algo relativo ao registro de normas antecedentes, do contextualizado; segundo, há um elemento histórico e parcialmente inédito e um terceiro elemento que envolve as escolhas, feitas através da dimensão de valores. Percebemos que são elementos heterogêneos e que não podem ser comparados, daí a dificuldade de uma definição operacional de competências. O autor chama estes elementos de ingredientes, como na culinária, são diferentes e a mistura entre eles é o que fará uma boa comida. O agir em competência é a combinação de alguns desses ingredientes heterogêneos. Lembrando que toda situação de trabalho é, em algum nível, descritível, protocolar e, em outro, é experiência, encontro.

O primeiro ingrediente, talvez seja o mais fácil de ser compreendido, o que não quer dizer fácil de ser adquirido. Semelhante a um protocolo experimental, envolve conceitos, códigos, saberes e linguagens que enquadram uma situação. Trata-se, por exemplo, de todos os conhecimentos técnicos que um vendedor precisa ter para apresentar e vender um carro, itens como características do modelo, potência de motor, capacidade do porta malas, itens de segurança, programas de garantias. Tudo que envolve conhecimento prévio que o vendedor precisar ter para atender um cliente, caracteriza-se como primeiro ingrediente. Lembramos que ele acontece na situação de trabalho, sendo, sempre, em parte, a experiência de um encontro. Este primeiro ingrediente é uma disciplina, a “disciplina do conceito”, que pode ser de difícil apreensão, mas, relativamente, de fácil identificação. Pode ter diversos conteúdos de acordo com o tipo de atividade ou nível hierárquico, e podendo-se listar as condições mais ou menos necessárias ao exercício de tal atividade. Trata-se de saberes identificáveis e indispensáveis. Para apropriar-se deste ingrediente, é preciso submeter-se a suas normas, pois trata-se de um aprendizado progressivo. Apesar da instituição escolar não ser a única capaz de produzir este ingrediente, ela tem um papel fundamental.

O segundo ingrediente é a infiltração do histórico no protocolar, no qual o ambiente técnico, humano, dos procedimentos, atravessa o protocolo. O encontro de todos os diferentes

elementos cria a singularidade e o inédito. O agir em competência liga-se à historicização da situação. Existem “entidades coletivas relativamente pertinentes” que favorecem um “agir conjunto”. Quando um entregador de carro diz ao vendedor que a OS foi liberada para a instalação do kit 3 só agora, e o vendedor entende que precisa negociar um prazo de entrega maior com o cliente, aconteceu, neste momento, algo da ordem do histórico. Para que isso aconteça, é necessária impregnação de história, é preciso que este vendedor tenha vivido outras situações semelhantes a essa, é necessário que ele e o entregador tenham vivenciados juntos outros momentos. São dois corpos que se comunicam, e esta pode acontecer mesmo sem a linguagem falada. Em muitos acontecimentos no trabalho, apenas um olhar transmite a mensagem. Existe uma sabedoria do corpo, a “onipresença” do corpo-si, que é histórico, biológico, psíquico, social, cultural, que busca nas situações uma gestão eficiente. Para que este ingrediente se cristalize, é preciso respeitar a temporalidade ergológica, pois o histórico de uma situação não se incorpora no instante em que se dá, ela faz parte de um patrimônio construído. Este ingrediente só se forma na sua própria operação.

O terceiro ingrediente relaciona-se à capacidade de “colocar em sinergia”, “estabelecer uma dialética” entre os dois primeiros ingredientes. É a capacidade de relacionar a face protocolar, aquilo que foi aprendido no plano dos conceitos, com o que se apresenta na situação real de trabalho, que aparece de novo, de singular em cada acontecimento. Como exemplo, o vendedor de carro tem um passo a passo para seguir no atendimento ao cliente. Ele deve, segundo o protocolo, levar o cliente até a mesa, fazê-lo sentar, explicar as condições de financiamento, os processos de garantia, mas o cliente se recusa a ir até a mesa. Neste momento, ele precisa articular todo conhecimento do processo de vendas com o que aparece na situação real. Ele usa de toda sua experiência, de todo histórico de outros atendimentos, conduz o cliente a sentar-se dentro do carro, percebendo que ali o cliente sente-se mais à vontade, e trata toda negociação dentro do carro que estava demonstrando. É necessário fazer uma atualização, um ajustamento na dinâmica da vida.

Em Schwartz (1998, p. 120), “esse terceiro ingrediente parece-nos hoje mais particularmente requerido, implantado com virtuosidades variáveis no setor de serviços e, mais particularmente, nas relações face a face entre ‘usuário-cliente’ e um agente representando um organismo”. Sendo isso que acontece com vendedores de carros, que trabalham nesta relação direta com o cliente, ao tempo em que representam uma empresa e também uma marca autorizada por concessão.

O quarto ingrediente relaciona-se aos valores e aos debates de normas que acontecem na atividade, atravessados por dramáticas do uso de si, por si e por outros. Ao tempo em que decidimos diante dos debates de normas, somos tomados por nossos valores, pelo histórico, por colegas de trabalho, pelas regras da empresa, pela identificação ou não com a liderança hierárquica, tudo que está no ambiente faz parte. Existe uma dinâmica que se estabelece entre as normas de vida da pessoa e o modo como ela recorta o meio de trabalho, onde vai buscar cooperação, informação, para organizar e gerir o seu cotidiano. É aquilo que a ergologia coloca como uma tentativa de recentramento, mesmo que parcial, do meio em torno das normas do sujeito. Trata-se de renegociar permanentemente com as normas das outras pessoas. O “agir em competência” está diretamente relacionado ao que o meio oferece como espaço de desenvolvimento de possíveis, afastando a mítica de culpabilização exclusiva da pessoa.

Mais uma vez reforçamos a dificuldade em fazer uma análise quantitativa e deslocada de competência, já que tratamos valores como fazendo parte delas. Valores sem dimensão, que não se pode escalonar, aferir, colocá-los de maneira estável, já que falamos a todo o momento de um reprocessamento, uma descontinuidade. Um vendedor que tem uma produção excelente em uma loja específica, pode não vender nada em outra loja, vendendo o mesmo produto, com as mesmas políticas empresariais, o que demonstra que as competências estão relacionadas à situação de trabalho, aos valores envolvidos naquele instante, às relações que se estabelecem diferentemente em cada coletivo. A descrição de uma competência “viva” não obedece a nenhum determinismo mecanicista.

No quinto ingrediente acontece a ativação do potencial da pessoa, é um uso de si por si. Quando se faz uma síntese de uma série de elementos que compõe uma situação de trabalho para interpretar e agir. Esse potencial só se faz no contextualizado, entre os possíveis e as imposições dos espaços de trabalho.

O sexto e último ingrediente é referente às circulações coletivas, que acontecem de forma visível e invisível, formalmente e informalmente, longe de prescrições e posições hierárquicas, são as entidades coletivas relativamente pertinentes. Assemelha-se a uma orquestra de músicos, na qual cada um sabe exatamente o seu papel e a hora de entrar e sair de cena, para que o som final saia de forma perfeita, por sinergia de um coletivo. (SCHWARTZ, 2010b).

Diante do exposto, cabe ressaltar a importância de se discutir sobre competências, refletindo sempre sobre a difícil missão de se avaliar ingredientes tão heterogêneos. As

competências não são objetiváveis. Por mais que se listem indicadores, nunca se conseguirá colocá-las de modo homogêneo. É importante que uma avaliação seja feita atravessada por estes ingredientes, transformando o meio de trabalho e o colocando como parte do processo.

CAPÍTULO 03: CENÁRIOS E O CAMPO DE PESQUISA

Destinamos este capítulo à contextualização do cenário da pesquisa, à discussão do mercado de automóvel em nível nacional e em nível regional, no qual a empresa se situa. O histórico e a estrutura da empresa também são apresentados nesta sessão, descrevendo o departamento de vendas, o trabalho prescrito dos vendedores, do modo como está no organograma e no manual de descrição de cargos, contendo perfil do cargo, principais responsabilidades, competências técnicas e comportamentais e a descrição da função, da forma que é utilizada pela atual gerente de RH.

3.1 Cenários: nacional e regional

Segundo o Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), o Brasil fechou 2010 com exatos 64.817.974 veículos registrados. Em dez anos, o aumento acumulado é de 119%, ou seja, mais 35 milhões de veículos chegaram às ruas no período. Segundo o órgão, esta é a frota circulante no país, considerando carros, motos, caminhões e outros tipos de automotores que estão no cadastro desde 1990. Nos últimos anos, os grandes centros consumidores estão perdendo espaço nas vendas, enquanto os maiores índices de crescimento vêm aparecendo nos estados menos populosos das regiões Norte e do Nordeste. Isso acontece porque as grandes metrópoles encontram-se saturadas, a malha viária não tem mais espaço para crescimento, em algumas cidades é necessário fazer até mesmo rodízio para a circulação dos carros.

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) chamou esta tendência de “interiorização da motorização” no Brasil. Segundo esta associação, os números de 2014 confirmam que o crescimento das vendas caminha para o interior. Este mesmo ano, já marcado pela crise financeira e política que o Brasil vem enfrentando, o mercado total de veículos automotores teve queda de 7,4%, enquanto oito estados das regiões Norte e Nordeste aumentaram as vendas, liderados pelo Piauí, que teve o maior crescimento de 2014, embora com base de vendas insignificante em relação aos estados mais ricos.

O Piauí, segundo o site do DETRAN-PI, fechou o ano de 2013 com uma frota de 820.122 veículos, um aumento de 7,82% em relação ao ano anterior. Teresina possui 44,31% da frota do Estado. Em dez anos, a frota de veículos no Piauí cresceu 194,64%. Em 2003, o Estado possuía apenas 278.351 veículos registrados. Em 2015, o Piauí registrou uma frota de 1.024.341 e, em 2016, esse número saltou para 1.081.128, ou seja, de 2003 para 2016, a frota quase que quadruplicou no Estado.

Nos últimos anos, o mercado automotivo tem sofrido drasticamente os efeitos da severa crise econômica e política que atinge o Brasil. As vendas e a produção de veículos estão em queda e os estoques ainda continuam elevados. No mercado de automóveis do Piauí, estes efeitos começam a aparecer efetivamente em 2015 e 2016.

Segundo a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, FENABRAVE, o agravamento da crise nos últimos dois anos afeta diretamente a venda de carros, já que grande parte dos negócios é realizada através de financiamentos bancários. Segundo a Federação, de cada dez fichas de solicitação de financiamento, apenas três são aprovadas. Com as altas taxas de juros, o aumento do desemprego e a instabilidade, o impacto das parcelas de um financiamento na renda do consumidor o faz repensar a compra de um bem de alto valor monetário.

Ainda segundo a FENABRAVE, em relatórios de convenções e congressos disponíveis no site, o consenso é de que todas as possíveis melhoras deverão ocorrer lentamente. Para ilustrar, existem expectativas de que os níveis recordes de vendas, ocorridos em anos passados, somente poderão ser atingidos novamente entre os anos de 2023 a 2025.

3.2 Histórico e estrutura da empresa pesquisada

A concessionária na qual acontece a pesquisa foi inaugurada em 1997. Ela faz parte de um grupo econômico que possui hoje 17 lojas de carros, representando cinco marcas diferentes, e mais uma loja que comercializa veículos usados (em geral, estes são os veículos recebidos em negociações nas concessionárias no momento em que o cliente o usa como entrada para o pagamento do carro novo), tanto em loja física como em loja virtual. A maioria das lojas situa-se na capital do Piauí, algumas com filiais em outras cidades do mesmo Estado e também lojas no interior do Maranhão. Hoje o grupo possui 673 funcionários, sendo 82 trabalhadores da empresa pesquisada.

