

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

TIAGO RAFAEL DO NASCIMENTO ALENCAR

**ENGAJAMENTO NO TRABALHO E SÍNDROME DE BURNOUT: UM
ESTUDO DE CASO JUNTO A EQUIPE DOS VENDEDORES DO YXPTO**

**PORTO ALEGRE
2019**

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO DE CASO JUNTO A EQUIPE DOS VENDEDORES DO YXPTO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2019

TIAGO RAFAEL DO NASCIMENTO ALENCAR

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO DE CASO JUNTO A EQUIPE DOS VENDEDORES DO YXPTO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em de de

Banca examinadora:

Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço à UFRGS e à Escola de Administração pela possibilidade concedida de pertencer a um âmbito acadêmico de qualidade.

Em especial, agradeço à Professora Cláudia Simone Antonello pela orientação impecável e paciente ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também ao YXPTO , empresa responsável por permitir intensificar ainda mais minha paixão pela área de vendas; ao gestor comercial e amigo que tornou possível a realização da pesquisa, Bruno Franzmann; aos colegas da equipe comercial que participaram das entrevistas.

Além disso, agradeço à minha parceira de vida, Laura Forte, mulher que me apoiou pacientemente nos meses que perduraram meu TCC.

Por fim, agradeço meus pais, Miriam e Jeová, pela educação concedida e suporte neste processo educacional e ao meu irmão Robson. Dedico a vocês esta conquista.

RESUMO

O presente trabalho trata de um estudo sobre a relação entre engajamento e síndrome de *burnout* na equipe de vendedores do YXPTO. O objetivo geral desta pesquisa é identificar e descrever que aspectos do engajamento exacerbado no trabalho podem tornar os vendedores de uma área comercial vulneráveis a síndrome de *burnout*. A partir de realizações de entrevistas de profundidade com os vendedores, identificou-se fatores que influenciam no engajamento da equipe de vendas e como a empresa minimiza os aspectos que podem propiciar a síndrome de *burnout*. Levando em consideração os resultados obtidos, algumas recomendações para prevenção da *burnout* e do fortalecimento do engajamento foram sugeridas à empresa.

Palavras-chave: Engajamento. Síndrome de *Burnout*. Gestão de Pessoas. Vendas.

ABSTRACT

This study is a research about the relationship between engagement in work and burnout syndrome in team sales of YXPTO. The general purpose of this research is identify and describe that aspects of engagement can make salespeople vulnerable to burnout syndrome. Through the application of interviews with salespeople, factors have been identified that influence the engagement of the sales team and how the company minimizes aspects that can promote burnout syndrome. Based on results, some actions were suggested to prevent burnout and to strengthen engagement in the organization studied.

Keywords: Engagement. Burnout Syndrome. Human Resources. Sales.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Quadro 2 – Guia de elaboração do roteiro de entrevistas

Quadro 3 – Categorias de análises e definições

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	Erro! Indicador não definido.
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ENGAJAMENTO	13
2.2 SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i>	14
2.3 ENGAJAMENTO E SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i>	15
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	18
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	18
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUJEITOS DA PESQUISA.....	18
3.3 A EMPRESA – YXPTO	20
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	21
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE	25
4.2 PRIMEIRA CATEGORIA DE ANÁLISE: ENGAJAMENTO....	Erro! Indicador não definido.
4.3 SEGUNDA CATEGORIA DE ANÁLISE: SÍNDROME DE BURNOUT	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

APÊNDICES

1. INTRODUÇÃO

Dado o cenário econômico altamente competitivo, a capacidade produtiva dos funcionários torna-se de suma importância no âmbito interno das organizações.

Na atualidade, inúmeras organizações estão voltando suas atenções em ações que procuram manter seus colaboradores engajados no desenvolvimento de suas tarefas, almejando, assim, níveis de desempenho laboral satisfatórios. Na literatura acerca do assunto, um dos entendimentos de engajamento no trabalho é visto como positividade ou satisfação dos envolvidos com o resultado organizacional perante suas tarefas cotidianas (BAKKER E LEITER, 2010).

Entretanto, nem sempre o funcionário que mais produz é o que mais está engajado segundo SCHAUFELI, DIJSTKRA e VAZQUEZ (2013), o que leva a incertezas quanto às suas aspirações profissionais na organização. Estar engajado e estar em níveis de compulsão por trabalho (*workaholic*) possuem significados diferentes, principalmente quando se aborda equipes de vendas.

Em 1990, Kahn começou a estudar engajamento, propondo uma relação direta entre esforços individuais e os resultados obtidos, apresentando um crescimento organizacional e também pessoal; para o âmbito organizacional, o engajamento de um funcionário está diretamente associado à qualidade deste desempenho exercido por ele. Outra identificação do autor foi o *disengagement*, onde não há engajamento no trabalho.

De acordo com Obregon (2016), o engajamento no trabalho foi debatido, ainda, como um polo contrário ao burnout, no que tange aos estudos referentes à relação das pessoas no ambiente de trabalho. O engajamento no trabalho diz respeito à extremidade em que o indivíduo experimenta a energia, comprometimento e os sentimentos de eficácia (MASLACH & LEITER 1997; SCHAUFELI & SALANOVA, 2007; DEMEROUTI, MOSTERT, & BAKKER, 2010), sendo definido como um "estado positivo relacionado com o trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção da atividade" (SCHAUFELI, SALANOVA, GONZÁLEZ-ROMA, & BAKKER, 2002, P. 72), enquanto que a extremidade da *burnout* remete à exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal .

O que move a área comercial são as metas estabelecidas pela organização, o que pode acarretar situações de conflito com a saúde e ao bem estar do vendedor. O objetivo do vendedor é sempre atingir as metas estabelecidas e em seu percurso há convergências com demandas dos clientes, pressão dos gestores, expectativas de outras equipes e reuniões. Como consequência, constantemente, os vendedores estão em busca de recursos para lidar com a pressão das metas por parte da chefia, para enfrentar argumentos da concorrência, exigência do mercado e da empresa, uma vez que a cobrança exagerada está inclinada a influenciar negativamente o desempenho do vendedor, bem como seu bem estar (JASMAND, BLAZEVIC & RUYTER, 2012). Exemplificando, não ter apoio pode levar a problemas socioemocionais, acarretando em baixo desempenho. Somado a isso, a empresa possuir cobranças elevadas pelos resultados finais, gera maior preocupação com a própria organização do que com o indivíduo, ou seja, este é sobreposto à empresa, ocasionado maior desvalorização humana e diminuindo o desempenho. Dessa forma, é possível o surgimento de uma preferência por parte do vendedor em direcionar toda sua energia para atividades voltadas ao trabalho e, por conseguinte, atingir metas, ao passo que negligencia fatores como lazer e tempo com a família e com os amigos (SHAUFELI, et al. 2013).

Nesse sentido, no presente trabalho se propõe o seguinte problema de pesquisa: **“Em que medida o engajamento “exacerbado” no trabalho propicia o desenvolvimento da síndrome de *burnout* em funcionários da área comercial?”**

Para responder esta indagação foram estabelecidos os objetivos de pesquisa, apresentados na próxima subseção.

