

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIEL VICTOR BARBOSA CORDEIRO

**MOTIVAÇÃO E CONTROLE NO VAREJO PRESENCIAL: UMA ANÁLISE
CRÍTICO-MOTIVACIONAL DE VENDEDORES EM GOVERNADOR VALADARES
(MG)**

GOVERNADOR VALADARES

2026

DANIEL VICTOR BARBOSA CORDEIRO

**MOTIVAÇÃO E CONTROLE NO VAREJO PRESENCIAL: UMA ANÁLISE
CRÍTICO-MOTIVACIONAL DE VENDEDORES EM GOVERNADOR VALADARES
(MG)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de administração da Universidade Federal de Juiz de Fora - Polo de Governador Valadares, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Orientador(a): Denis Alves Perdigão

GOVERNADOR VALADARES

2026

Barbosa Cordeiro, Daniel Victor.

Motivação e controle no varejo presencial: : Uma análise crítico-motivacional de vendedores em Governador Valadares (MG) / Daniel Victor Barbosa Cordeiro. -- 2026.

81 p. : il.

Orientador: Denis Alves Perdigão

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2026.

1. Motivação. 2. Vendedores. 3. Governador Valadares. 4. Karl Marx. 5. Abraham Maslow. I. Alves Perdigão, Denis, orient. II. Título.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a motivação no trabalho de vendedores do varejo tradicional em Governador Valadares (MG) e como o desenho do trabalho no ponto de venda contribui para o engajamento e retenção destes trabalhadores.

O estudo tem como objetivo geral analisar a motivação dos vendedores à luz da articulação entre a crítica do trabalho assalariado, especificamente a alienação e a intensificação, e a teoria das necessidades humanas. Como objetivos específicos, foram elencados: (i) medir as satisfações das necessidades de segurança, afiliação, estima e autorrealização; (ii) identificar mecanismos de controle presentes no ponto de venda; e, por fim, (iii) relacionar esses mecanismos com as percepções de liderança, substituíbilidade e motivação.

Com uma metodologia de pesquisa quantitativa e descritivo-analítica, os autores aplicaram um questionário estruturado aos vendedores de comércio varejista local. Os resultados do estudo atual indicam que, de fato, arranjos gerenciais de curto prazo, como os marcados pela volatilidade de renda, comunicação punitiva e restrição de autonomia conduzem a níveis mais baixos de motivação e ao aumento da sensação de substituíbilidade. Ao mesmo tempo, as práticas de liderança de reconhecimento, feedback estruturado e participante parecem reduzir o impacto negativo desses fatores.

Os achados desta pesquisa permitem concluir que a motivação dos vendedores no varejo presencial está poderosamente condicionada ao desenho do trabalho no ponto de venda. Se os arranjos gerenciais são orientados para o curto prazo, com instabilidade do lado de recepção da renda, controle intensivo e, falho e punitivo de comunicação, ao invés de satisfazer as necessidades básicas e superiores, eles reproduzem sentimentos de substituíbilidade e desmotivação.

Palavras-chave: Motivação no trabalho; Trabalho assalariado; Varejo presencial; Controle gerencial; Alienação do trabalho; Liderança organizacional; Dignidade do trabalho.

ABSTRACT

This study aims to analyze work motivation among traditional retail salespeople in Governador Valadares (MG) and how job design at the point of sale contributes to employee engagement and retention.

The overall objective is to examine salespeople's motivation through the articulation between the critique of wage labor, specifically alienation and work intensification, and human needs theory. The specific objectives are: (i) to measure the satisfaction of safety, belonging, esteem, and self-actualization needs; (ii) to identify control mechanisms present at the point of sale; and (iii) to relate these mechanisms to perceptions of leadership, replaceability, and motivation.

Using a quantitative, descriptive-analytical research design, the authors administered a structured questionnaire to local retail salespeople. The findings indicate that short-term managerial arrangements, such as income volatility, punitive communication, and restricted autonomy, are associated with lower levels of motivation and a heightened sense of replaceability. At the same time, leadership practices centered on recognition, structured feedback, and participative management appear to mitigate the negative effects of these factors.

The findings of this research allow us to conclude that the motivation of salespeople in brick-and-mortar retail is strongly conditioned by the design of work at the point of sale. When managerial arrangements are oriented toward the short term, marked by income instability on the receiving side, intensive control, and flawed, punitive communication, rather than satisfying basic and higher-order needs, they tend to reproduce feelings of replaceability and demotivation.