A empresa campo desta pesquisa é dividida em quatro departamentos: administração, mecânica, peças/acessórios e veículos novos. Todos eles interagem e se relacionam em muitos momentos, como por exemplo, a recepcionista está lotada no departamento de vendas, mas conhece e se relaciona com os trabalhadores de todos os demais setores. Todas as segundas-feiras, antes do início do expediente, existem reuniões que são chamadas de reunião do Bom Dia, que dura entre 10 a 15 minutos, com todos os funcionários da loja. Cada semana um setor é responsável por conduzir a reunião, que tem como pauta informações sobre as mais

diversas rotinas da empresa, mudanças, promoções, campanhas publicitárias que sairão na mídia da semana, resultados e plano de ação para notas de qualidade, ou qualquer outro tema que o condutor da reunião ache relevante para informação de todos da loja. Durante os outros dias da semana, os setores também realizam as suas reuniões do Bom Dia, só que separadamente.

O departamento de mecânica localiza-se fisicamente na parte de trás da concessionária, tendo uma recepção lateral que dá acesso à oficina e também à sala de espera, que fica bem próxima ao salão de vendas. Segundo a gerente de vendas, este formato, incluindo as paredes de vidro, foi pensado para dar visibilidade para o cliente dos carros novos, enquanto este aguarda um serviço de reparo ser feito na oficina. A empresa possui treze mecânicos, um eletricista, um alinhador, além dos assistentes administrativos, analistas de garantia, auxiliar de mecânico e consultores técnicos. Estes últimos fazem o atendimento ao cliente, preparam os orçamentos e negociam preços. O gerente de oficina faz o acompanhamento dos serviços executados pelos mecânicos, acompanha a produtividade individual, analisa e elabora planos de ação relacionados aos indicadores de qualidade e satisfação dos clientes e ainda está sempre em contato com a equipe de entrega dos carros novos, auxiliando no processo de revisão de entrega, tirando dúvidas sobre garantias e apresentando o pós-venda para os clientes novos.

O setor de peças e acessórios encontra-se no final do salão de vendas, o que faz com que cada cliente que entre em busca de uma peça ou um acessório transite por todo salão e possa ver todos os carros que estão expostos. O maior cliente do departamento de peças e acessórios é a própria oficina da concessionária, já que todos os serviços executados necessitam de peças e equipamentos encontrados no estoque. Assim, quando o orçamento feito pelo consultor técnico é autorizado pelo cliente, este é encaminhado ao mecânico que solicita aos estoquistas as peças que serão utilizadas. A venda de balcão, como eles denominam, representa menor volume, quando comparada ao que é vendido de peças na oficina. A gerência do departamento de peças e acessórios é responsabilidade de gerente de oficina, tendo um supervisor que trata dos processos administrativos e de vendas, acompanha o recebimento de peças no estoque, controla os processos internos relacionados à montadora e transportadoras, supervisiona a alocação das peças e acessórios no estoque, organiza os pedidos de peças junto à montadora, acompanha e controla o “giro de estoque”.

A parte administrativa, financeira, contábil e de departamento pessoal da concessionária não está fisicamente na empresa pesquisada, estas funcionam de forma

integrada em outra unidade, onde se centralizam os processos desta e das outras empresas do grupo. Vale ressaltar que o departamento de Recursos Humanos também não tem uma sala física lá, a gerente de RH faz visitas regulares até a loja. Mais adiante, trataremos das rotinas do setor.

O departamento de veículos novos (assim chamado o setor que realiza as vendas) possui 26 funcionários, distribuídos nos seguintes cargos: gerente de vendas, operador de telemarketing, recepcionista, manobrista, entregador, coordenador de qualidade/treinamento, assistente de processo, auxiliar administrativo, homem qualidade, vendedores de veículos e vendedores vendas especiais.

3.3 O departamento de vendas e os cargos que o compõe

A concessionária tem um manual de descrição de cargos que foi elaborado pelo setor de gestão de pessoas (assim denominado por eles), utilizando o seguinte método: inicialmente, a gerente de RH realizou visitas com os gestores da empresa para a nomeação das funções; em seguida, a organização do organograma e, posteriormente, uma entrevista com o gerente dos setores e com funcionários, com o propósito de conhecer detalhadamente as funções. Numa segunda etapa, foi solicitada aos líderes a descrição dos cargos do seu setor. Na ocasião, estes se reuniram com a equipe e juntos construíram um documento que listavam as atividades exercidas, o seu conteúdo (o que o ocupante faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). A última etapa foi desenvolvida pela gerente de RH e gerentes dos setores, analisando os requisitos qualitativos que eles entendiam como necessários para cada função, as responsabilidades exigidas, as competências técnicas e comportamentais, bem como os treinamentos necessários.

As informações aqui registradas foram passadas pela gerente de RH, conforme o manual de descrição de cargos da empresa.

O cargo de gerente de vendas é descrito da seguinte forma:

Perfil do cargo: planejar, dirigir e controlar os recursos e os procedimentos da empresa, com o objetivo de aumentar receita e reduzir custos; trabalhar em equipe com visão sistêmica e empreendedora.

Principais responsabilidades: responder por toda operação da Concessionária Matriz e Filial do grupo; gerir os serviços de vendas e pós-vendas; assegurar o padrão de

qualidade junto aos clientes; monitorar a concorrência e assegurar diferenciais competitivos; gerenciar equipe de vendas, garantindo o padrão de atendimento assim como o desenvolvimento dos profissionais.

Competências técnicas e comportamentais: comunicação fluente; identificação de problemas e oportunidades; capacidade de solucionar problemáticas; desenvolvimento de pensamento sistêmico; capacidade de experimentar novas estratégias; sinergia para desenvolvimento de trabalho em equipe; relacionamento interpessoal; disciplina; boa comunicação; produtividade.

Descrição da função:

Liderança da equipe: elaborar planejamento estratégico, assegurando que os objetivos traçados sejam cumpridos e, se necessário, mudar as estratégias; agir diante das adversidades, objetivando reduzir riscos e controlar os resultados; acompanhar os casos de movimentações de pessoal, visando contribuir para a tomada de decisões; avaliar e gerenciar as despesas da concessionária, visando cumprir orçamento determinado, evitando desperdícios e gastos desnecessários; acompanhar os indicadores de satisfação e qualidade; estabelecer rotinas para reuniões do “Bom Dia” com as equipes, visando à comunicação, à troca de experiências, à avaliação dos indicadores de desempenho interno (concessionária) e externo (montadora); acompanhar os processos que envolvem as funções do despachante, seguros, F&I, SSI, CSI e Share; incentivar a equipe na participação de treinamentos.

Gestão da equipe de vendas: estruturar, organizar e planejar treinamentos para a equipe de vendas, juntamente com o gerente de RH e o coordenador de treinamento; assegurar o cumprimento dos objetivos e metas de vendas estabelecidas pela montadora; assegurar a fidelidade do cliente à marca, por meio de um atendimento diferenciado, que prioriza qualidade, cumprimento de prazos, agilidade e preços competitivos; avaliar o mix de produtos, níveis de estoque e margens de lucro; avaliar as boas práticas de venda do mercado e implantá-las; investigar, estudar e analisar o mercado, para a organização de um planejamento de marketing de vendas com visão horizontal (longo prazo).

O cargo devendedor é descrito no Manual da seguinte forma:

Perfil do cargo: dinâmico, persistente e determinado; não ser preconceituoso: evitar estereótipos (julgar as pessoas por cor, trajes, idade, etc.); honesto: passar credibilidade ao cliente, não prometer o que não pode cumprir; sabe seguir as regras de vendas da empresa; ser positivo, trabalhar com satisfação.

Principais responsabilidades: qualidade no atendimento; compromisso com o cliente; responsabilidade na negociação e ética profissional.

Competências técnicas e comportamentais: técnicas de venda; atualização no mercado automobilístico; conhecimento básico de administração e matemática financeira; paciência, aceitando as objeções do cliente; persistência, mudando, se necessário, a abordagem da venda para “seduzir” o cliente; acreditar no seu potencial; gostar da sua profissão; gostar de metas, desafios.

Descrição da função: conhecer os veículos que vende e todas as suas características (potência do motor, itens de série e acessórios disponíveis), através dos treinamentos oferecidos; atender o cliente realizando a apresentação do veículo; oferecer de forma espontânea a realização do test drive e, ao final, solicitar a avaliação do cliente sobre o veículo; preencher a simulação de proposta comercial; organizar os documentos necessários e enviar para a operadora financeira (análise de crédito do cliente); participar, cumprimentando o cliente, no momento da entrega; acompanhar o cliente no pós-venda (realizar ligação para o cliente após dois dias do recebimento do veículo, questionando se ele está satisfeito com o carro); manter padrão de atendimento preconizado nos treinamentos.

Todas as descrições foram elaboradas tendo por base o método criado pela gerência de RH. Este material não leva em consideração o quanto são heterogêneos os elementos e as situações de trabalho, descrevendo funções e competências sem levar em consideração as relações complexas que existem diante do agir no trabalho.

A gerente de vendas está quase sempre no salão de vendas, não possui sala fechada, a sua mesa fica no próprio salão de vendas bem perto às mesas dos vendedores. Dentro do que foi observado durante as visitas, ela frequentemente está atendendo a demanda de algum vendedor. Eles vão constantemente à mesa dela ou solicitam que ela participe de alguma negociação na mesa deles. Ela conduz, todas as manhãs, as reuniões do Bom Dia do seu departamento, na qual são tratados diversos assuntos, acontecimentos inesperados, situações atípicas de alguma venda são compartilhadas, informações práticas sobre preços, prazos e taxas de financiamentos, promoções anunciadas pelo marketing; também faz o acompanhamento diário de metas e alguns treinamentos de produtos novos.

Os operadores de telemarketing são responsáveis por grande parte do contato telefônico com os clientes. Eles recebem ligações (telemarketing receptivo) e também fazem (telemarketing ativo). A tarefa deles é dividida entre aqueles que fazem pesquisa de satisfação, ou seja, que ligam para o cliente com um roteiro predeterminado para fazerem

perguntas sobre a satisfação do cliente com a loja, o carro e o atendimento e entre aqueles que fazem a televendas. Estes têm como tarefa prescrita auxiliar o vendedor na venda propriamente dita. Eles devem questionar o cliente sobre o motivo de ainda não ter concretizado a compra e, de acordo com as respostas do cliente, eles auxiliam o vendedor a buscar a melhor proposta para o cliente.

A recepcionista tem um papel de destaque no trabalho do vendedor, pois é ela quem faz o primeiro contato com o cliente, cadastra-o no sistema operacional da loja e direciona-o para o vendedor que deve atendê-lo. Mesmo existindo uma tarefa prescrita que determina uma sequência de atendimentos que ela deve direcionar, como uma espécie de rodízio onde cada vendedor tem a sua vez de atender, ela faz o direcionamento de acordo com o seu julgamento pessoal, embasado em seus valores. Ela diz conhecer “o perfil” de cada vendedor e o “tipo de cliente” que cada um gosta de atender. Segundo ela, existem vendedores que só gostam de atender clientes mais humildes, outros preferem clientes “classe A”, ela faz essa classificação olhando e conversando com os clientes assim que eles chegam até a loja, pela forma como falam, o vocabulário que usam, como se vestem, o tipo de carro que procuram. Ela direciona o cliente para o vendedor que *ela* acredita que atenderá melhor. Contrariando a norma que determina o sistema de rodízio, seguindo uma sequência exata, direcionando o cliente para o vendedor que estivesse na vez de atender, ela faz ajustes para que todos atendam e não percebam que ela não seguiu exatamente a sequência que deveria.

Assim, como salienta Schwartz (2010d, p.190), “ser determinado completamente pelas normas, pelas imposições de um meio exterior, não é viver, é, ao contrário, algo profundamente patológico”. Criar suas próprias normas e regras de trabalho, seu modo de fazer, é fundamental para que o trabalho aconteça. Sempre será uma escolha embasada por valores e história.

Outra tarefa da recepcionista é o controle dos processos de test drive. Ela fica responsável por todas as chaves dos carros disponíveis e faz um acompanhamento através de planilhas para o controle de entrega e devolução de chaves. Checa documentos, pois, para realização do test drive, o cliente precisa ter carteira de habilitação e assinar um termo de responsabilidade, dando ciência sobre o seguro do veículo. Ela também faz um controle do percentual de realização de test drive de cada vendedor, já que eles possuem uma meta controlada pela gerente, assim como o controle de fluxo de loja versus índice de fechamento, que significa a conversão em vendas efetivadas pela quantidade de cliente que cada vendedor atendeu por dia.