1.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Identificar e descrever que aspectos do engajamento exacerbado no trabalho podem tornar os vendedores de uma área comercial vulneráveis a síndrome de *burnout*.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar o que os pesquisados entendem por engajamento no trabalho.
2. Identificar e descrever quais são as ações e comportamentos dos vendedores para atender às expectativas de engajamento requeridas pela organização.
3. Identificar, dentre as ações e comportamento dos vendedores para atender às expectativas de engajamento no trabalho, quais são as que mais incidem na vulnerabilidade à *burnout*.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nas empresas cobra-se agilidade, produtividade e alto rendimento dos vendedores por parte da gerência. Todavia, ao não se ponderar os níveis de satisfação e de identificação com o ambiente de trabalho, considerando apenas a mensuração de boa *performance* a partir do atingimento de metas, pode propiciar a baixa previsibilidade de garantia de sua permanência na organização.

Do ponto de vista originário nas profissões, a síndrome de *burnout* teve maior envolvimento em funções que exigem um maior contato interpessoal (Ballone 2007). O trabalho com vendas é caracterizado pelo contato direto com o cliente, ou seja, de cunho altamente social. A partir da teoria da síndrome de *burnout*, portanto, será possível aprofundar, durante esta pesquisa, a relação entre o trabalho em vendas, de alto estresse de situações voltadas ao relacionamento, com fatores de adoecimento por excesso de engajamento e compulsão ao trabalho.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a *burnout* pode ser considerada um enorme problema na esfera profissional contemporânea (World Health Organization, 1998). Uma equipe de vendas engajada pode ser uma das vantagens competitivas para as organizações, mas por outro lado, é importante que as organizações cumpram seu papel de prevenção dos aspectos relativos à saúde física e mental de seus funcionários.

Analisar a vulnerabilidade da equipe comercial do YXPTO à síndrome de *burnout* deve-se ao fato da empresa estar em crescimento no mercado de educação, mercado este (editoras e tecnologias educacionais) que tem se deparado com drásticas mudanças; Além disso, há interesse do autor por subsidiar a organização com informações que oportunizem ações voltadas para qualidade de uma força de vendas, preservando também sua saúde.

O presente trabalho constitui-se além desta introdução, dos capítulos de referencial teórico, onde são apresentados os conceitos da literatura sobre engajamento, *síndrome de burnout* e a relação entre engajamento e *síndrome de burnout*; capítulo de metodologia e coleta de dados, onde trata-se da explanação do método aplicado e a técnica utilizada para coletar, tratar e analisar os dados; capítulo de análises e resultados obtidos, onde trata-se de expor as análises e resultados obtidos a partir do método; capítulo de considerações finais, onde apresenta-se a síntese dos resultados obtidos, evidenciando quais objetivos foram atingidos, as limitações do estudo, as contribuições deste trabalho e as sugestões futuras de evolução do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será feita uma revisão à luz da literatura dos conceitos de maneira separada e depois conjunta dos termos engajamento e síndrome de *burnout*.

2.1 ENGAJAMENTO

Segundo Schaufeli (2013), o tema engajamento vem sendo desenvolvido ao longo das últimas duas décadas em virtude dos seguintes fatores: ao crescimento da importância do capital humano e do envolvimento psicológico dos funcionários nas empresas e à intensificação do interesse científico no estado psicológico positivo das pessoas. Todavia, mensurar engajamento é um desafio árduo, uma vez que há subjetividade das análises ligadas ao tema. Com o ensejo de uma colaboração acadêmica, será utilizado ao longo do trabalho três vertentes para mensuração de engajamento: vigor, dedicação e absorção. Schaufeli (2013), p.24:

o engajamento no trabalho pode ser definido como um estado de espírito único, positivo, satisfatório e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI, 2013, p. 24).

Além disso, o autor deixa claro que há evidências circunstanciais de que o engajamento de um profissional está diretamente ligado ao sucesso da organização. Ou seja, para atingir graus adequados de engajamento a organização precisa estar preparada para fornecer os recursos necessários para que a performance do funcionário seja elevada a níveis satisfatórios e se tornarem um diferencial competitivo, inclusive.

O significado de engajamento no trabalho possui três dimensões, definidas por vigor, dedicação e absorção. Vigor é caracterizada por altos níveis de energia e de resistência mental durante o trabalho, que mesmo defronte às dificuldades, há predominância de vontade e o esforço. A dedicação caracteriza-se por sensação de significado, entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho. Já a absorção é tida como a impressão de que o tempo passa mais depressa no trabalho e o indivíduo possui

mais dificuldades de desapega-se dele, pois está totalmente concentrado no mesmo (MASLACH, SCHAUFELI E LEITER, 2001; SCHAUFELI *et al.*, 2002).

A concepção de engajamento no trabalho, portanto, pode ser entendida como um cumprimento, estado positivo que se relaciona com o trabalho da mente (MASLACH, SCHAUFELI E LEITER., 2001; SCHAUFELI *et al.*, 2002). E, ao invés de ser considerado como um estado específico e momentâneo, está relacionado a um estado afetivo-cognitivo mais generalizado, persistente e que não foca em um determinado objeto, indivíduo ou comportamento (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Nessa mesma linha de pensamento, para Maslach e Leiter (2008), engajamento pode ser definido como energia, envolvimento e eficácia profissional, baixo índice de esgotamento mental, pouca desumanização e resultados em eficiência profissional. Para Bakker e Leiter (2010), a diferença das empresas providas de profissionais engajados e as desprovidas está no reconhecimento do funcionário.

Petroli (2016) afirma que o engajamento no trabalho tem relação com o absenteísmo, apontando que os funcionários com maior índice de engajamento são os que mais faltam no trabalho, com o intuito de se afastarem de situações indesejadas. Tal fato nos leva a crer que funcionários com nível baixo de engajamento não possuem equilíbrio entre o alívio do estresse pela supressão de um dia de trabalho, tendo em vista que o propósito de atingimento de um objetivo de curto prazo está priorizado.

2.2 SÍNDROME DE *BURNOUT*

Burnout é uma palavra de origem inglesa, que pode ser traduzida como esgotamento. A síndrome de *burnout*, ou síndrome do esgotamento mental, é uma enfermidade e um dos primeiros autores a defini-la foi Freudenberg (1974), direcionando a ideia de que a síndrome de *burnout* é um estado de esgotamento mental e físico, com causas fortemente associadas ao trabalho.

Ainda em termos de definição, alguns autores sugerem o conceito do termo de maneira ainda mais literal:

O termo *burnout* é uma composição de *burn* = queima e *out* = exterior, sugerindo assim que a pessoa com esse tipo de estresse consome-se física e emocionalmente, passando a apresentar um comportamento

agressivo e irritadiço. A expressão *burnout* em inglês, entretanto, significa aquilo que deixou de funcionar por completa falta de energia, por ter sua energia totalmente esgotada, metaforicamente, aquilo que chegou no seu limite máximo (BALLONE, 2007).

A síndrome de *burnout* resulta da combinação de dois fatores: condições do ambiente ou do trabalho e as próprias características do indivíduo (BALLONE, 2007). Já para Maslach et. al (1997), o culpado pelo desenvolvimento da síndrome de *burnout* é o ambiente social em que o indivíduo trabalha.

Já em termos de consequência, alguns autores classificam como crônicos os problemas resultantes da *burnout*.

[...] os indivíduos que estão neste processo de desgaste estão sujeitos a largar o emprego, tanto psicológica quanto fisicamente. Eles investem menos tempo e energia no trabalho, fazendo somente o que é absolutamente necessário e faltam com mais frequência. Além de trabalharem menos, não trabalham tão bem. Trabalho de alta qualidade requer tempo e esforço, compromisso e criatividade, mas o indivíduo desgastado já não está disposto a oferecer isso espontaneamente. A queda na qualidade e na quantidade de trabalho produzido é o resultado profissional do desgaste". (MASLACH & LEITER, apud Trigo 2007).