Keywords: Work motivation; Wage labor; Brick-and-mortar retail; Managerial control; Work alienation; Organizational leadership; Dignity of work.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CONTEXTO.....	4
2.1. Fundamentos teórico-críticos para analisar motivação no trabalho (Marx e Maslow).....	4
2.2. Estrutura do trabalho no varejo brasileiro contemporâneo.....	5
2.3. Controle, alienação e captura da subjetividade no ponto de venda.....	7
2.4. Recorte territorial: Governador Valadares (MG) e configurações do varejo local.....	9
2.5. Implicações do contexto para a motivação e para a gestão (síntese).....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1 Trabalho assalariado, alienação e intensificação do trabalho.....	14
3.2 Teoria das necessidades humanas e motivação no trabalho.....	15
3.3 Liderança, desenho do trabalho e controle gerencial.....	15
3.4 Motivação, substituíbilidade e dignidade do trabalho.....	16
4. METODOLOGIA.....	17
4.1 Tipo de pesquisa e abordagem.....	17
4.2 Instrumento de coleta de dados.....	17
I. Perfil sociodemográfico-laboral.....	17
II. Escalas psicométricas.....	18
4.3 Participantes da pesquisa.....	19
4.4 Procedimentos de análise dos dados.....	19
4.5 Procedimentos de aplicação, organização, tratamento e devolutiva dos dados.....	19
5. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA.....	22
5.1. Público-alvo direto (delimitação fina e critérios de inclusão/exclusão).....	22
5.2. Público-alvo indireto (gestores, RH, proprietários e esferas de decisão que afetam motivação).....	23
5.3. Linguagem e entrega (produtos/formatos de devolutiva e aplicabilidade para quem implementa).....	25
5.3.1 Requisitos éticos e de aplicabilidade (condições para funcionar).....	25
6. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	27
6.1. Sinais de alerta e operacionalização em indicadores.....	27
6.2. Mecanismos gerenciais de curto prazo que produzem o problema.....	29
6.3. Enquadramento crítico (mais-valia, intensificação e alienação).....	32
6.4. Dimensões motivacionais afetadas (segurança, afiliação, estima, autorrealização).....	34
6.4.1 Segurança (inclui bases fisiológicas e estabilidade mínima).....	34
6.4.2 Afiliação (pertencimento e coesão de equipe).....	35

6.4.3 Estima (reconhecimento, competência e valor social do trabalho).....	35
6.4.4 Autorrealização (autonomia e sentido do trabalho).....	35
7. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE.....	37
7.1 Caracterização da amostra e do contexto de trabalho.....	38
7.2 Resultados das escalas: necessidades (Maslow), controle no PDV, liderança/motivação e substituibilidade.....	49
7.3 Evidências de consistência interna e associações exploratórias entre construtos.....	54
7.4 Síntese interpretativa para o diagnóstico e implicações para a intervenção.....	57
8. CONCLUSÃO.....	58
9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	60
10. APÊNDICE.....	63

1. INTRODUÇÃO

O comércio presencial tem lugar proeminente na estrutura econômica e social de Governador Valadares (MG), sendo responsável por uma fatia significativa dos empregos formais e pela maior parte das transações de renda local. Nesse sentido, os vendedores de comércio varejista são o principal canal de contato entre as organizações e o consumidor final, realizando uma série de atividades intensivas, cumprindo metas rigorosas e possuindo alto grau de exposição a mecanismos de controle gerencial no ponto de venda. Apesar dessa centralidade econômica, as condições concretas de trabalho, bem como os seus impactos motivacionais para estes trabalhadores, encontram-se, em grande medida, naturalizadas na práxis gerencial diária e subexploradas em pesquisas locais.

Nas últimas décadas, mudanças no varejo brasileiro, como maior uso de metas, maior parte da remuneração ligada a variável, padronização dos scripts de atendimento e monitoramento digital de desempenho, vêm alterando o desenho do trabalho no ponto de venda. Essas práticas, que em geral são guiadas por orientações de curto prazo, acabam por transferir riscos econômicos ao trabalhador, pressioná-lo por performance e diminuir suas margens de autonomia. De forma crítica, estes componentes se articulam com processos de intensificação do trabalho e alienação, conforme descrito na tradição marxiana, e, sob a perspectiva da teoria das necessidades humanas, podem inviabilizar a satisfação de necessidades básicas de segurança, afiliação, estima e auto-realização.

É dentro desse contexto que surge a questão de pesquisa que norteia este estudo: como os mecanismos de controle no ponto de venda do varejo físico em Governador Valadares influenciam a motivação dos vendedores, à luz da articulação entre a crítica ao trabalho assalariado e a teoria das necessidades humanas? Ou seja, visa-se entender de que maneira o design do trabalho no varejo, em especial metas, vigilância, incentivos e práticas de liderança, afeta a experiência motivacional do trabalhador e o sentido de substituíbilidade dentro da organização.

Frente à problemática descrita, o objetivo geral desta investigação é analisar a motivação de vendedores em lojas do varejo presencial de Governador Valadares (MG), integrando a crítica

do trabalho assalariado, orientada pelas noções de alienação e intensificação, à teoria das necessidades humanas, de modo a verificar como o desenho do trabalho na PDV (Ponto de Venda) impacta o envolvimento, a percepção de liderança e a sensação de substituíbilidade desses trabalhadores.

Como fases de desdobramento desse objetivo geral, encontram-se entre outros os seguintes objetivos específicos:

(i) medir o nível de satisfação percebida das necessidades de segurança, afiliação, estima e autorrealização entre os vendedores do varejo local;

(ii) mapear e descrever os principais mecanismos de controle no ponto de venda, entre eles as metas, o monitoramento, a padronização de condutas e a arquitetura de incentivos;

(iii) determinar a associação entre esses processos de controle e as percepções de liderança, motivação e substituíbilidade por el trabajo;

(iv) investigar associações entre condições objetivas de trabalho e determinadas dimensões motivacionais com base em indicadores empíricos gerados a partir de questionário estruturado.