Já o manobrista é responsável por todo deslocamento de veículos dentro da concessionária, desde o recebimento nas carretas transportadoras, à condução até a oficina para a revisão de entrega ou instalação de algum acessório, sendo proibida a condução dos mesmos por outras pessoas, sem a prévia autorização da gerência. Esta é outra norma do trabalho que foi relatada por muitas vezes acontecer de forma diferente, pois, para tornar o processo mais rápido e atender a necessidade do cliente, o vendedor faz de forma diferente e dirige os carros para facilitar e adiantar a entrega dos mesmos.

Existe uma profissional na loja responsável por fazer a entrega dos carros vendidos, esta função é denominada entregador de carros. O trabalho dela está diretamente ligado ao trabalho do vendedor, já que, para ela entregar, ele precisa antes efetivar a venda. Existe uma série de regras e procedimentos que a entregadora deve seguir, sendo um dos principais a conferência no sistema do pagamento do veículo. Ela relata que no seu dia a dia de trabalho, constantemente é pressionada por vendedores para agendar e entregar os carros dos clientes, antes do prazo determinado pela gerência. No fechamento da negociação, o vendedor deve informar ao cliente que a loja precisa de 48 horas para fazer a preparação do carro para a entrega, que envolve conferências de pagamentos, revisão mecânica para evitar que o carro saia da loja com alguma falha, emplacamento e a checagem de acessórios instalados. Este agendamento deve, segundo as regras estabelecidas, sempre ser feito pela entregadora, marcando o dia e a hora de acordo com a sua disponibilidade de agendamento, já que, durante a entrega, ela deve explicar o funcionamento do carro, expor o manual do veículo, falar sobre a garantia, as revisões e tirar as dúvidas que o cliente ainda tenha. Durante a visita, foi observado um diálogo entre a entregadora e um vendedor, em que este, para atender a necessidade do cliente de receber o carro com urgência, vendeu o carro pela manhã e prometeu entregar à tarde.

Para que o vendedor consiga desenvolver uma relação com foco no serviço, ele precisa “captar o evento”, como defende Zarifian (2001). Aquilo que acontece de maneira parcialmente imprevista, inesperada, que foge ao sistema normal, exige uma postura ativa de compreensão do problema que envolve compreender como este serviço vai modificar a atividade do cliente. Quando o vendedor entende a urgência de um cliente que mora no sul do Estado do Piauí e veio até a capital apenas para comprar o carro, precisando viajar no dia seguinte bem cedo, ele assume a responsabilidade com o serviço e tenta mobilizar uma rede de atores para que o resultado seja satisfatório. Assim, a entregadora pode fazer parte do coletivo que funciona em favor desta relação ou ela pode dizer que não faz a entrega, pois

precisa seguir o protocolo estabelecido pelo prescritor. Na situação descrita, a entregadora foi até a gerente e solicitou autorização para fazer a entrega sem seguir todos os procedimentos que eram necessários e realizou a entrega atendendo à solicitação do vendedor.

O assistente de processos e o auxiliar administrativo trabalham na parte interna da loja e raramente mantêm contato com cliente. Eles tratam da análise de documentos; cadastro dos clientes para o financiamento; faturamento; relacionamento com os bancos conveniados; alimentam planilhas de controle financeiro; informam através de sistemas eletrônicos as vendas diárias; fazem os pedidos de compras de veículos junto à montadora, de acordo com a determinação do gerente da loja; recebem, conferem e encaminham o processo de entrada do carro usado que o cliente está incluindo na negociação (quando o cliente fornece o carro dele de entrada na compra do carro novo).

Para a realização de cada venda, o vendedor precisa estar em contato constante com o administrativo, pois os carros disponíveis à venda são colocados e reservados no sistema através deles. Como por exemplo, se o carro não estiver cadastrado no sistema o vendedor não tem como conhecer o estoque disponível para venda e entrega imediata. Se o vendedor não faz a reserva do carro que está negociando no sistema, pode acontecer de dois vendedores e venderem o mesmo carro, como em uma situação relatada por um vendedor. Ele e outro colega negociavam um carro preto com clientes diferentes; um conseguiu vender e o outro precisou convencer o cliente a levar o carro de outra cor, fato que aconteceu porque a reserva não foi feita.

Outra função que faz parte do setor de vendas e relaciona-se diretamente com o setor de pós-vendas é o Homem Qualidade. Este funcionário é mecânico e fica fisicamente na oficina, onde realiza a revisão de entrega, que é a checagem de uma relação de itens mecânicos e elétricos para a simples conferência, evitando algum transtorno logo após o recebimento do carro, o que poderia gerar grande transtorno pra o cliente. O trabalho do Homem Qualidade está entre os itens de checagem que a entregadora deve verificar antes de agendar a entrega do carro para o cliente. Já existiu uma situação em que o carro saiu da concessionária sem combustível suficiente para chegar até o posto de gasolina, causando transtorno e insatisfação para o cliente.

A coordenadora de qualidade e treinamento supervisiona todos os processos referentes à qualidade do serviço e aos treinamentos que a montadora determina. Com relação aos treinamentos, ela é responsável por administrar uma ferramenta *e-learning* criada e também acompanhada (com auditorias) pela montadora. De acordo com a coordenadora, esta

foi a forma mais fácil encontrada pela montadora para, de maneira ágil, transmitir os conhecimentos necessários aos mais de 3.500 profissionais que atuam nas mais diversas localidades do território nacional.

3.4 O vendedor no contexto da empresa

O manual de técnicas de vendas ao qual tive acesso durante as visitas ao campo diz: “o nosso objetivo é mostrar como os valores da identidade da marca podem ser adaptados ao seu comportamento com os clientes, assim como dar exemplos que você poderá utilizar para se comunicar com os clientes e transmitir estes mesmos valores a serviço da nossa marca.” Este manual lista três valores que a marca deseja propagar aos clientes e funcionários: próxima (ser uma marca acessível, semelhante, simples, disponível, que tem sensibilidade e compreende); confiável (com quem se pode contar, firme, coerente, forte, responsável, que assume compromissos, respeita processos, é pontual e transparente) e desafiadora (que tem entusiasmo, ânimo, energia, é envolvente, simpática, educada, proativa e atenciosa. Em seguida, o manual lista os dez fundamentos da venda. Para cada fundamento listado, são colocados os valores da marca que estão relacionados ao comportamento e em média de 12 a 20 frases que o vendedor pode usar para conversar com o cliente:

Fundamento de venda 01: trato as solicitações de clientes via internet em até 12h úteis;

Fundamento de venda 02: atendo (repciono) o cliente em menos de 2 minutos, nunca deixo o cliente sozinho andando pelo showroom, convido o cliente para sentar, ofereço água, café, e faço perguntas para identificar as suas expectativas (entrevista consultiva);

Fundamento de vendas 03: conheço os modelos de carros que tenho disponível e valorizo as suas características em relação às expectativas do cliente (identificando necessidades e trazendo as soluções disponíveis em meu portfólio);

Fundamento de vendas 04: levo o cliente para ver o modelo de interesse, faço a demonstração estática e convido o cliente para entrar no veículo e conhecer o seu interior;

Fundamento de vendas 05: ofereço um test drive de forma espontânea e sistemática. Durante o test drive, espero alguns minutos até que o cliente já se sinta confortável dirigindo, só depois, resalto as características importantes identificadas na entrevista consultiva;

Fundamento de vendas 06: ofereço as opções de financiamento, entrego uma proposta comercial por escrito e nominal ao cliente;

Fundamento de vendas 07: ressalto a importância do processo de entrega e os passos realizados dentro da concessionária até a entrega do carro; proponho uma solução de mobilidade com o cliente, se o prazo de entrega não for mantido (acordo com o cliente o tempo necessário para a preparação e entrega do carro feita pela entregadora);

Fundamento de vendas 08: recebo o cliente para comemorar o momento da entrega;

Fundamento de vendas 09: apresento ao cliente os serviços de pós-vendas disponíveis, mostro a recepção de serviços (reforço o meu telefone em caso de dúvidas);

Fundamento de vendas 10: telefono para o cliente até cinco dias após a entrega para verificar a sua satisfação e solucionar alguma dúvida que possa ter surgido.

Quando Schwartz (2010f) fala sobre a linguagem, ele enfatiza o quanto é complicada a relação dela com o trabalho, já que por muito tempo o trabalho foi excessivamente simplificado e dividido para que pouco houvesse a falar sobre ele. Quando um manual de trabalho cita sugestões de frases que devem ser usadas em cada situação, corre-se o risco de reduzir o outro às instruções, às normas, ao que se demanda deste outro, acaba por não se ver toda a complexidade do que o outro faz para gerir os problemas que se apresentam, não se vê a atividade e o que existe de único em cada contato que este vendedor tem com seu cliente.

Ainda segundo Schwartz (2010f, p.139), “a linguagem desempenha um grande papel na atividade, mas a atividade ultrapassa, apesar de tudo, o que as palavras podem dizer sobre ela”. Sem diminuir o poder e a importância das palavras, o que se faz vai muito além do que se diz, essencialmente, quando se leva em consideração a presença de corpos vivos, diante de um encontro único e singular. Seja qual for a atividade, todo tipo de adestramento, aprendizagem, memória, tem a presença do corpo-si, algo que se faz de maneira profunda. O corpo se “adestra” sem que se consiga dizer exatamente como.

Na função do vendedor de veículos, como em todas as outras profissões, existe algo da ordem do vivo, como observa Canguilhem(2002), já citado, uma necessidade de produzir suas próprias normas para dar conta do que acontece no encontro. A tarefa do vendedor, por mais prescrições e manual de procedimentos que possam existir, nunca será o suficiente para determinar sua atividade.

O setor de vendas possui um salão espaçoso, com ar-condicionado, bem decorado, festivo, alegre, tem música, as mulheres estão sempre bem maquiadas, os homens de barba

feita e os uniformes devem estar sempre em perfeito estado. Existem muitos treinamentos realizados nos melhores hotéis da cidade, outros são nas capitais de outros Estados, o que proporciona a muitos vendedores conhecerem outras cidades. Existem muitas premiações patrocinadas pela montadora, que vão além das comissões, como eletrodomésticos, eletroportáteis e até viagens internacionais. As possibilidades dos maiores salários da loja estão entre os funcionários deste setor, já que recebem por quantidade de unidades vendidas e tem as maiores comissões da concessionária, quando comparados aos vendedores de peças e acessórios. Os vendedores de carros podem ter remunerações que variam de R\$1.500,00 a R\$20.000,00, de acordo com as metas, bônus e prêmios de cada mês. Diante da realidade econômica da capital do Piauí, esta é uma possibilidade salarial almejada por muitos. Isto faz com que, segundo a gerente de RH, muitos funcionários de outros setores a procurem com a intenção de participar de seleção interna e conseguirem uma vaga na área de vendas.

O que muitos que estão fora do setor não conseguem perceber é a cobrança e a pressão que existe em torno dele. A situação de trabalho, como descrita por Schwartz (2010b), envolve horizontes que se encaixam uns nos outros, provoca um agir em competência, que não é simples e homogêneo. Nenhuma situação de trabalho é simples e a comparação entre elas será vazia.

3.5 Gestão de Pessoas: seleção, integração, treinamentos e políticas de qualidade

Em relação aos processos seletivos, existe uma preferência por fazer promoções internas, promovendo pessoas da própria loja para os mais diversos setores. Esta seleção é feita basicamente com entrevistas e recomendações dos gerentes e supervisores. Quando a seleção é externa, na tentativa de realizá-la da forma mais adequada, a gerente de RH cita algumas etapas que são utilizadas. Existe um site de cadastro de currículos, por meio do qual todos os anúncios de recrutamento se dão. Lá o candidato cadastra seu currículo e área de interesse, tornando o processo de triagem inicial mais rápido. Para a seleção de vendedores, o processo acontece da seguinte forma: análise de currículos; prova de raciocínio lógico e redação; dinâmica de grupo (simulação de situação de vendas); entrevista individual; aplicação de pesquisa comportamental (Predictive Index - PI), ressaltando que não se trata de teste psicológico, e entrevista com gerência.