França (et al., 2014) esclarece que:

A Síndrome de Burnout é uma experiência subjetiva de caráter negativo constituída de cognições, emoções e atitudes negativas com relação ao trabalho e com as pessoas, as quais tem que se relacionar em função do mesmo. É uma resposta ao estresse laboral crônico (FRANÇA, et al., 2014).

Sendo assim, a síndrome de *burnout* é uma das mais importantes consequências do elevado stress no trabalho (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2011; SCHUSTER et al, 2013).

2.3 ENGAJAMENTO E SÍNDROME DE *BURNOUT*

A energia alocada nos esforços para desempenhar suas atividades por um indivíduo é maior quando este encontra-se verdadeiramente engajado. A consequência é um resultado mais expressivo e consistente não só para si, mas também para a organização da qual faz parte, uma vez que há forte identificação com a execução e posterior conquista deste trabalho. (KAHN, 1990).

Pesquisadores elucidam que a associação entre engajamentos e síndrome de *burnout* são oriundos a partir de duas dimensões: pressões e estipulações do trabalho exercido e os insumos dispostos para lidar com tais imposições. Os processos psicológicos para lidar com estas situações são: o escoamento

energético e os mecanismos de motivação (DEMEROUTI, BAKKER, NACHREINER & SCHAUFELI, 2001).

De acordo com Obregon et. al. (2016), o primeiro processo, escoamento energético, inicia com as exigências atenuantes do trabalho que, por consequência, podem extenuar os recursos energéticos dos trabalhadores e, assim, desencadear a *burnout*. Segundo os autores, este nível de *burnout* deteriora a saúde (HAKANEN, SCHAUFELI & AHOLA, 2008), há queixas de dores musculoesqueléticas (JAWOREK, MAREK, KARWOWSKI, ANDRZEJCZAK & GENAIDY, 2010), redução no comprometimento afetivo (LLORENS et al., 2006), e incapacidade de trabalho (AHOLA et al., 2009).

O segundo processo, motivação, conforme Obregon et al. (2016), inicia com a disponibilidade de recursos de trabalho que estimulem a motivação do funcionário (HACKMAN & OLDHAM, 1980) sob a forma de engajamento de trabalho, como satisfação com a vida (HAKANEN & SHCUAFELI, 2012), comprometimento organizacional (LLORENS et al., 2006), autonomia, afeto positivo e as crenças de eficácia em espirais positivas (LLORENS et al, 2007; SALANOVA, LLORENS, & SCHAUFELI, 2011) dos funcionários e desempenho do grupo (SALANOVA, LLORENS, CIFRE & MARTÍNEZ, 2012; Torrente, SALANOVA, LLORENS & SCHAUFELI, 2012) e da qualidade de serviço (HERNANDÉZ-VARGAS, LLORENS & RODRÍGUEZ, 2014).

Ainda de acordo com Obregon et. al. (2016), a incongruência entre o que o trabalhador espera de seu desempenho junto ao recursos dispostos, e o que o trabalho dispõe em termos de recursos, as possibilidades ofertadas e os recursos disponíveis, podem ocasionar em *burnout*, visto que o *coping* (estratégias usadas para enfrentar essas situações) seja disfuncional e prevaleça o descompasso (SCHAUFELI & ENZMANN, 1998). O significado concreto desse *continuum* de burnout-engajamento é que o engajamento representa uma meta desejada para quaisquer intervenções de *burnout*. Esse quadro leva as pessoas a considerar que fatores no ambiente de trabalho são suscetíveis de aumentar a energia dos funcionários, vigor e resiliência; para promover o seu envolvimento e absorção com as tarefas de trabalho; e para garantir a sua

dedicação e senso de eficácia e sucesso no trabalho (MASLACH, LEITER & JACKSON, 2012).

Posteriormente em alguns estudos, foi possível comprovar que engajamento possuía definições próprias e não apenas uma oposição do conceito de *burnout*. Estes estudos foram desenvolvidos por Schaufeli et al. (2002) e tiveram comprovação de que há relação entre engajamento e *burnout*. Porém, que estes fenômenos também independem entre si e ambos são constituídos de características específicas próprias.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, pretende-se contextualizar a pesquisa no âmbito do método científico aplicado, indicando qual metodologia será utilizada para a pesquisa com os vendedores. Além disso, elucida-se a técnica de coleta e de análise de dados.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Uma pesquisa qualitativa é caracterizada por ser um método de pesquisa científica focada na subjetividade do objeto de análise. Nesse caso, a certeza numérica não é fundamentalmente à essência da investigação, segundo Goldenberg (1997) p.34:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo 20 da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Sendo assim, foi aplicado um método qualitativo de pesquisa, o qual contou com os vendedores como sujeitos pesquisados. Escolheu-se essa metodologia para o presente trabalho, uma vez que se visa observar comportamentos, experiências individuais e percepções acerca do que é engajamento por parte da equipe comercial. Portanto, foi determinante para que se ter sucesso neste trabalho a aplicação de um estudo de caso.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SUJEITOS DA PESQUISA

Neste estudo, os vendedores foram o público alvo da investigação. Sendo assim, em virtude da acessibilidade e da conveniência, foi escolhida a equipe comercial do YXPTO - a qual conta com 8 vendedores, sendo estes divididos em 2 equipes: 4 vendedores de novos negócios (Hunter) e 5 vendedores de novos

produtos para clientes da base (Farmer). Cabe destacar que uma das limitações do estudo poderá ser o fato do aluno ser integrante da equipe.

A seguir no quadro 1, apresenta-se o perfil dos sujeitos pesquisados e na sequência uma breve caracterização da empresa e das atividades do cotidiano de trabalho dos pesquisados:

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Formação	Tempo na Empresa	Tempo na área Comercial	Cargo
E1	32 anos	Masculino	Química	4 anos	8 anos	Executivo de Contas
E2	33 anos	Masculino	Administração	4 anos	9 anos	Executivo de Contas
E3	32 anos	Feminino	Processos Gerenciais	3 anos	6 anos	Executiva de Contas
E4	27 anos	Masculino	Administração	2 anos	7 anos	Executivo de Contas
E5	34 anos	Masculino	Administração	2 anos	9 anos	Executivo de Contas
E6	30 anos	Masculino	Marketing	3 anos	7 anos	Executivo de Contas
E7	32 anos	Masculino	Administração	4 anos	11 anos	Executivo de Contas
E8	29 anos	Masculino	Administração	4 anos	6 anos	Executivo de Contas

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 A EMPRESA – YXPTO

O YXPTO é uma empresa fundada em 1973 e tem sua sede em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Possui atuação nacional, com unidades de negócio voltadas à venda de livros e de tecnologias educacionais. A equipe comercial estudada neste trabalho pertence à área de tecnologias educacionais.

O time de executivos é dividido em duas categorias: *Hunter* e *Farmer*. O time *Hunter* é responsável pelas vendas de novos negócios. Já o time de *Farmer* é responsável pela renovação dos contratos vigentes e também pela venda de novos negócios. Há também uma separação entre grandes contas e pequenas contas. Há um executivo *Hunter* para grandes contas, que conta com um volume menor de clientes, e dois executivos *Farmer* de grandes contas, também com um número reduzido de clientes nas carteiras. O restante do time atende à pequenas e médias contas.