Segundo a apostila de formação em Analista Predictive Index – PI, sobre a qual a gerente de RH recebeu a formação para aplicação e análise de gráficos relacionados à

pesquisa, ela é uma pesquisa comportamental, com base estatística criada pelo jornalista americano Arnold S. Daniels, na década de 50. Ele ficou impressionado com um estudo feito por especialistas em psicologia sobre pilotos de avião de combate, durante a Segunda Guerra Mundial, cujos sobreviventes tinham um perfil muito parecido. Baseado nesse estudo, ele desenvolveu o Predictive Index, que pode ser traduzido como índice de previsibilidade. O PI avalia quatro aspectos principais, nomeados de A, B, C e D. A letra A representa a capacidade de domínio de situações, condução, mandonismo, liderança; a letra B relaciona-se à comunicação, extroversão, empatia; a letra C é sobre o senso de urgência e a paciência e a letra D é relativa à organização, precisão, atenção a detalhes e formalidade. O cruzamento destes itens gera 96 perfis diferentes e, de acordo com as respostas marcadas no questionário da pesquisa, ele relaciona o perfil do candidato a um destes perfis. Utilizando um software, são definidos três gráficos: um de como a pessoa é, outro o que ela tenta ser (ou o que é solicitado dela) e, por último, o cruzamento dos dados que indica como ela consegue se comportar. Se existe uma diferença muito grande entre o primeiro e o segundo gráfico, a pesquisa supõe que a pessoa está no cargo errado, fazendo um esforço para desempenhar aquela função. Por exemplo: uma pessoa com baixa comunicação, trabalhando com atendimento ao público, esforça-se mais que uma pessoa já naturalmente mais comunicativa.

A empresa que processa estes dados localiza-se em São Paulo e todos os questionários são preenchidos e enviados pela internet. Existe uma descrição de cada cargo da concessionária, elaborado por consultorias das próprias montadoras juntamente com a empresa responsável pela pesquisa, que já relaciona os perfis dos cargos aos perfis encontrados nas seleções. O resultado do PI gera uma classificação que indica se aquele candidato suplanta (está acima) a necessidade do cargo em questão (S); atende prontamente (P) ao que o cargo solicita; requer algum esforço para o desempenho da função (AE); ou se requer muito esforço (ME) para o exercício do cargo.

Para todos os processos seletivos da concessionária, a penúltima etapa é a realização da pesquisa comportamental. Segundo informações da gerente de RH, em muitas situações, o gerente do setor resiste a entrevistar candidatos que apresentaram classificação na pesquisa como AE ou ME. Nestes casos, é necessário que ela argumente em favor do candidato que não teve o “melhor resultado” na pesquisa PI para que ele seja entrevistado.

Na tentativa de embasar os relatórios e seus argumentos nos processos seletivos de vendedores, a gerente de RH realiza dinâmicas de grupos que simulam situações de vendas, na tentativa de observar algum indício de como estes futuros vendedores poderiam atuar.

Muitas vezes, o próprio gerente solicitante da vaga ou até o diretor comercial são convidados a participarem das simulações no papel de cliente, assim como em uma cena de teatro, na tentativa de simular uma situação de atendimento real. Em um exemplo das dinâmicas que realizava, a gerente contou que um dos diretores simulou o perfil de um cliente que não queria comprar, mas apenas desabafar os problemas pessoais, brigas com a esposa, problemas com a sogra; o vendedor (candidato da seleção) escutou-o calmamente, deu alguns conselhos e conduziu a conversa de forma calma, anotou os contatos do cliente e sugeriu marcar a volta dele na loja para outro dia, para que assim ele pudesse apresentar o produto no momento oportuno. O diretor ficou surpreso positivamente com a empatia do vendedor e ele foi contratado.

Vale ressaltar que quando citamos competência, estamos nos referindo à concepção defendida por Schwartz (2010b) e levamos em consideração a presença de uma série de ingredientes heterogêneos, na qual a possibilidade de listar itens que determinem a competência de alguém no trabalho ou que consiga prever comportamentos futuros, listando perfis e classificando-os, nos parece insolúvel, reducionista e até mesmo absurda.

Quando novos vendedores chegam até a loja, eles participam de uma apresentação de integração, assim denominada pela coordenadora de qualidade, em que conhecem um pouco do grupo econômico, as demais lojas e marcas, a história dos fundadores do grupo. Depois, eles são apresentados em todos os setores da concessionária e iniciam o treinamento na função, sendo o treinamento *e-learning* o primeiro. Depois dos treinamentos teóricos, eles são direcionados para os setores, para vivenciarem, por uma média de dois a três dias, a rotina de cada setor. Ficam observando e auxiliando a recepcionista, depois o assistente de processos, o assistente financeiro e a entregadora, por fim, passam mais um dia na recepção da oficina, conhecendo o funcionamento e a rotina de pós-vendas. Nos dias que restam até completar o seu primeiro mês na loja, eles acompanham um vendedor mais antigo escolhido pela gerente de vendas. Só após este primeiro mês de treinamento, é que eles podem fazer os primeiros atendimentos, sempre com acompanhamento da gerente de vendas, até a data em que ela os autoriza a venderem sozinhos.

O sistema de educação à distância utiliza um portal na internet, onde os funcionários estudam sobre o mercado de automóveis, a história da marca no mundo e no Brasil, técnicas de vendas, matemática financeira, processos financeiros, avaliação do carro usado, pesquisa de satisfação, importância do momento da entrega, conhecimento técnico de todos os modelos vendidos na loja, e dos acessórios e mecânica. Sempre que entra um funcionário novo, nos

mais diversos cargos, ele é cadastrado no sistema de treinamento e já existe uma sequência de treinamentos previamente estabelecida pela montadora, que o funcionário deve realizar. Ao final de cada treinamento, ele responde a uma avaliação com perguntas e respostas objetivas, cuja nota mínima deve ser obtida para que ele possa realizar os próximos cursos. Todos estes treinamentos passam por atualizações constantes, com novos temas e novos produtos.

Quando existe o lançamento de algum produto novo, como um carro, por exemplo, além do treinamento *e-learning*, existem treinamentos que são feitos de forma presencial, na própria concessionária, com algum profissional que vem da montadora. Às vezes, são feitos na sede da montadora e, nestes casos, são enviados para lá alguns funcionários da concessionária para participarem.

A coordenadora de qualidade/treinamento com a gerente de RH também elaboram um cronograma de treinamento que segue paralelamente ao da montadora. Estes são feitos de forma presencial, elaborados por elas e acontecem durante o horário de trabalho, na própria loja. Outro momento utilizado para treinamentos, compartilhamento de boas práticas, discussão de situações complicadas que aconteceram durante o dia de trabalho são as “Reuniões do Bom Dia”, que são conduzidas pela gerente de vendas todas as manhãs, dentro do próprio setor, tendo duração média de 15 a 30 minutos, antes do início do atendimento no salão de vendas.

Para Zarifian (2001), uma organização qualificante é aquela que "favorece as aprendizagens e o desenvolvimento das competências", em um processo de auto-aprendizagem, no qual não basta fazer um discurso tradicional sobre responsabilidade, autonomia e a redução dos níveis hierárquicos, é preciso ser inovadora no modo de fazer, aprender com os eventos inesperados, favorecer uma comunicação que traduza uma linguagem comum a todos os integrantes da empresa.

É muito importante que os projetos e expectativas individuais estejam ligados aos planos e objetivos organizacionais, pois, desse modo, seria possível conciliar o desenvolvimento pessoal e da empresa. Alguns traços do que é dito pelo autor pode ser visto na organização pesquisada, quando ela oferece, além o treinamento formal e instituído pela montadora, os momentos de troca de experiências, nos quais são colocados e discutidos em conjunto os casos ou situações que fogem às regras estabelecidas. As reuniões do “Bom Dia” fortalecem o coletivo e visa propagar o objetivo comum, tanto aos funcionários do setor, quanto a empresa inteira, no momento em que ela acontece às segundas-feiras, para todos os setores.

Já os processos para o controle da qualidade, ainda segundo a coordenadora, devem seguir as indicações e métodos preconizados pela montadora, visando à manutenção do padrão de excelência no atendimento. De acordo com o manual de políticas de qualidade da montadora, ao qual tivemos acesso, a qualidade do atendimento é quantificada, como já citamos nas tarefas dos operadores de telemarketing, através de uma pesquisa amostral, realizada pela montadora, com os clientes que compraram veículos. São coletadas informações referentes a quatro principais pontos estabelecidos, que são: realização de test drive, prazo de entrega, taxa de retorno (quando o cliente volta até a concessionária após ter recebido o carro, por algum problema ou algo que ficou faltando) e contato após entrega.

Para a escolha dos pontos prioritários e construção dos objetivos de qualidade foi utilizada uma pesquisa de satisfação de clientes, elaborada por uma empresa especializada de São Paulo, no ano de 2016, gerando os dados para o objetivo válido em 2017. Os pontos foram escolhidos de acordo com a importância que foi dada pelos clientes para cada item, que reforçasse a maior diferença entre a marca da montadora pesquisada e as outras marcas. Diante destes pontos, é elaborado um questionário que serve de base para o trabalho das operadoras de telemarketing que realizam a pesquisa de satisfação.

Tal pesquisa ocorre de duas formas: na primeira, 100% dos clientes são contatados até dois dias após o recebimento do carro, através da equipe da própria concessionária. Nesta pesquisa, são feitas as seguintes perguntas:

- Qual nota, de 1 a 10, o senhor atribuiria a sua satisfação com relação a todo o processo de compra em nossa concessionária? Sendo que de 1 a 8 o senhor estaria, por algum motivo, insatisfeito e 9 e 10, o senhor estaria satisfeito;
- O vendedor foi cortês e educado durante o atendimento?;
- O vendedor entrou em contato com o senhor após a entrega do veículo?;
- Foi oferecido test drive durante o atendimento?; O senhor realizou?;
- Em relação à entrega, o carro foi entregue no prazo combinado?;
- Após a entrega, o senhor precisou retornar a concessionária por algum motivo?;
- Considerando as notas de 1 a 10, qual seria a chance do senhor recomendar esta concessionária?;
- O senhor gostaria de fazer mais alguma observação?.

Para a montadora, a classificação de notas é entendida da seguinte forma: de 1 a 8, é considerado um resultado ruim e, apenas as notas 9 e 10, como bons resultados. Na pesquisa de satisfação realizada pela montadora, são feitas apenas três perguntas: a satisfação geral

com o processo de vendas, se o carro foi entregue no prazo e se foi oferecido test drive. As demais perguntas feitas pela equipe de pesquisa interna da loja servem como parâmetro para a coordenadora de qualidade elaborar planos de ações na tentativa de reverter a insatisfação, antes que a montadora entre em contato com o cliente. Estes planos de ações envolvem ligações para o cliente, feitas pelo vendedor, por ela ou pelo gerente de vendas, dependendo do motivo e nível de insatisfação que o cliente demonstrar ao responder às perguntas do operador de telemarketing. Também são elaborados treinamentos e reuniões, de acordo com a necessidade, relacionados às queixas apresentadas.

Quando a montadora identifica algum cliente insatisfeito, é aberto um “chamado” no sistema para acesso da coordenadora e do gerente de vendas, que devem responder por escrito quais providências foram tomadas na tentativa de reverter a insatisfação.

Mensalmente, a montadora disponibiliza o resultado da pesquisa de satisfação dentro de um quadro comparativo, relacionando-o aos objetivos, que normalmente são revistos a cada seis meses. Os objetivos são: 85% de notas entre 9 e 10, relacionadas à satisfação geral com a concessionária; 60% de realização de test drive; 92% de veículos entregues no prazo; 8% de máximo para a taxa de retorno do cliente até a loja; e 70% dos clientes precisam ser contatados pelo vendedor após a entrega do carro. Ao final do mês, existe o resultado geral da loja e o resultado por vendedor. Caso a concessionária consiga realizar as metas de qualidade, recebe uma bonificação em dinheiro, da qual parte é repassada aos vendedores e parte fica com a concessionária. Além das metas de qualidade, existem as metas de vendas de unidades de veículos; eles também recebem incentivos financeiros pela venda de acessórios, seguros, a realização de 100% dos treinamentos *e-learning* e, a cada mês, para manter o giro de estoque, são feitas bonificações especiais, além da comissão padrão, para a venda dos modelos de carro com maior quantidade no estoque.

3.6 Atividade do vendedor referenciada pelo contexto

Diante do contexto exposto, a atividade do vendedor de carro imersa no *glamour* de um salão de vendas, climatizado e bem decorado, com possibilidades de salários bem atrativos para uma pequena capital nordestina, e onde já se viu muitos vendedores se tornarem gerentes e um gerente se tornar diretor-sócio das empresas, também apresenta uma realidade de muita concorrência. Ao final do mês, painéis de indicadores dizem quem são os melhores vendedores, os horários de trabalho nunca obedecem ao horário comercial, já que “se vende

em todo lugar”, como citou um vendedor. As mídias sociais e os aplicativos de bate papo estão nos celulares dos vendedores e os acompanham num jantar de família ou em uma viagem de final de semana.

Foco nas metas de vendas e notas de qualidadesão características desejadas pela gerência a todos os vendedores, pois diante de um mercado em crise, dificuldades financeiras, restrições de crédito e uma crise política que gera inúmeras incertezas, o vendedor deve priorizar ainda mais o atendimento de cada cliente que entra na loja. Este cliente tem inúmeras representações daquele produto tão sedutor: por seu designer, força, potência, conforto, e, sendo um produto de alto valor monetário, ele precisa de segurança e tranquilidade para definir que aquela é realmente a melhor opção para o momento. O vendedor precisa ajudar o cliente a tomar a decisão de compra, sem deixar de estar atento a todas as exigências dos programas de qualidade e às orientações dadas nos treinamentos dos quais a concessionária participa. Deve fazer de forma “amigável”, “espontânea” e “despretensiosa”. Estes são alguns dos desafios observados na atividade do vendedor de carro.

CAPÍTULO 04: CONHECENDO A ATIVIDADE DOS VENDEDORES

Neste capítulo, caracterizamos o método de pesquisa utilizado, descrevendo como aconteceram as conversas sobre os trabalhos dos vendedores e as observações da rotina das atividades, durante as visitas à concessionária. Também analisaremos o trabalho dos vendedores de veículo, tendo por base os conceitos teóricos já discutidos nos capítulos anteriores.

4.1 Caracterização do método de pesquisa

O campo onde foi realizada a pesquisa é uma das concessionárias (loja de venda de veículos leves) do grupo no qual trabalhamos, que conta também com outras marcas, somando 17 lojas, entre capital e interior, com uma média de 673 funcionários. A concessionária escolhida é matriz de uma das marcas de carros deste grupo econômico em Teresina. Esta concessionária tem uma filial na capital e uma loja em outra cidade, no interior do Piauí. A escolha ocorreu por sugestão da atual gerente de RH do grupo, por ser uma loja relativamente pequena, quando comparada às outras, facilitando o contato com todos os vendedores, que somavam 9 funcionários, em um total de 84.

A estratégia da pesquisa envolveu duas visitas que duraram 10 dias, somando 30 horas, durante as quais foram realizadas 19 conversas dialógicas com vendedores, recepcionista, entregador de carros, manobristas, coordenador de qualidade e gerente de vendas, e também foram realizadas observações do trabalho dos vendedores.

Tendo por base os sete anos de trabalho da pesquisadora na empresa campo desta pesquisa, na qual ocupava o cargo de gerente de RH, alguns ritos característicos da empresa, processos, e até mesmo muitas pessoas já eram conhecidas, o que facilitou a chegada, recepção e autorização para que a pesquisa acontecesse. Inicialmente, fizemos uma ligação para um dos diretores, conversamos rapidamente sobre a pesquisa e logo foi autorizado o início e o acesso às instalações físicas, aos funcionários, aos dados, manuais e formulários. Logo em seguida, o diretor formalizou a autorização para a realização da pesquisa através de e-mail, dando ciência aos demais diretores.

Na primeira visita ao campo, realizamos uma breve apresentação do projeto de pesquisa, em slides, para a gerente de RH, colocando os principais conceitos e objetivos da pesquisa e combinando com ela os próximos passos da pesquisa, que se constituiriam uma

conversa com o gerente geral da loja, logo em seguida, com a gerente de vendas, que nos acompanharia durante toda a pesquisa. No início, havia intenção em fazer grupos de conversa para que os vendedores pudessem falar sobre o trabalho. O que não aconteceu pelo pouco tempo para a conclusão do mestrado e também pela distância entre o campo de pesquisa, no Piauí, e as aulas em Niterói.

Ao iniciar cada conversa com os vendedores, fazíamos, de forma bem simples, uma contextualização dos principais conceitos teóricos que embasam esta pesquisa. Eram sempre destacados os objetivos da pesquisa, alguns conceitos de trabalho como atividade, situando a distância entre o trabalho real e o trabalho prescrito, colocando o vazio de normas, a necessidade de renormatização e a importância do corpo biológico, social e histórico para a tomada de decisão, enfatizando a contribuição que cada um dá usando a sua criatividade e produzindo as suas próprias normas.

Vale informar que, com a ajuda do orientador e do grupo de pesquisa, elaboramos um roteiro de perguntas para nortear as conversas com os vendedores, que não eram seguidas à risca, mas feitas ao longo das conversas que, na maioria das vezes, aconteceram nas mesas dos próprios vendedores. Era explicado o significado do trabalho real, da maneira mais clara possível, falando sobre a necessidade de renormatizar diante do vazio de normas, para que o trabalho fosse feito da melhor forma e os resultados fossem alcançados.

Para elaborar tais perguntas para as conversas e os itens para a observação, baseamos-nos nas concepções de Guerin et al. (2001), no que diz respeito a algumas categorias de observáveis, como postura, comunicação, deslocamento, associados ao contexto em que acontecem, pois este é indispensável à compreensão do trabalho. Outro ponto essencial, ainda segundo os autores, é a análise das verbalizações dos trabalhadores, sendo imprescindível a conversa sobre a atividade de trabalho. Lembrando que esta não é óbvia e simples, já que muitas vezes o trabalhador fala sobre as tarefas que realiza e pouco sobre a atividade de trabalho.

Eis as perguntas que embasaram as conversas:

1. Conta um pouco da tua trajetória profissional aqui na empresa.
2. Há quanto tempo trabalha com vendas?
3. Porque escolheu esse trabalho?
4. O que mais gosta de fazer entre as tarefas que desenvolve?
5. O que menos gosta?
6. Existem muitas tarefas prescritas (dentro dos conceitos que já falamos)? O que acha delas?

7. O que você faz quando surgem situações inesperadas durante o seu trabalho? Quando não existe nenhuma norma que te diga como deve proceder?
8. Você lembra alguma situação que viveu que estava fora desses padrões prescritos? Pode me contar como você agiu?
9. Você percebe, nas situações do dia a dia, que mesmo com estes processos burocráticos e prescritos, você faz escolhas de como vai agir?
10. Você sente necessidade de criar as suas próprias normas para trabalhar?
11. O que você considera mais importante durante o seu atendimento? Durante o contato com o seu cliente?

Para as observações, também foi elaborado um esboço anterior à visita, com base em Guerin et al. (2001) e colaboradores, considerando: a comunicação verbal e não verbal utilizadas pelos vendedores seja com colegas de trabalho ou com clientes; as posturas, movimentos, implicação do corpo durante os atendimentos, se o vendedor toca ou não no cliente; a forma como acontece a dinâmica do coletivo de trabalho, vendedores, recepcionistas, entregadora, manobristas, gerente e todos que se relacionam no salão de vendas, como são estes contatos; a quantidade de atendimento que cada vendedor realiza por dia; a participação ou não da gerência durante as negociações; a forma como eles singularizam o ambiente de trabalho, mesas, cadeiras, materiais de apoio, pastas, tabelas de preços.

Existe uma expressão da dimensão pessoal que vai além de uma simples apropriação. Quando dizem “a minha” mesa de trabalho, na realidade trata-se de uma estruturação do “espaço sensorial e motor”. Foi observado que muitos deles singularizam as mesas de trabalho com pastas e materiais de escritório pessoais, como um grampeador cor de rosa com ursinhos, pastas de cores diferentes indicando folhetos de carros, outras com tabelas de juros, alguns usam calculadora financeira, outros, calculadora simples. Em algumas mesas também tinham fotos de familiares e materiais religiosos.

Tanto as conversas como as observações foram registradas com papel e lápis, em tópicos que, logo após cada dia de visita, eram escritos em forma de texto no diário de campo.

A observação acontecia durante todo o tempo em que eu estava no salão de vendas. Cada vendedor tem a sua própria mesa, eu sentava próximo a ele, e à medida que chegava algum cliente eu acompanhava o processo de atendimento. Algumas vezes eles me apresentavam como pesquisadora do trabalho deles, outros momentos como uma pessoa que estava ali para aprender sobre vendas, eu os deixei à vontade sobre a forma como me

apresentariam aos seus clientes, de maneira que não atrapalhasse o atendimento deles. Tive a oportunidade de observar desde a recepção dos clientes na entrada da loja, a apresentação dos carros no salão de vendas, as negociações, *test drive*, procedimentos de financiamentos, até o momento final de entrega do carro.

Conversei também com a recepcionista, entregadora de carros, manobrista, coordenadora de qualidade e treinamento e com a gerente de vendas. O início das conversas foi feito da mesma forma como foram feitas com os vendedores, contextualizando a pesquisa e alguns conceitos, mas não tinha roteiro de perguntas, a única pergunta feita era como eles observavam a atividade dos vendedores.

Durante cada conversa que se iniciava, eram reforçadas a manutenção do sigilo com as informações colhidas e a diferença entre a atuação agora, enquanto pesquisadora, e a função exercida durante os sete anos enquanto gerente de RH, já que muitos funcionários eram os mesmos de quando trabalhávamos lá.

Neste momento, é relevante falar sobre a análise das implicações. Segundo Rocha e Aguiar (2007), estar implicado não é uma questão de vontade, mas de estar objetivado pelo fenômeno que se pretende objetivar, rejeitando a ideia de neutralidade em pesquisa. Esta implicação não é decidida de forma consciente, ela envolve o lugar que se ocupa, as instituições que atravessam o pesquisador. Instituições não no sentido de estabelecimento, organização ou técnica utilizada, mas, segundo o movimento teórico/prático da análise institucional, como produto de uma confrontação entre o instituído e o instituinte. Rompendo os limites das barreiras entre o que se conhece e o objeto a ser conhecido.

A pesquisa nos fez refletir sobre a maneira como trabalhávamos anteriormente, enquanto ocupávamos a função de gerente de RH. O contato com novos conceitos fez nascer uma nova forma de ver e analisar o trabalho. Os procedimentos vinham sempre em primeiro lugar, era necessário “desenhar o cargo”, descrever minuciosamente as tarefas, para, depois, encontrar a pessoa que melhor se adaptasse àquela situação de trabalho, tão cuidadosamente descrita. Grande parte do trabalho enquanto gerente de RH era elaborar e executar processos seletivos, diante de uma rotatividade constante do setor comercial. Escolher a pessoa certa, que atendesse à demanda do gerente solicitante e de uma situação de trabalho previamente determinada, tornava o trabalho exaustivo, por não se perceber o quanto as situações de trabalho são universos de possibilidades impossíveis de serem previstas ou descritas. O que há de vivo e de inesperado nem sempre era levado em consideração, no momento de realizar as seleções e as avaliações de desempenho.

O desenvolvimento dessa atividade de pesquisa fez surgir um novo olhar diante dessa rotina já conhecida, procedimentos e técnicas passaram a ser vistos de uma nova forma, atravessados por novos conceitos e teorias. O que foi vivenciado durante os setes anos de trabalho diários, a relação com os funcionários e com a diretoria, não pode ser separada ou apagada do que é vivenciado no novo momento. Os possíveis efeitos sobre a pesquisa precisam ser levados em consideração. O momento anterior teve sua importância, seu valor e foi constituinte do que hoje pode ser vivenciado. Também somos remetidos a memórias corporais, sensoriais, olfativas, pois até o cheiro da concessionária é bem característico dela e remete a lembranças de outros momentos.