A rotina de venda dos executivos de contas do YXPTO é dividida em duas frentes: realização das reuniões comerciais com os clientes e documentação das atividades via sistema. Semanalmente é realizada uma reunião de alinhamento entre todo time comercial (Planejamento e Suporte; Pré-Vendas e Vendas) para definições de estratégias pontuais, atualizações sobre o mercado e incentivo aos executivos. A reunião é realizada na segunda-feira e tem duração média de 45 minutos. Na sequência, os executivos realizam reuniões individuais com os gestores, com o intuito de revisar as atividades e a performance da carteira de clientes, além de explicitar o plano de ação para a semana: quais reuniões devem acontecer, qual viagem está planejada, qual ajuda é necessária dos gestores para que este plano de ação se cumpra. Sendo assim, após a segunda-feira, a agenda dos executivos é guiada pelas reuniões agendadas com os clientes e pela evolução dos negócios.

As reuniões com clientes são realizadas por duas vertentes: vídeo conferência ou presencialmente. Cabe ao executivo determinar a necessidade de uma reunião presencial ou não. Em média, uma reunião por vídeo conferência tem duração de uma hora. Já as reuniões presenciais, costumam levar de duas a três horas; todavia, dependendo do cliente ou do objetivo da reunião, alguns executivos

podem passar até dois dias consecutivos para acompanhando de uma situação específica, seja para vendas novas, seja para renovações de contratos.

Por possuir atuação nacional, a visita aos clientes ocorre de maneira constante e intensa. Para auxílio aos vendedores, o YXPTO possui uma política estabelecida para as viagens: é permitido, por dia, até R\$ 120,00 para custeio de alimentação; os voos são escolhidos (com antecedência mínima exigida de 7 dias) pelos próprios executivos; a escolha de carros alugados também é feita pelos vendedores e as categorias estabelecidas são as que possuem carros com ar condicionado e motor até 1.6; a estadia em hotéis está estabelecida com a diária em torno de R\$ 210,00, podendo variar de acordo com o local (capitais ou interior). Todo o processo é realizado pelo site de uma agência de viagens e o reembolso (prestação de contas) dos custos de alimentação e de deslocamento (pedágio e combustível) pelo aplicativo de celular da agência. Para deslocamentos curtos, a empresa disponibiliza Uber e Cabify aos executivos por uma conta corporativa.

As metas são definidas por trimestre e são compostas através do desmembramento das metas de cada unidade de negócio pertencente ao portfólio da empresa. São elas: A, B, C, D, E. A melhor performance individual no trimestre recebe o prêmio de Top Performer do Quarter, sendo premiado o executivo com a maior porcentagem atingida sobre a meta em novas vendas e o executivo que obtiver a maior porcentagem de renovações previstas no trimestre. O prêmio também é estendido à melhor performance anual, onde o prêmio, além do troféu, contempla uma viagem custeada pela empresa.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como técnica para coleta dos dados foi utilizada a entrevista em profundidade, que é “uma entrevista direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos” (MALHOTRA, 2006, p.163). Além disso, as entrevistas serão semi-estruturadas, as quais “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (BONI & QUARESMA, 2005, p. 75). As entrevistas serão guiadas a partir de um roteiro semi-estruturado. (vide apêndice A).

O roteiro foi elaborado a partir da revisão da literatura e dos objetivos específicos, conforme apresenta-se no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Guia de elaboração de roteiro de entrevista

Objetivos	Literatura Autor (ano)	Perguntas para o Roteiro
1. Identificar o que os pesquisados entendem por engajamento no trabalho.	SCHAUFELI (2013) MASLACH e LEITER (2008)	1.Qual seu entendimento sobre engajamento? 2.Na sua opinião, o que torna pessoas engajadas na função de vendedor? 3. Como você se sente ao final de um dia de trabalho? Por quê?
2. Identificar e descrever quais são as ações e comportamentos dos vendedores para atender as expectativas de engajamento requeridas pela organização.	MASLACH, SCHAUFELI E LEITER (2001) SCHAUFELI et al. (2002)	1. Conte como é seu dia a dia de trabalho. 2.Relate exemplos de situações que enfrenta em períodos de fechamento de metas 3.Relate as suas principais dificuldades que a função de vendedor enfrenta em seu cotidiano de trabalho. 4.Qual papel do gestor da equipe para o atingimento das metas estabelecidas? Comente. 5.Qual o papel da equipe para o atingimento das metas estabelecidas? Comente. 6.O que a empresa disponibiliza para que você atinja as metas estabelecidas? Comente.
3. Identificar dentre as ações e comportamentos dos vendedores para atender as expectativas de engajamento no trabalho quais são as que mais incidem na vulnerabilidade a <i>burnout</i>	HAKANEN e SHCUAFELI (2012) LLORENS et al. (2006) LLORENS et all. (2007) SALANOVA, LLORENS e SCHAUFELI (2011)	1.Conte como ocorrem as reuniões. 2.Você já se frustrou em alguma venda? Se sim, conte como foi essa experiência. 3.Qual atividade da sua rotina mais lhe deixa cansado? Conte uma situação. 4.Alguma vez você já se sentiu esgotado física ou mentalmente em virtude de excessos das atividades no trabalho? 5.O que pode levar você a sentir-se muito incomodado no local de trabalho? Por quê? Exemplifique. 6.Relate algum momento em que você se sentiu sem controle das próprias atividades.

Fonte – Elaborado pelo autor a partir dos objetivos e da revisão de literatura

Além disso, para este trabalho, foi realizada uma análise do conteúdo, uma vez que se pretendia avaliar de forma interpretativa as informações coletadas a partir das entrevistas em profundidade. De acordo com Bardin (2011), a análise do conteúdo exige uma fase inicial chamada de pré-análise, a qual tem por objetivo a organização dos materiais coletados; posteriormente, há uma segunda fase, denominada de codificação dos conteúdos, cuja responsabilidade é transformar a informação bruta dos textos e áudios coletados em enumeração, agregação ou recortes, ao passo que a codificação alcance a representação do conteúdo. Ainda para Bardin (2011), há a fase final de análise de conteúdo chamada de tratamento dos resultados, onde o pesquisador tem a missão de interpretar os dados.

Para que se mantenha o sigilo dos nomes dos entrevistados, usou-se as nomenclaturas E1 a E8 – Entrevistado 1 a Entrevistado 8, onde a numeração foi representada pela aleatoriedade de ordem das entrevistas. Todos os entrevistados pertencem à mesma área, do mesmo setor da empresa: área comercial de EdTech (tecnologias educacionais). A atuação, porém, em termos de carteiras de clientes, difere entre Farmer (5 entrevistados), e Hunter (3 entrevistados). Tal fato pode levar a uma divergência na execução do trabalho ou de atividades rotineiras da operação.

As entrevistas foram gravadas com consentimento de todos os entrevistados e realizadas dentro da organização ao longo de Maio e Junho de 2019, com duração média de 50 minutos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a partir das entrevistas, apresenta-se a análise dos dados coletados. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo, categorias de análise foram previamente definidas.

Apoiados pela referencial teórico exposto ao longo do trabalho, as respostas dos entrevistados foram analisadas. Ao longo da análise, trechos das falas dos entrevistados são empregadas a título de exemplificação. Assim, foi possível elucidar assertivamente as categorias de análise e as respectivas análises.