Para a surpresa e felicidade nossa, a pesquisa foi muito bem aceita. O apoio do orientador e do grupo de pesquisa foi fundamental. As observações e conversas aconteceram de forma tranquila, agradável. Tudo foi anotado a lápis, em papel, em forma de tópicos, durante as visitas. A familiaridade com termos usados e até com as rotinas, em parte, já conhecidas, facilitou esta forma de registro. Ao final de cada dia, todo material do bloco, as anotações (observações e conversas) era digitado e os tópicos eram descritos em forma de texto com todos os detalhes que a memória pudesse resgatar.

4.2 Observações sobre o campo

O salão de vendas, chamado pelos vendedores de Showroom, é um espaço bem amplo, iluminado, as paredes são de vidro, o que facilita a localização de quem entra e sai da loja; a mobília é nova, cada vendedor possui a sua mesa, tudo está sempre muito limpo, com ar condicionado em temperatura agradável, tem música e a decoração segue as datas festivas do comércio. Também se consegue ver a recepção de serviços e, na parte de trás do salão de vendas, a parede do fundo, também de vidro, permite que sejam vistos todos os mecânicos trabalhando dentro da oficina.

Os vendedores, em geral, se comunicam muito. Tanto entre eles (circulam até as mesas dos outros, tomam café juntos na lanchonete que fica dentro do salão de vendas), como também falam bastante com funcionários de outros setores (administrativo, financeiro, instaladores de acessórios, entregadora, manobrista e homem qualidade) e com a gerente. Observamos também comunicações não verbais como a funcionária que trabalha na lanchonete e serve café e água aos clientes. Ela fica sempre atenta a todos os movimentos dos vendedores. Apenas com olhares, eles solicitam e ela prontamente atende à demanda deles.

Outra situação que presenciamos com alguns vendedores, foi o deslocamento deles até a mesa da gerente, simular o pedido de um desconto que eles já tinham a autorização prévia para fazer, como forma de valorizar a conquista do desconto, especialmente para aquele cliente, na tentativa, segundo eles, de fazerem com que o cliente sinta que conquistou um desconto diferenciado.

A linguagem dos vendedores é muitas vezes informal. Grande parte utiliza brincadeiras para quebrar o gelo inicial da conversa. Quando o cliente está com crianças, eles dão atenção primeiro à criança, tentam direcioná-las ao espaço lúdico que há no salão de vendas, com brinquedos e materiais para colorir. Um dos vendedores disse que tem pirulitos na gaveta e sempre pergunta aos pais se pode oferecê-los à criança.

Observando a implicação do corpo nessa atividade, fica claro que, ao final do mês, existe uma pressão física e emocional que acarreta resultados diretos na atividade deles, de acordo com a forma como cada um elabora este momento. A pressão por conquistar um determinado número ao final do último dia do mês, algumas vezes, os levam a ficar na loja até as 23h, para que consigam faturar o número da meta estabelecida.

Um dos vendedores ressaltou que atender a um cliente que está apenas pesquisando preços no último dia do mês tira sua energia. Já outra disse que, quando começa o mês seguinte com alguma negociação em andamento, sente-se “motivada” e acredita que será um mês melhor que o mês que está findando. Schwartz (2010d; 2014) sublinha que a motivação está muito além de características psicológicas internas, relaciona-se a um debate de normas em um mundo de valores. Acontece uma ligação entre as pessoas, os meios que elas têm para viver e exercer sua atividade. A presença de uma atividade industriosa que exige o envolvimento de um humano como um todo, que não é separado em corpo e mente, ou seja, exige o uso de um corpo-si, conforme discutido no capítulo 02.

Todos os vendedores falam sobre a pressão por conquistar o número exato da meta ao final do mês, mas também colocam o prazer e demonstram contentamento com a conquista de cada venda. Observamos que a fidelização do cliente, com o retorno dele até a loja, o desafio em superar os números anteriores, a satisfação de ser o campeão do mês, tudo isso está além do retorno financeiro, relaciona-se também com um prazer pessoal para a grande maioria.

A dinâmica do coletivo acontece em alguns momentos com disputas por clientes e até mesmo pela atenção da gerente, já que quando ela atende algum cliente e faz a negociação, por ser alguém já conhecido dela, que por muito tempo foi vendedora, ela precisa

direcionar a venda e o faturamento daquela negociação para algum dos vendedores. Como não existe um prescrito que determine para quem ela deve direcionar a venda, esta disputa por atenção e indicação de vendas para faturamento acontece entre a equipe, porém, de maneira velada.

Em geral, a equipe é unida, não acontecem muitos atritos. Em algumas situações, eles ajudam os colegas com quem tem afinidades e, ao final do mês, quando um vendedor tem mais vendas do que necessário para o alcance da meta, eles passam a venda para que o colega fature em sua senha no sistema e consiga alcançar o número necessário para a meta, isto acontece fora do prescrito. Não consegui ter clareza se existia o conhecimento da gerência ou não.

Quando Schwartz (2010e) fala sobre as *entidades coletivas relativamente pertinentes*, ele destaca a distância dos organogramas formais e reforça que estes coletivos são formados no campo social e histórico. Para que alguém pertença a este coletivo é preciso que conheça a linguagem e a história da situação de trabalho. As trocas entre as pessoas acontecem em fronteiras invisíveis, levando em consideração valores em comum: o bem viver e o bem comum.

A relação com os funcionários dos outros setores, diante do que foi observado, acontece de forma ativa, já que os vendedores estão constantemente falando com a entregadora, com os funcionários do administrativo/financeiro, o instalador de acessórios e com o mecânico responsável pela revisão de entrega. Em sua maioria, estes contatos se dão para facilitar a venda e atender às solicitações dos clientes. Regras são quebradas, exceções autorizadas e o coletivo se ajusta para que o serviço seja prestado de forma que atenda às necessidades de uso do cliente. Entidades coletivas se organizam em prol da eficácia do trabalho.

Cada vendedor tem como meta a venda de 12 unidades de veículos por mês. Esta é a meta de quantidade, mas também precisam estar atentos aos modelos, aos acessórios, seguros, treinamentos e as notas de qualidade para que consigam alcançar o máximo de rentabilidade financeira em suas remunerações. Para que isto aconteça, eles atendem uma média de quatro clientes por dia, podendo ter grandes variações, levando-se em consideração que, nos primeiros dias do mês, o fluxo de clientes na loja é bem menor e que, nos dias de sábado, feirões e promoções, este número pode se multiplicar muito.

Para o controle do atendimento, a recepcionista faz anotações e deve seguir uma sequência de vendedores, onde cada um tem a sua vez de atender dentro de um rodízio

organizado por ela, à medida que os clientes vão chegando à loja, ela direciona ao vendedor que está na vez. Como já foi citado no capítulo anterior, o sistema de rodízio para o atendimento não acontece sem julgamento de valores e o trabalho real nem sempre acontece como o prescrito determina.

Durante todas as visitas, sempre observamos a dinâmica do setor. Sentava junto à mesa de algum dos vendedores e observava-os em sua rotina. O atendimento telefônico, as trocas de mensagens por aplicativos de celular acontecem constantemente. É curioso saber que alguns clientes enviam fotos pessoais, utilizando o carro em viagens com os filhos; alguns falam com os vendedores como se já existissem laços de amizade, outros enviam fotos para tirar dúvidas sobre o funcionamento do carro. É interessante que mesmo não se baseando em um gerenciamento, prioritariamente, da lógica de serviço, já que o controle do trabalho se dá pelo alcance de metas numéricas, atendendo à lógica comercial, podemos perceber claramente que em muitas situações são estabelecidas relações de serviço, conforme coloca Zarifian:

É em torno do serviço que uma relação forte poderá ser estabelecida com os destinatários, que uma ética profissional autêntica poderá se desenvolver, que um sentido poderá ser dado ao trabalho, que os efeitos subjetivos, que valorizam um comportamento compreensivo, poderão ocorrer. É também graças ao serviço que a clientela poderá se tornar fiel, que os laços sociais poderão ser atestados. (ZARIFIAN, 2001, p. 146).

Durante a observação da rotina de um dos vendedores, ele relatou que, depois de alguns dias de negociação com um cliente, percebeu que a proposta da loja concorrente atenderia melhor às necessidades do cliente, então, sugeriu que ele comprasse o carro lá. O cliente comprou o carro na loja concorrente e voltou dias depois, dizendo que confiava plenamente na opinião dele e, como sua irmã queria comprar um carro, queria que ele a atendesse. Ela comprou o carro com ele. Esse fato vai contra a lógica comercial, cuja prioridade seria o faturamento, bem como da concorrência que impera no setor privado. No entanto, o vendedor resolveu priorizar a relação de sinceridade que tinha estabelecido com o cliente, tendo como foco a real satisfação do cliente. Em um segundo momento, conseguiu ter o retorno comercial e financeiro.

Segundo Zarifian (2001), é difícil que se mantenha esta lógica de serviço na forma pura, já que os interesses comerciais quase sempre se sobrepõem. O mesmo vendedor em outra situação de trabalho poderia ter outros comportamentos. Na mesma loja, em mesas vizinhas, outro vendedor tem postura completamente oposta, deixando de informar ao cliente que ele teria direito a um desconto maior por ser deficiente físico. Neste momento, ele pensa apenas no lucro que ele poderia ter vendendo sem incluir o desconto.

Como a estratégia gerencial remunera melhor baseada na meta de vendas, acaba deixando de valorizar outras atitudes que poderiam fidelizar clientes a médio e longo prazo, por não darem um retorno econômico instantâneo. A atividade de cada profissional é viva, carrega nela história social, história singular, normas sociais, renormatizações, que cada indivíduo produz diante de um debate de valores. A forma como cada trabalhador vai gerir sua atividade é demasiadamente complexa e nenhuma teoria consegue dar conta de explicar ou prevê. (SCHWARTZ, 2010d).

4.3 Conversas sobre o trabalho

As conversas sobre o trabalho eram sempre iniciadas com uma breve contextualização da pesquisa, explicando os objetivos e as principais bases teóricas que norteiam a pesquisa, como já mencionado. De forma clara e bem sucinta, falávamos sobre o trabalho como atividade viva que vai além do que é prescrito em normas e regras, colocando a distância entre o que é solicitado nas prescrições e o que de fato acontece no trabalho real. Também era destacada a gestão que cada um tem sobre o seu trabalho, as escolhas e os valores que as norteiam. Depois disso, solicitávamos que falassem sobre a trajetória profissional, a escolha por se tornar vendedor, as prescrições que envolvem as suas tarefas. Falamos sobre situações inesperadas, que fogem às regras já existentes, como fazem as escolhas de como agir nestes momentos e as ocasiões em que precisam criar suas próprias normas para que consigam atingir o melhor resultado.

Durante as conversas, muitos vendedores falam sobre o prazer da conquista, não só do resultado numérico ao final do mês, mas também do contentamento em receber reconhecimento por parte da equipe e dos superiores, elogios dos clientes, de serem recomendados a outras pessoas e de estabelecer uma relação de confiança e até de amizade com alguns clientes.

Segundo Gernet e Dejours (2011), a dinâmica do reconhecimento tem grande importância para a identificação do “eu” no campo social e a construção de uma identidade relacionada à atividade de trabalho. Para a psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento é fundamental para os processos de construção identitária, saúde e prazer no trabalho. A validação e reconhecimento do trabalho pelo outro contribui para a construção de um sentido do trabalho que vai muito além de retornos financeiros.

O ambiente de trabalho, mesmo sendo descontraído e festivo, é também competitivo. Os três “melhores” do mês recebem bonificações extras, comissões maiores, então, existe uma

disputa por estas colocações. Um dos diretores costuma dizer, em reuniões com equipes de venda, que vendedor não tem passado, a cada mês ele precisa provar que é um bom vendedor e precisa continuar alcançando suas metas. De uma maneira clara, todos sabem que, se passam alguns meses sem atingir o resultado esperado pela empresa, eles podem ser demitidos.