4.1 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise foram esquematizadas abaixo através do quadro 3 e foram pré-estabelecidas previamente com a utilização do roteiro de entrevista.

Quadro 3: Categorias de análises e definições

Categoria	Definição	Subcategoria
Engajamento	“energia, envolvimento e eficácia profissional (MASLACH e LEITER, 2008)”	Vigor Dedicação Absorção
<i>Burnout</i>	“A síndrome de burnout resulta da combinação de dois fatores: condições do ambiente ou do trabalho e as próprias características do indivíduo” (BALLONE, 2007).	Exaustão Despersonalização Não realização Profissional

Fonte: revisão da literatura e objetivos específicos

Para que se possa ter uma melhor compreensão dos resultados, faz-se a ressalva de que a média de idade dos entrevistados é de 31,12 anos e apenas dois, dentre os oito entrevistados, possuem filhos. Além disso, a equipe conta com apenas uma mulher, a qual não exerce a rotina de viagens, apenas executa as atividades internamente no escritório. Não menos importante, salienta-se o fato de que todos os executivos de vendas já trabalham há pelo menos 6 anos com a área comercial e no mínimo 2 anos na YXPTO. A empresa está localizada no Bairro Santana em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, fato que, logisticamente, impacta negativamente no atendimento dos clientes em estados do Norte e Nordeste do

Brasil, em virtude do tempo de deslocamento. Por fim, destaca-se a remuneração deste cargo na empresa como acima da média de mercado quando comparada a outras organizações.

4.2 PRIMEIRA CATEGORIA DE ANÁLISE: ENGAJAMENTO

O mundo empresarial, atualmente, busca constantemente oferecer um ambiente organizacional capaz de equilibrar altos índices de produtividade e o bem estar de seus funcionários. Trabalhar a cultura organizacional volta à saúde do colaborador possibilita transformar suas rotinas em mais atrativas e promove maior qualidade de vida. O engajamento no trabalho, que é definido como o oposto ao *Burnout*, uma vez que os níveis de energia apresentados são elevados, há vontade de imprimir esforços na realização de atividades, sejam estas de alta ou de baixa complexidade, sentindo-se entusiasmado, orgulhoso, desafiado e dedicando-se intensamente na realização de seus objetivos profissionais (SCHAUFELI, SALANOVA, GONZÁLEZ-ROMA & BAKKER, 2002).

Segundo Schaufeli. et. al. (2002), três aspectos compõem o engajamento no trabalho: **O Vigor** que se refere aos altos níveis de energia e resiliência, a vontade de investir esforços, não se fadigar com facilidade, e persistir face às dificuldades a **Dedicação** que se refere a um senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado e orgulhoso em relação ao seu labor, sentindo-se inspirado e desafiado por ele e a **Absorção** que se refere a estar totalmente imerso em seu trabalho e tem dificuldades em desapegar-se dele, o tempo passa rapidamente e ele esquece-se de tudo ao seu redor.

Os executivos da área de vendas do YXPTO se consideram profissionais da área comercial. Com, no mínimo seis anos exercendo alguma função relacionada a vendas, seja no YXPTO, seja em outras empresas anteriores, estes profissionais entrevistados possuem uma rotina de reuniões de viagens bastante intensa. Porém, conforme relata o entrevistado E1, há total autonomia para planejamento dessas viagens por parte dos executivos:

[...] viagem e a frequência de viagens eu que monto, dependendo do que tá esquentando, conforme meu feeling, conforme o que eu acho que tá pra fechar. E1.

Tal fato, nos explicita uma boa flexibilidade de agendamentos de viagens, bem como encaixe dos voos ou dos deslocamentos de acordo com seus compromissos ou sua rotina. Apesar das grandes distâncias percorridas, dado do desprivilegio geográfico do YXPTO, há bastante suporte da empresa para minimizar esses impactos, como retrata E4:

A gente tem sempre boas condições de trabalho, confortável, a empresa ela não é uma empresa que restringe o funcionário a ter o custo o mais baixo possível, a gente sempre tenta ter uma condição boa, comer bem, ficar num bom hotel, pra que tenha realmente, que o nosso foco seja trabalhar e não ficar passando por perrengue né, como dizem. Então, pô, telefone, computador bom, a gente tem sempre Uber ou se não aluga carro pra uma viagem mais longa, então, assim, é bem bacana o que a gente tem aqui internamente na empresa. E4.

Ainda analisando a questão das viagens, o mercado de Educação Superior no Brasil ainda carece de tecnologias educacionais capazes de transformar a sala de aula, seja na questão tecnológica em si, seja na questão metodológica aplicada com esse ferramental. Então, é fundamental um contato direto com potenciais clientes para que sejam demonstradas presencialmente novas plataformas de maneira assertiva. Somado a isso, as viagens se tornam ainda mais intensas em cenários de encerramento do período de metas, conforme o relato de E2 ao ser questionado se havia uma situação em que ele se viu pressionado em trimestre de fechamento das metas:

Tem muitas, vou falar três. A primeira delas foi o primeiro grande caso assim de fechamento que é da UNICRUZ, um dos meus primeiros fechamentos de *Blackboard* aqui na empresa e o pró-reitor administrativo que é quem tava tocando me falou no antepenúltimo dia do *quarter* que não conseguia definir e assinar de um dia pro outro, porque quem precisava assinar era o presidente do grupo da mantenedora no caso, a T.I tinha que dar o aval e não tinha dado ainda e ele tinha que conseguir esse “OK” financeiro do conselho. E aí o nosso diretor falou “vai lá e resolve”, de um dia pro outro. E aí foi a muito a contragosto, porque é uma viagem de carro de 5 horas pra chegar em Cruz Alta. Eu sai na mesma noite, cheguei lá, sei lá, 2 da manhã e não tinha nem reunião confirmada pra ir lá. Mas moral da história, consegui superar tudo e a gente assinou o contrato que precisava assinar, algo que parecia impossível e a gente fez e aconteceu. E2.

O depoimento de E2 nos remete à uma reflexão curiosa ao ser direcionado para o cliente pelo Diretor Comercial com a frase: “Vai lá e resolve”. Podemos perceber confiança por parte da diretoria nas habilidades do vendedor para superar uma negativa do cliente. Além de confiar no envio de seus executivos para qualquer lugar do Brasil para representá-lo perante seus clientes ou em eventos específicos,

o YXPTO tem a confiança na reversão de uma objeção complexa, como a mencionada no relato acima de E2, nos seus profissionais de vendas.

Para entender as percepções sobre engajamento por parte dos executivos, buscou-se analisar sobre dois aspectos a compreensão deles: o primeiro, única e exclusivamente, o que seria engajamento:

Engajamento é justamente [...] quando todo mundo tá olhando pro mesmo lugar, tá todo mundo no mesmo propósito. E6

Já sobre o segundo aspecto, o que seria entendido como engajamento associado ao profissional de vendas:

O primeiro é o resultado financeiro, o vendedor se engaja bastante quando vê o resultado em termos de comissão e em resultado pra empresa. E5

E neste ponto, os entrevistados afirmaram com intensa certeza que a remuneração obtida pela YXPTO é satisfatória e acima de mercado:

Cara, sendo bem objetivo, o YXPTO, é, a gente sabe que tem uma remuneração acima da média de mercado e no meu caso, assim, como eu tenho uma graduação aqui dentro já, eu tô num nível, vamos dizer assim, mais sênior em termos de executivo, o variável é bem agressivo. E1.

Além disso, o entrevistado E8 afirmou que o fato da remuneração é fator decisivo para execução das atividades com energia e destreza:

Bonificação e assim por diante, acho que esse é o primeiro ponto. O grande motivacional pra bater meta é isso, né. Qualquer outro que tiver falando coisa diferente disso pode estar, tipo, puta, eu já desconfio. E8.

Ao relacionarmos com a primeira subcategoria de análise, **Vigor**, que, segundo (SALANOVA; SHAUFELI, 2009), é um aspecto do comportamento humano relacionado a fatores energéticos, podemos identificar pelo relato do Entrevistado 7 como algo intenso na rotina de vendas, após ser questionado sobre como é o sentimento após um dia de trabalho e como ele se sentia no dia a dia de vendas no campo, comenta:

Tem uma rotina grande de viagens e as negociações evoluem melhor quando a gente vai presencialmente, é melhor a gente precisa tá presencialmente pra negociação evoluir. Na verdade, eu gosto dessa rotina, quando eu não tô no campo eu às vezes sinto que não tô produtivo, gosto dessa rotina de aeroporto, de tá na frente do cliente. Então eu procuro sempre estar disposto a viver o dia a dia já pensando em sair de casa

pilhado pra fazer e acontecer e como executivo de campo isso faz toda diferença, todo dia toma teu café e vamos pra cima. E7.

Além deste relato, é importante salientar que o fator **Vigor**, conforme mencionado acima, é percebido de relacionado ao desempenho pelos entrevistados, seja no atingimento das metas, seja ao final de um dia de trabalho. Na resposta de E2 quando fora questionado sobre seu sentimento ao término de um dia de trabalho, é nítido que um dia considerado bom está relacionado à produtividade:

[...] quando tem uma reunião muito boa, foi produtiva, ou avançou oportunidade ou avançou negociação. Termina o dia e tu pensa assim: “bá, dia foi foda”. E2.

Já na segunda subcategoria de análise, **Dedicação**, a qual é relacionada com altos níveis de identificação e de entusiasmo (MASLACH, SCHAUFELI E LEITER, 2001; SCHAUFELI *et al.*, 2002), percebe-se nas falas dos entrevistados diversas situações congruentes a tais pontos:

Cara, eu sou auto motivado assim, me sinto bem, gosto do que eu faço e etc. E6.

[...] porque sempre dou o meu melhor e se não vem é porque ou eu não to tendo o feedback correto ou realmente é uma situação de mercado né, ou até de treinamento também. Mas nunca falta de vontade. E5

Por fim, quando conectamos as falas dos entrevistados com a subcategoria **Absorção**, podemos captar pontos de situações remetentes à resiliência, o que é caracterizado por um componente cognitivo (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009) e que torna as pessoas concentradas em suas funções e manterem-se felizes trabalhando. A absorção, nesse caso, pode ser identificada em algumas falas dos entrevistados, conforme relato de E1 numa situação de fechamento do trimestre fiscal, seguindo férias adentro para fechar um contrato:

Eu tava sempre em contato com a Sponsor e a Sponsor na época era diretora de T.I e o pessoal todo aqui desacreditando: “Pô [Nome do entrevistado] tu tá falando com a Sponsor a gente não teve contato com o Power Sponsor”. Sendo que o Power Sponsor desse negócio, o dono da operação, um cara extremamente ocupado, que é sócio de um ministro do STF, hoje, e o cara tem várias instituições com esse cara, então assim, olha a função pra chegar nesse cara e a mulher me disse: “Não, olha, eu vou conduzir, eu tô alinhado contigo, tu pode confiar em mim, tu tem a minha palavra [pa, pa, pa]”. E eu confiei nela, tudo que não manda o nosso processo de vendas, foi o contrário. E eu, cara, vou investir é o que eu tenho, eu me agarrei nisso pra bater meta. E era uma situação de bater meta. E daí, foi indo, foi indo, foi indo, até que entrou férias a dentro, a

gente tava ainda dentro do quarter, só que já tinha acabado o finalzinho de ano, era final de ano, e eu envolvi a Blackboard, continuei negociando e a gente fechou. E1.

Além deste relato, também percebemos índices de **Absorção** na fala de E4, que mesmo lidando com diferentes negativas de clientes importantes, gosta e se identifica com a área comercial, da rotina intensa e da oportunidade de vivenciar novos negócios diariamente:

Muitas vezes a gente tem casos aí de contas importantes que a gente acaba recebendo negativa que tu não aguardava e aquilo pode desmotivar e acabar levando as pessoas a desistirem disso. E eu no caso, já levei algumas, mas sempre tem o objetivo né, quem gosta dessa rotina viscerante, de trabalhar na área comercial, de realmente ter um dia a dia diferente, de conhecer muitos negócios diferentes, a pessoa se apegando mais a esse modo de trabalho e deixa de lado essas desilusões e esse ano vai acontecer provavelmente mais alguma, ano que vem de novo, sempre vai acontecer. E4.

Consoante Salanova; Schaufeli (2009) Bakker et al. (2008); Bakker; Leiter (2010); Maslach; Leiter (2008), o engajamento está relacionado com o desempenho positivo na função, os insumos e recursos disponibilizados pela empresa e o otimismo nas atividades exercidas (confiança em “bater” a meta no caso dos vendedores); e, assim, conseguimos relacionar todos estes pontos nos relatos dos entrevistados. Ou seja, concluímos que o clima organizacional da área comercial possui fortes propulsores para o desenvolvimento do engajamento de seus vendedores, sejam eles: remuneração financeira e comissões acima do mercado; metas plausíveis de atingimento; recursos necessários para desempenho das atividades (computadores, celulares, sistemas); flexibilidade para o agendamento das reuniões; desafios de elaboração de projetos complexos para importantes clientes do mercado de educação brasileiro; confiança e acompanhamento dos gestores na execução do trabalho; treinamentos constantes para aperfeiçoamento das habilidades dos vendedores; e premiações como forma de reconhecimento.

4.3 SEGUNDA CATEGORIA DE ANÁLISE: SÍNDROME DE *BURNOUT*

O volume exacerbado de atividades e a falta de recursos que suportem os funcionários a exercer de maneira saudável suas atividades são fatores de risco ao bem estar dos funcionários. Nesse sentido, está inserido um fenômeno capaz de levar o ser humano no seu limite físico e mental, ou até mesmo ultrapassá-lo,

chamado de síndrome de *burnout*, ou “síndrome do esgotamento físico e mental” (FREUDENBERGER, 1974). Segundo BALONE (2007), três dimensões compõem a *burnout*: **Exaustão**, sentir-se esgotado mentalmente ou fisicamente pelo trabalho; **Despersonalização**, alteração da sensação empática e insensibilidade; **Não realização profissional**, atingimento com sucesso dos objetivos profissionais e sentimentos de competência pelo trabalho realizado.