Durante as conversas sobre a rotina e o acompanhamento dos atendimentos, pudemos perceber que quase todos “classificam” os clientes como “cliente focado” e “cliente sem futuro”. Fazendo uma relação entre esta classificação e as palavras do diretor, é curioso perceber que o vendedor fala sobre um “cliente sem futuro”, ao mesmo tempo em que existe um discurso, no qual se pode subentender que um passado de bons resultados não garante o emprego no futuro. Apesar de não acontecerem demissões de forma tão abrupta como nesta observação, o trabalho por metas numéricas, com foco na lógica comercial, exige resultados mensais.

Em uma das conversas, um vendedor relata que o trabalho vai muito além de vender, são histórias e vidas que se cruzam, relações de afinidade acontecem, a ponto do cliente, mesmo depois de receber o carro, continuar indo até a loja conversar com o vendedor sobre a depressão de sua esposa, o que caracteriza um vínculo de confiança estabelecido após um contato comercial. O vendedor diz que precisa ter muito cuidado com a maneira como conduz as conversas neste tipo de situação, pois ele precisa dar atenção ao cliente, mas não pode deixar de atender outras pessoas que viabilizariam o alcance da sua meta.

Essa situação relaciona-se ao que Schwartz (2010d) afirma sobre o uso de si, uso de um corpo-si, que sente, se emociona, vive, que está envolto em história, pessoal, social e que toma decisões por base em valores. O vendedor salienta que é necessária muita sutileza, muito cuidado, já que não existem regras e normas prescritas para este tipo de situação de trabalho. Decidir qual a melhor atitude é uma decisão difícil de ser tomada, diante da necessidade de “vazão” (quantidade de produtos vendidos em determinado período), com foco nas metas, em conflito com a empatia e a satisfação do cliente. Este caso reforça que as situações de trabalho são singulares e difíceis de serem delimitadas e padronizadas, pois sempre vão acontecer circunstâncias que não estarão descritas em normas.

Quando conversamos sobre o corpo, um dos vendedores chamou a atenção pelo relato de um atendimento em que ele dizia: “o cliente quer o meu sangue! É como se cada negociação fosse uma queda de braço e ao final do dia eu estou todo doído!” Ele atendeu um cliente por alguns dias, era uma negociação complicada, o cliente tinha um carro usado para

avaliar e incluir o valor como entrada no financiamento. O carro tinha muitas multas e o processo burocrático era trabalhoso para o vendedor. O cliente insistia em pedir muitos descontos e brindes para fechar a negociação, queria ganhar o som do carro. O vendedor disse que só seria possível se ele desse o som do próprio carro, porque a concessionária não daria. Colocou a chave do carro em cima da mesa e disse: o senhor pode levar o meu som se assinar o contrato. O cliente pegou a chave, foi até a oficina, chamou um mecânico e pediu para que ele tirasse o som do carro do vendedor que ele iria levar. A venda foi feita. O vendedor manteve a palavra e deu o som do próprio carro ao cliente. Confidenciou que nunca imaginou que o cliente levaria a sério tal proposta. Ao final da negociação, o valor que receberia de comissão compensava financeiramente a entrega do som ao cliente, mas ele disse que se sentiu “sugado” e fisicamente cansado com tamanha doação ao trabalho.

Sobre o corpo nas atividades de serviço, Schwartz (2014) diz:

Atender uma fila de clientes supõe por exemplo – com uma intensidade variável de acordo com as normas que cada pessoa específica vai seguir – captar todo tipo de indicações, de acompanhar em tempo real um “clima” humano microssocial, mobilizando permanentemente os cinco sentidos.[...] Há sem dúvida a presença de um corpo que sente e vigia, que adere a, e seleciona, parâmetros variáveis da situação.[...] Em suma, é o conjunto de recursos de nosso corpo que sustenta essa polarizada, e não simplesmente nossos cálculos intelectuais, e isso explica a possibilidade de estarmos fisicamente esgotados ao final de uma jornada de trabalho nesse tipo de atividade. (SCHWARTZ, 2014, p.261).

Ainda segundo o autor, nas atividades de serviço, sempre se encontra uma dimensão invisível do trabalho; toda atividade industriosa está imersa num mundo social em permanente construção. Mundos de valores se encontram em um embate. Quando o vendedor fala de uma “queda de braço”, ele pode estar se referindo a este, no qual valores e até mesmo interesses comerciais são colocados diante daquela situação de trabalho.

Quando conversamos sobre a distância entre as normas prescritas e o que acontece no trabalho real, uma das vendedoras relatou uma situação em que, durante uma negociação, ela percebeu que o cliente tinha receio de sua garagem não comportar o carro. Ele negociava um carro grande, com carroceria e sempre repetia que a sua garagem era pequena, que morava em uma casa localizada em bairro afastado da concessionária. A vendedora disse perceber que o impasse da venda estava no carro caber ou não na garagem. Então, disse ao cliente que levaria o carro até a casa dele, sem antes ter nenhuma autorização da gerência e sabendo que aquela atitude estava fora de qualquer norma ou regra pré-estabelecida. A vendedora comunicou a gerente que levaria o carro até a casa do cliente no dia seguinte às 7h da manhã, evitando trânsito e algum transtorno no percurso. Ela utilizou o carro destinado ao test drive,

estacionou o carro na garagem do cliente, que ficou surpreso com a atitude dela e efetivou a compra. Atitudes como essa são constantes no dia a dia do vendedor e ela diz que são necessárias para que o resultado do trabalho aconteça da melhor forma.

Segundo Christophe Dejours (1993), no texto **Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês**, o trabalhador deseja que a organização permita a possibilidade de contribuição, já que o respeito obstinado aos regulamentos implicaria paralisia. Para que a inteligência criativa aconteça, é necessária organização do trabalho prescrito, pois o conhecimento profundo da “regra do jogo” é fundamental para que o trabalhador possa criar e assumir a responsabilidade das suas ações. No caso da vendedora, ela precisa conhecer a política para o uso dos carros de test drive, ter carteira de habilitação, assinar termos de responsabilidade pelo carro que ela conduz, conhecer a cidade, o melhor percurso até a casa do cliente, procurando evitar possíveis incidentes.

Ainda citando Dejours (1993, p.296) “trapacear com a organização prescrita do trabalho implica assumir riscos”, para tal, é necessária uma solidariedade coletiva. Para ir contra o regulamento é preciso certa transparência com os colegas e/ou superiores imediatos, pois, em caso de dificuldade ou um risco importante, esta solidariedade é convocada. Alguns artifícios, truques e, até certo ponto, trapaças às regras, são fundamentais para a eficácia do processo de trabalho. Algumas atitudes da vendedora não são conhecidas da gerente, mas ela acredita que, caso acontecesse algum imprevisto neste caso, a gerente intercederia por ela. Disse que é comum, após uma situação como essa, a gerente parabenizar pela venda concretizada e dizer: mas não faça mais isso!

Outro exemplo em que o trabalho foge ao prescrito: o vendedor atendia uma cliente que estava com dificuldades em aprovar o financiamento, uma vez que os bancos exigiam uma renda maior ou fiador para a aprovação do crédito. O vendedor, com muita persistência, enviando a documentação para todos os bancos a que tinha acesso, conseguiu a aprovação, porém, precisava da imediata assinatura da cliente no contrato para efetivar a negociação. Quando ele ligou para a cliente, a mesma estava no hospital acompanhando uma sobrinha que precisou ser internada às pressas. Ela recebe a notícia da aprovação do financiamento com muito entusiasmo, mas se viu impossibilitada de ir até a concessionária assinar o documento. O vendedor ofereceu-se para ir até o hospital colher a assinatura dela, usou o horário de almoço e foi até o hospital, realizou a venda e, três dias depois, a cliente recebeu o carro.

Mais uma vez, lembramos o conceito de evento, conforme coloca Zarifian (2001), no qual o inesperado acontece e o enfrentamento da situação é fundamental para o sucesso da

atividade produtiva. Normalmente, é preciso uma resposta rápida, sob pressão de prazos, com um assumir de responsabilidades em que a competência do vendedor pode ser vista em ação. A competência profissional não pode ser reduzida à execução de tarefas predeterminadas, ela é automobilizada pelo vendedor na situação real.

Este mesmo vendedor, conversando sobre outro atendimento, disse que é preciso “sentir o cliente”, ficar atento aos “sinais” que o cliente transmite para que saiba como se comportar em cada situação. Para ele, cada cliente é um desafio que ele precisa desvendar, observando o tom de voz, o olhar e tudo que o cliente fala. Ao atender um cliente na recepção da loja, iniciou a conversa, perguntou o modelo do carro que ele queria conhecer e o convidou para sentar e tomar um café. Percebeu o cliente resistente, ele não queria sentar. Segundo ele, o cliente acredita que ir até a mesa de negociação representava um compromisso de compra para a qual não estava preparado. O vendedor o levou para ver o carro, fez demonstração, explicando o funcionamento do motor, mostrou o porta-malas, lanternas e convidou o cliente para sentar dentro do carro. Notou, pela expressão corporal, que o cliente estava mais confortável e fez toda negociação, simulação de financiamentos, proposta de compra e venda, dentro do carro, no meio do salão de vendas.

Ser competente em seu trabalho é, consoante Schwartz (2010d, p.205), “um “agir” aqui e agora”. A singularidade de cada situação de trabalho não pode ser padronizada. A competência do vendedor relaciona-se à capacidade de se ajustar. Mesmo que o trabalho prescrito diga que é necessário direcionar o cliente até a mesa e fazer o passo a passo que determina o manual de técnicas de vendas, o mais importante, nas palavras do vendedor, é “sentir o cliente”.

Todas as observações e conversas que foram feitas durante esta pesquisa de campo reforçam a nossa concepção sobre o quanto o conceito de atividade de trabalho é rico e ultrapassa os limites de qualquer padronização ou antecipação. Na atividade, faz-se uso de um “corpo-si”, biológico, social, histórico, imerso em valores, que participa de todas as micro gestões, com as quais os trabalhadores se deparam. Para o melhor entendimento do que são competências e de como lidar com uma lógica de serviço, é fundamental que a gerência perceba a importância desta entidade enigmática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conceber o trabalho como atividade, levando em consideração tudo que a envolve é um desafio que apenas um de perto é capaz de revelar o que realmente se passa. É preciso tirar o foco do trabalho prescrito, das normas e regras. Observar o trabalho real, considerando toda a complexidade que demanda o uso de si, a presença de um corpo biológico, social, cultural e histórico com uma tomada de decisão com base em valores. Entender o poder das entidades coletivas para além das hierarquias e perceber o trabalho como ambiente de vida e de saúde é fundamental para reforçar as potencialidades da atividade de trabalho.

No início, tivemos receio de como seríamos recepcionados. Mas, logo após o primeiro dia de visita, este receio deu lugar a uma curiosidade relativa ao que nunca tínhamos visto durante todos estes anos. Passamos a observar um coletivo, relativamente pertinente, nunca antes percebido. Aos poucos, aqueles vendedores se aproximavam e falavam do trabalho de uma forma que nunca tínhamos ouvido. Eles falavam de coisas que se dificilmente falaria para alguém que estivesse na posição de gerência, pois percebemos que, muitas vezes, eles entendem o fora do prescrito como um descumprimento a regra ou como algo que desagradaria a gerência.

O setor de vendas sempre nos encantou, pelo desafio de vender, conquistar clientes, conhecer novas pessoas todos os dias e se relacionar com elas. Estar próximo e “olhar com outros olhos” a atividade dos vendedores constituiu-se um momento de grandes descobertas. A capacidade de improvisar, de lidar com o inédito, de argumentar em prol de um objetivo, criar, assumir a responsabilidade em fazer algo fora do prescrito é fascinante e inerente a qualquer atividade viva.

Desse modo, como foi posto, o principal objetivo desta pesquisa foi analisar como se processa a gestão que cada vendedor de veículos realiza na sua atividade de trabalho. Para a consecução deste objetivo, balizamo-nos em pressupostos da ergologia, caracterizando o trabalho prescrito, o trabalho real, observando as renormatizações da atividade e tudo que é feito para que o objetivo final do trabalho fosse alcançado. Apesar das limitações de tempo e da distância física, observamos muitas situações de trabalho e como o vendedor agia, quais escolhas fazia diante dos eventos que surgiam. Quando uma vendedora escolhe levar o carro até a garagem do cliente para conseguir concretizar a venda, não se baseou nas normas e regras pré-estabelecidas, pois sua atitude não estava prevista em nenhum manual sobre técnicas de vendas ou outro treinamento que essa empresa oferece. Então, ela assumiu o risco das suas ações em prol do objetivo da empresa: vender.