Ao relacionarmos primeiramente à subcategoria, **Exaustão**, nas análises das entrevistas com os executivos de vendas do YXPTO, conseguimos identificar que, pelas respostas obtidas, não há sensação de exaustão física ou mental permanente. Abaixo as falas que comprovam tal fato quando questionados se alguma vez já se sentiram esgotados mentalmente ou até fisicamente:

Não recordo assim, já tive momento que não estava feliz, mas nunca joguei a toalha. Fisicamente muito menos. E6

Nunca passei por um stress emocional por não bater as metas, stress forte emocional. Tem um desapontamento assim, de frustração, mas quem sabe lidar com isso e aí tem que ter um controle emocional bom e arranjar formas pra que isso não te contamine. Por exemplo, fazer exercícios físicos, ter alguém pra se apoiar, falar com os amigos, mas eu nunca me senti esgotado emocionalmente por não conquistar. E5

Tem eventos, tem voo que te cansa fisicamente, tem também. Mas que eu penso “ah isso aqui estragou minha saúde”, nunca, isso não. Tem umas que tu pensa: “uma rotina assim sempre não é saudável”. Mas é atípico, eu não acho que faz parte da rotina esses eventos. Teve uma duas semanas atrás, voo atrasou, era pra eu ter chegado no hotel onze da noite e fui chegar às três da manhã, pra ter reunião no outro dia às nove da manhã. Então tu não dormiu quase nada e já foi pra reunião, essa semana eu cheguei exaurido assim, mas não é regra. E2

Além disso, aproximando as falas de E3, podemos perceber que a subcategoria despersonalização não se evidencia, visto que há empatia no processo de execução das vendas:

Eu já tive casos, um caso específico de um cliente que já tinha informado que ia cancelar o contrato, que ele não estava satisfeito mais com as nossas soluções e falou que não tava valendo a pena pra ele continuar usando e eu consegui engajar ele, mostrar pra ele que era importante ele continuar usando, que o custo que ele teria pra não utilizar mais seria e contratar uma nova solução seria muito maior, consegui engajar ele dessa maneira e a gente conseguiu manter a renovação por mais um ano, porque a gente conseguiu entender os problemas dele e resolver né. E3

Na fala de E5, a habilidade empática se torna ainda mais obrigatória na função de executivo de vendas do YXPTO:

a gente costuma conduzir muito com uma ideia de consulta de vendas, então tentar entender a real necessidade do cliente, invés de chegar apresentando solução. Conhecer um pouco mais o momento do cliente, entender o que que ele tá vivendo, tentar desenhar junto essa instituição de ensino. E5

Somado também neste mesmo aspecto da despersonalização, as falas de E8 nos elucidam ainda mais que este sentimento não faz parte do âmbito da área de vendas do YXPTO:

[...] eu tô tocando meu quarter aqui, tenho várias negociações e tal, mas eu mesmo tempo eu quero, cara, ter um propósito maior com o YXPTO, quero me mostrar preocupado com o YXPTO pra transitar em outras áreas, de repente. Cara, fazer e acontecer e mostrar trabalho, assim, junto com a equipe [...]. E8.

Já na subcategoria da **não realização profissional**, identificamos aspectos nas respostas dos entrevistados que são convergentes com a definição de Ballone (2007) sobre tal dimensão. É sabido que o sucesso medido nas áreas de vendas está muito relacionado com o atingimento ou não das metas. Nesse sentido, diversos vendedores tendem a associar sua competência ou sua atuação com o alcance das metas, além de absorverem as pressões dos resultados por parte da gerência ou da diretoria. Todavia, abaixo temos o relato de E2, executivo de grandes contas Farmer, o qual nos dá uma ideia do impacto positivo de sua atuação numa reunião com um cliente estratégico para empresa e como ele se sentiu ao final de uma reunião de projeto:

É muito comum quando tu tem uma reunião muito intensa, nem de ser muito conflituosa, é de debater muito dado. A mais recente que eu consigo lembrar foi a reunião de *boarding* da UNIP, pra decidir a compra, onde tava por um lado, o pessoal focando muito em especificidade, coisa pequena assim, e aí tive que interagir assim pra fazer voltar uma visão do todo do negócio, e aí meio que chamar a atenção numa reunião com vinte pessoas na sala assim e falar por uns cinco minutos assim e termina e tu pensa “falei certo ou não falei?”, e tu tá sempre medindo o próximo passo e assim, foi uma reunião de três horas, então essa quando terminou a reunião eu tava exaurido assim. Mas foi uma reunião, um dia que termina e tu pensa assim “ Fiz um bom trabalho”. E2

Podemos refletir a partir do relato de E2 acima que há estímulo pessoal por parte do executivo em conduzir uma reunião longa, complexa e cansativa; uma vez que, há sentimento de que o impacto do seu trabalho foi positivo na vida de outras

peessoas, mesmo que isso lhe cause certo cansaço momentâneo pelo esforço mental exigido.

Outrossim, é curiosa a maneira como há um entendimento por parte dos executivos de que suas maneiras de conduzir as vendas são difíceis de encontrar no mercado de profissionais da área comercial. Ou seja, há autoconhecimento e confiança em seu trabalho, remetendo a uma categorização acima dos demais vendedores:

a dificuldade é que o negócio não é simples, não é transacional, tu tem que vender valor, tu tem que convencer, tu tem que alocar o orçamento que nem sempre tá tão claro pro cliente, daonde que ele vai tirar, fazer as provas de que isso vai ter resultado financeiro ou vai trazer qualidade, acho que diferente de um projeto transacional, é um mercado mais complexo e acho que nem todo mundo tem habilidade pra fazer isso. E6

Como complemento, no depoimento de E8 evidencia-se uma sensação de propósito ao se identificar como responsável por conseguir as receitas financeiras pra empresa:

tem gente que só de sair fora de casa já se sente mais exaurido, já acha que tá se desgastando, eu não tenho tanto essa sensação, eu gosto da viagem, gosto da venda, gosto de bater meta, gosto de ter esse reconhecimento de que eu sou o cara que tá trazendo dinheiro pra dentro da empresa e já fui muito recompensado por isso inclusive. E8

Ao analisarmos os três aspectos de exaustão emocional, de despersonalização e de não realização profissional chegamos na seguinte conclusão: os níveis de exaustão emocional e de despersonalização explicitados pelos pesquisados são extremamente baixos, ao passo que há altos indícios de satisfação profissional e de realizações nas atuações dos executivos de contas do YXPTO.

Este trabalho trouxe descobertas com informações extremamente relevantes para que a empresa permaneça no rumo correto de suporte aos seus funcionários, seja nas viagens de longa distância ao ofertar boas possibilidades de acomodação, de voos acessíveis e de apoio financeiro na alimentação; seja no depósito de confiança em seus executivos para continuarem exercendo as vendas de maneira consultiva; o intuito, portanto, é prevenir a exaustão e incentivar os desafios

profissionais dos executivos, afim de torna-los capazes de compreender o impacto de suas atividades na vida dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que o YXPTO possui vendedores engajados na esfera organizacional, ao determinarmos no conceito exposto por Maslach e Leiter (2008) de engajamento equacionado por vigor, dedicação e absorção.

No geral, os vendedores do YXPTO, embora possuam uma rotina de trabalho que envolva grandes deslocamentos, seja de avião, seja de carro, executam as reuniões presenciais junto aos clientes de maneira enérgica e satisfatória. Além disso, a boa remuneração e o suporte ofertado pelos gestores e pela própria política da empresa são fatores relevantes para estimular os vendedores a intensificarem a busca pelos resultados e metas definidas.

Num cenário de vendas composto por pressão das metas e por cobrança de alta produtividade, o equilíbrio mental encontrado pelos vendedores do YXPTO no dia a dia das vendas foi determinante para encontrarmos características de resiliência, otimismo e realização profissional. Tais características são justamente o contrário do que é definido por Ballone (2007) como síndrome de *burnout*: exaustão emocional, despersonalização, não realização profissional.

Dentre os objetivos específicos propostos, conseguimos identificar a percepção dos entrevistados sobre engajamento, onde, em sua maioria, está diretamente relacionada a esforços. Sendo assim, o objetivo de entender quais ações dos vendedores estão adequadas à percepção da empresa sobre engajamento também foi atingido, visto que a organização espera de seus vendedores uma postura ativa no processo comercial, disposta a resolver problemas dos clientes e a realizar novas vendas, independente de onde o cliente esteja.

Já no objetivo específico de identificar as ações que mais incidem em *burnout*, atentamos ao fato de que as viagens podem ocasionar um grande cansaço físico nos vendedores e orienta-se a empresa a continuar sua política de flexibilidade no deslocamento de seus executivos, com o intuito de preservar a saúde física e mental da equipe.

A limitação deste estudo se deu em virtude de o autor também pertencer à equipe executiva de vendas do YXPTO. Além disso, esse estudo não pode ter

caráter definitivo a ser considerado pela empresa, visto que não há estática das variáveis consideradas na definição de engajamento e síndrome de *burnout*.

Sugere-se, por fim, um estudo que foque nas estratégias de *coping* (estratégias de enfrentamento) empregadas pelos pesquisados com o intuito de compreender quais são as ações adotadas pelos funcionários capazes de extrapolar o limite do engajamento e evitar a instalação da síndrome de *burnout*.

REFERÊNCIAS

- ASMAND, C.; BLAZEVIC, V.; RUYTER, K. **Generating sales while providing service: a study of customer service representatives ambidextrous behavior**. Journal of Marketing. v. 76, n. 1, p. 20-37, 2012.
- BAKKER, B. A.; LEITER, M. P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010, p.181-196.
- BAKKER, A. Et al. W. **Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology**. *Work & Stress*, v.22, n.3, 187-200, 2008
- BAKKER, A.; LEITER, M. P. **Where to go from here: integration and future research on work engagement**. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Org.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010, p.181-196.
- BALLONE, GJ. – **Síndrome de Burnout** - in. PsiqWeb, Internet, disponível em www.psiqweb.med.br, revisto em 2009. Acesso em: 30/11/2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/alasiasantos/analise-de-conteudo-laurence-bardin>. Acesso em: 08/12/2018.
- BONI, V.; QUARESMA, S.J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC v.. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, B. A.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W.B; **The job demand-resources Model of Burnout**. Journal of applied Psychology 2001. v. 86. Nº 3. p. 499-512.
- DOLLARD, F. M; & BAKKER, B. A. **Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers**. Journal of Occupational and Organizational Psychology". 83, 189–206, 2010. Recuperado em 29 de Setembro de 2018 de: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_410.pdf
- FRANÇA, T.L. B; et. al- **Síndrome de Burnout**. (2014) Disponível em: http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewFile/6347/pdf_6332. Acesso em: 27/11/2018.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; LLORET, S. **Burnout and work engagement. Independent factors or opposite poles?** Journal of Vocational Behavior, v.68, p.165-174, 2006.

HAKANEN, J.J; SCHAUFELI, W.B; AHOLA, K. **The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement.** Work and Stress. v. 22. n. 3. Julho-Setembro 2008, 224 241. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/302.pdf>. Acesso em: 08/12/2018.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.. **Work redesign.** 1980. Reading, MA: AddisonWesley. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960118200700110>. Acesso em: 07/12/2018.

JASMAND, C; BLAZEVIC, V; RUYTER, K. **Generating sales while providing service: a study of customer service representatives' ambidextrous behavior.** Journal of Marketing. v. 76, n. 1, p. 20-37, 2012.

JAWOREK, M.; MAREK, T.; KARWOWSKI, W.; ANDRZEJCZAK, C.; GENAIDY, A.M. **Burnout syndrome as a mediator for the effect of work-related factors on musculoskeletal complaints among hospital nurses.** International Journal of Industrial Ergonomics. v. 40. n. 3. 2010.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A. L. . **Stress e trabalho – uma abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 2011. v. 1. 191p

LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. **Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? Computers in Human Behavior**, v.23, p.825-841, 2007.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. - **The role of value congruence in the burnout process.** International Congress of Psychology, Berlin, Julho 2008.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Early predictors of job burnout and engagement.** *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout: How organization cause, personal stress and what to do about it.** San Francisco: Jossey-Bass. 1997

MASLACH, C.; LEITER, M. P; JACKSON, E. S. **Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration.**

Journal of Organization Behavior 2012. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.784>. Acesso em: 06/12/2018.

MASLACH, C.; LEITER, M.P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?**. 1997.

Papirus, Campinas Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000220&pid=S0101-6083200700050000400048&lng. Acesso em: 28/11/2018.

OBREGON, S.L; PORTO, A; KOCHHAN, S.C; COSTA, V.M.F; CHARÃO-BRITO L.; LOPES, F.D . **Engajamento no trabalho: Uma análise das publicações da última década.** Espacios. v. 37, n. 24, 2016.

PETROLI, C. **A relação entre engajamento no trabalho e absenteísmo em uma organização varejista.** Porto Alegre 2016.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo.** Madrid: Alianza, 2009.

SCHAUFELI, W.B. **What is engagement?** In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* 2013. London: Routledge.

SCHAUFELI, W.B.; ENZMANN, D. **"The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis"**.. Taylor & Francis, London. 1998

SCHAUFELI, W., DIJKSTRA, P., VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** Journal of Happiness Studies, v.3, p.71-92, 2002.

TRIGO, T.R. et.al. **Síndrome de Burnout ou Estafa Profissional e os Transtornos Psiquiátricos.** 2005. Revista de Psiquiatria Clínica. São Paulo: n^o 05. vol. 34. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-60832007000500004&lang=pt. Acesso em: 29/11/2018.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. - Guidelines for the primary prevention of mental, neurological and psychosocial disorders: Staff Burnout. In: **Geneva Division of Mental Health World Health Organization**, pp. 91-110, 1998.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados do entrevistado:

Cargo:

Gênero:

Idade:

Tempo como vendedor:

Tempo na empresa:

Questionário:

1. Conte como é seu dia a dia de trabalho.
2. Como você se sente ao final de um dia de trabalho? Por quê?
3. O que a empresa disponibiliza para que você atinja as metas estabelecidas. Comente.
4. Qual é o papel da equipe para o atingimento das metas. Comente.
5. Qual é o papel do gestor da equipe para o atingimento das metas. Comente.
6. Como ocorrem as reuniões?

7. Relate exemplos de situações que enfrentas em períodos de fechamento de metas.
8. Relate as suas principais dificuldades que um de vendedor enfrenta em seu cotidiano de trabalho. E como te sentes frente a estas dificuldades?
9. Você já se frustrou em alguma venda? Se sim, conte como foi essa experiência.
10. Qual atividade da sua rotina mais lhe deixa cansado? Conte uma situação.
11. Alguma vez você já se sentiu esgotado mentalmente pela pressão das metas exigidas? Relate uma situação no trabalho em que você se sentiu no limite do esforço mental.
12. E alguma vez você já se sentiu esgotado fisicamente no trabalho? Relate uma situação no trabalho em que você se sentiu no limite do esforço físico.
13. O que pode levar você sentir-se muito incomodado no seu local de trabalho? Por quê? Exemplifique.
14. Relate algum momento em que você se sentiu sem controle das suas próprias atividades.
15. Qual seu entendimento sobre engajamento? Por quê? Exemplifique.
16. O que na tua opinião pode tornar as pessoas engajadas na função de vendedor?