Conversamos sobre a relação com os clientes e analisamos a importância dessa relação ter como foco o serviço. Em muitas situações, os vendedores percebem a importância de estabelecer uma relação de serviço, preocupam-se com o uso que o cliente fará do produto e também com a fidelização. Claro que esta preocupação acontece não apenas pelo foco em estabelecer uma ligação de serviço com este cliente, mas também por saber que a manutenção do seu emprego depende desta relação.

Diante do pouco tempo para a realização da pesquisa, não foi possível desenvolver mais profundamente o entendimento desta relação de serviço. Seria necessária uma maior dedicação à compreensão de como acontece a lógica comercial e a lógica de serviço dentro da rotina da empresa. Esse aprofundamento pode ser objeto de outras pesquisas, assim como outra questão que também nos surgiu, a saber: até que ponto o fato de o maior salário ser pago a quem vende mais, independentemente de o carro vendido ser realmente o necessário para o cliente, não pode prejudicar o desenvolvimento da lógica de serviço?

Diante dessas discussões, concluímos que a competência do vendedor não está relacionada apenas ao tempo de serviço ou à quantidade de treinamentos dos quais ele participa. A competência do vendedor está relacionada com um agir diante da situação que envolve a disciplina do conceito, mas também algo de histórico, sinérgico, atravessado por valores, que necessitam ser interpretados para se agir diante de um coletivo. É uma combinação de ingredientes que fazem com que o vendedor se mostre competente naquela situação. Essa afirmação pode ser ilustrada pelo o que ocorreu com um vendedor da concessionária, campo desta pesquisa. Esse vendedor, sem nunca antes ter trabalhado com vendas de carros, em seu primeiro ano na empresa, conseguiu ser o melhor vendedor da loja, diante dos parâmetros estabelecidos pela concessionária. Esse fato reforça que não existe uma “fórmula mágica” ou um “treinamento completo” que dê conta de tornar alguém competente.

Da mesma forma, também concluímos que o melhor vendedor, em uma loja ou filial, não será, necessariamente, tão bom profissional quando transferido para outra loja ou para outra função, a exemplo de excelentes vendedores promovidos a gerentes que não conseguiram repetir os bons resultados. A atividade é viva, acontece diante de um coletivo que também é histórico, cultural e único.

Tendo por base a literatura a que tivemos acesso e relembrando os anos de trabalho na empresa, constatamos que a melhor forma de treinar e desenvolver profissionalmente a equipe de vendas é desenvolvendo um espaço para que existam conversas sobre o trabalho, onde possam existir trocas, onde as vivências sejam compartilhadas e exista o fortalecimento

do coletivo. Mesmo em uma organização de trabalho que estimula a competição, e, talvez principalmente nessa situação, a construção de objetivos em comum é necessária e importante para o crescimento do grupo.

Percebemos ainda ações solidárias, como quando vendedores tentam ajudar a colegas a cumprirem sua meta. Isso é importante porque uma vivência de competição exagerada pode levar a ações de sabotagem, que não apenas fariam os vendedores se prejudicarem uns aos outros, mas, certamente, também faria a empresa perder clientes. Além disso, observamos como é necessária para a eficiência da empresa a comunicação dos vendedores com os outros funcionários, tais como a recepcionista, os mecânicos etc. Saber como melhor desenvolver ações solidárias e coletivas de venda, através de novas estratégias gerenciais que não visem apenas a gratificação individual, é outro desafio a ser melhor investigado.

Por fim, acreditamos que esse trabalho nos permitiu ver as possibilidades de uma prática de psicologia do trabalho e organizacional nas empresas, capazes de auxiliar na mudança de políticas gerenciais, a partir da introdução de um ponto de vista da atividade, que permita o desenvolvimento profissional dos vendedores e a ampliação da sua capacidade de gestão coletiva do trabalho, bem como melhorar a relação de serviço com os clientes, possibilitando, talvez, uma maior fidelização.

A aposta – ainda a ser melhor explorada – seria, então, em uma efetiva colaboração entre clientes, trabalhadores e gerentes, com vistas a atender as necessidades dos primeiros, sem perder de vista os objetivos comerciais e as demandas dos vendedores por melhorias na sua qualidade de vida e do trabalho. A concretização desta “aposta” seria significativa para o desenvolvimento do comércio, principalmente num estado como o Piauí, que precisa de um maior incremento em sua economia.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, K.; ROCHA, M. L. Micropolítica e o exercício da pesquisa-intervenção: referenciais e dispositivos em análise. **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, n. 4, ano 27. p. 648-663, 2007.
- ALLIEZ, Eric & FEHER, Michel. Os estilhaços do capital. In: **Contratempo**. Trad. Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro: Forense, 1988.
- ALVAREZ, D.& TELLES, A. L. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Orgs.) **Labirintos do Trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- BARROS, Maria Elizabeth B. e FONSECA, Tania M.G. Novos intercessores no plano da psicologia do trabalho: problematizações conceituais. Em: Arantes, Esther M.; Nascimento, M.L. e Fonseca, T.G. **Práticas PSI inventando a vida**. Niterói: EDUFF, p.113-122, 2007.
- BRITO, Jussara. Trabalho prescrito. In: **Dicionário de Educação Profissional em saúde**. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (Org.). Rio de Janeiro: EPSJV. P. 288-294. 2006.
- CAMPOS, D. C. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. RJ: LTC, 2008.
- CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 5 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.
- _____. Meio e normas do homem no trabalho. **Pro-posições**, v. 12, n. 2-3, p. 35-36, jul.-nov. 2001.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Tradução Adail Sobral. São Paulo: Vozes, 2006.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- DAMATTA, R., VASCONCELOS, J. e PANDOLFIM, R. **Fé em Deus e pé na tábua**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 17, n. 68, p. 7-13, 1989.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRLAUX.F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 33, p. 98-104, 1993a.
- _____. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, H. (Org.). **Sobre o "modelo" japonês**: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993b.

DENATRAN. **Relatório de Frota 2010**. Janeiro, 2010. Disponível em <http://www.denatran.gov.br/frota.htm> Acesso: 17.04.2017

_____. **Frota no Piauí é de mais de 800 mil veículos**. Julho, 2013. Disponível em: <http://www.detran.pi.gov.br/2013/07/23/frota-no-piaui-e-de-mais-de-800-mil-veiculos/> Acesso: 19.04.2017

DURAFFOURG, J. Um robô, o trabalho e os queijos: Algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In: DIEESE. **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico**: Brasil e contexto internacional. p. 123-144, São Paulo: DIEESE, 1998.

DURRIVE, JACQUES, A. M. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010, p. 295-307.

FENABRAVE. **Relatórios de emplacamento**. Abril, 2017. Disponível em: <http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&layout=indices-e-numeros> Acesso: 19.04.2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FRANCA, M.; MUNIZ, H. **A gestão coletiva dos serviços de saúde pública: uma perspectiva ergológica**. Trab. educ. saúde. vol.9, suppl.1, pp.201-221, 2011.

GERNET, I.&DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: P. F. BENDASSOLLI& L. A. SOBOLL (Orgs.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: ATLAS. p. 61-70, 2011.

GUERIN, F., LAVILLE, A., DANIELOU, F., DURAFFOURG, J. e KERGUELEN, A. **Compreender o Trabalho para Transformá-lo**: a prática da ergonomia. Editora Blücher: SP, 2001.

HOFFMANN, M. H.; CRUZ, R. M.; ALCHIERI, J. C. **Comportamento humano no trânsito**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

MARX, K. **O Capital**. Livro I, vol. I. 2ª ed. S.Paulo, Ed. Nova Cultural, 1985.

MORAIS, C., PASCUAL, J. e SEVERIANO, M. “Apaixonados por carro como todo brasileiro” – Reflexões Frankfurteanas sobre a indústria cultural contemporânea. **Revista Estudos e pesquisa em psicologia**. v.11, n.3, 2011.

MUNIZ, H. P.; ATHAYDE, M.; NEVES, M.Y.R. A atividade dos operários na construção civil face ao acidente de trabalho. In: ARAÚJO, A.; ALBERTO, M. F.; NEVES, M.Y.R.; ATHAYDE, M. (Org.). **Cenários do trabalho**: subjetividade, movimento e enigma. Rio de Janeiro: DP&A. p. 237-267, 2004.

MUNIZ, H. P; FRANÇA, M. **Desafios da eficácia e eficiência no trabalho em saúde**. Tempus - Actas de Saúde Colet5(1). p.85-103, 2011.

NEVES, Mary Yale; ATHAYDE, Milton; MUNIZ, Hélder. Notas sobre a saúde mental e trabalho docente a partir de uma investigação com professoras de escolas públicas. In: FIGUEIREDO, Marcelo et al. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A. p.302-321, 2004.

NUNES, B., BENICCHIO, T. **Sociedade do Automóvel**. (39 min.). Brasil/SP, 2005. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4eWvSwzkidE>> Acesso em: 31 out. 2016.

ODDONE, Ivar et al. **Ambiente de trabalho**: a luta dos trabalhadores pela saúde. São Paulo: Hucitec, 1986.

OLIVEIRA, C. R. A atividade de vendas na Era das Relações: Uma análise da percepção da força de vendas de automóvel no mercado de Santos X Comportamento de compra de automóvel novo. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. v. 1, n. 2, p. 85-105, 2005.

QUEIROZ, R. S. Os automóveis e seus donos. **Imaginário**. v.12, n. 33, p.113-122, 2006.

QUINTANILHA, Sérgio. **Setor automotivo começa a se recuperar em 2017**. Abril, 2017. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/25646/setor-automotivo-comeca-a-se-recuperar-em-2017> Acesso: 18.04.2017

SALERNO, M. S. A indústria automobilística na virada do século: In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Org.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. Campinas: Scritta, p. 503-522, 1997.

SCHOR, T. **O automóvel e o desgaste social**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 107-116, 1999.

SCHWARTZ, Yves. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 49, n.3, p. 259-274, jul/set. 2014.

_____. A experiência é formadora. Tradução: Daisy Moreira Cunha. **Revista Educação e Realidade**, v. 35, n. 1, p. 35-48, 2010a.

_____. Uso de si e competência. In Schwartz, Y. & Durrive, L (orgs). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana . Niterói: Editora da UFF, p. 205-221, 2010b.

_____. Reflexões em termos de um exemplo de trabalho operário. In: Schwartz, Yves; Durrive, Louis. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: 2ªEd. UFF, 2010c.

_____. Trabalho e uso de si. In: Schwartz, Yves; Durrive, Louis. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: 2ª ed. UFF, 2010d.

_____. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP) In: Schwartz, Yves; Durrive, Louis. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: 2ª ed. UFF, 2010e.

_____. A linguagem em trabalho. In: Schwartz, Yves; Durrive, Louis. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: 2ª ed. UFF, 2010f.

_____. Trabalho e ergologia. In: Schwartz, Y.; Durrive, L. (Org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: Eduff. p.25-203 , 2007.

_____. A comunidade ampliada e o regime de produção de saberes. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n.7, jul./dez. 2000.

_____. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, 19(65): p. 101 – 139, 1998.

SILVA, E. B. **Refazendo a fábrica fordista**. Contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha. São Paulo, Hucitec, 1991.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR** Online, Campinas, número especial, p.94-110, ago. 2010. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/38e/art07_38e.pdf> Acesso em: 05 dez. 2015.

VIEIRA-JÚNIOR, P. R.; SANTOS, E. H. A gênese da perspectiva ergológica: cenário de construção e conceitos derivados. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 83-100, jan./abr.2012.

WISNER, Alan. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2ª ed. São Paulo. Editora: SENAC, 2010.

_____. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, A. R. (org). **Gestão da empresa**: automação e competitividade. Brasília, IPEA, p. 73-97, 1990.