A pesquisa apresentada se justifica por uma série de razões teóricas e sociais, bem como econômicas. O contributo acadêmico da tese consiste no debate crítico acerca da motivação no seio do trabalho, evitando abordagens meramente psicologizadas ou individualizantes, incluindo a dimensão estrutural do trabalho assalariado e os efeitos concretos do gerenciamento de controle no cotidiano laboral. Ao unir Marx e Maslow, o estudo sugere uma análise integrada de modo a situar socialmente o fenômeno da motivação enquanto simultaneamente enquadrado por arranjos organizacionais e econômicos.

Para além das motivações teóricas e contextuais, este estudo é moldado por uma motivação empírica e vivencial. O autor trabalhou como vendedor de varejo por cerca de três anos em presença física, durante o qual foi perpetuamente assolado por sentimentos de desmotivação vinculados à pressão por metas, à renda incerta, à comunicação gerencial autoritária e à relativa falta de autonomia no trabalho rotineiro. Durante todo este tempo, também

foi possível observar e ouvir relatos correlatos semanalmente no meio da equipe, em que muitos colegas compartilhavam relatos equivalentes, de quem se sente difícil substituir e desprovido de sentido no trabalho. Assim, a recorrência do fenômeno e sua replicabilidade evidente elevaram os fenômenos individuais a uma questão estrutural em relação ao design do trabalho do varejo local. A experiência prática compartilhada foi, então, a base para a seleção do problema de pesquisa, enquanto a questão foi transformada em objeto da investigação científica sistemática.

Do ponto de vista socioeconômico, a importância da pesquisa reside no varejo para a economia de Governador Valadares, um setor que emprega um grande número de trabalhadores e sofre com uma alta taxa de rotatividade. Portanto, o conhecimento de abordagens para a motivação de vendedores não é apenas uma questão de bem-estar autônomo, mas uma oportunidade para os empregadores locais manterem uma posição competitiva no mercado, reduzir a rotatividade e melhorar a qualidade do atendimento e a produtividade comercial. Assim, o estudo da motivação no varejo local ao vivo contribui com insights empíricos e analíticos para a prática da gestão mais equilibrada, que deve unir o desempenho econômico e a dignidade do ponto de venda em Governador Valadares.

2. CONTEXTO

2.1. Fundamentos teórico-críticos para analisar motivação no trabalho (Marx e Maslow)

Este estudo articula dois referenciais complementares para compreender a motivação de vendedores do varejo: a crítica marxiana do trabalho assalariado e a abordagem das necessidades humanas proposta por Maslow. Do ponto de vista estrutural, Marx descreve o trabalho no capitalismo como mediação central da reprodução social, marcada pela extração de mais-valia por meio de diferentes formas de controle do tempo, da intensidade e da organização do processo produtivo, inclusive no setor de serviços e comércio, onde metas, vigilância e padronização orientam a captura do valor produzido (MARX, 2013). A alienação não se reduz a um sentimento individual: ela emerge de condições concretas de subsunção do trabalhador à lógica de valorização do capital, que tende a expropriar o saber-fazer, prescrever condutas e transformar relações sociais em relações entre coisas (FRANCO, 2011).

Pesquisas críticas em gestão do trabalho aprofundam esse diagnóstico ao mostrar como técnicas contemporâneas de “engajamento” e de gerenciamento de desempenho podem funcionar como dispositivos de sequestro da subjetividade, isto é, de apropriação dos afetos, da linguagem e da criatividade do trabalhador para fins estritamente instrumentais, sem correspondente reconhecimento material e simbólico (FARIA; FERRAZ, s.d.). No varejo, essa captura se expressa na exigência de performance constante, scripts rígidos, métricas de conversão e pressão por *upsell*, elementos que ampliam a intensidade do trabalho e favorecem a extração de valor sem necessariamente elevar a qualidade das condições laborais (FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, s.d.).

Como contrapeso analítico e sem perder o horizonte crítico, a abordagem de Maslow oferece um mapa heurístico das necessidades que mobilizam a ação humana: das bases fisiológicas e de segurança às camadas de afiliação, estima e autorrealização. Em contexto brasileiro, há instrumentos validados que operacionalizam essas dimensões com estrutura de cinco fatores e indicadores psicométricos adequados, permitindo medir, comparar e correlacionar níveis de satisfação/insatisfação de necessidades com variáveis do trabalho (CAVALCANTI *et al.*, 2019). Tal operacionalização é particularmente útil quando articulada ao diagnóstico marxiano: necessidades básicas e de segurança são diretamente afetadas por contratos instáveis e

remuneração predominantemente variável; afiliação e estima, por práticas de gestão que podem tanto reconhecer quanto desqualificar o trabalhador; e autorrealização, por graus de autonomia e sentido percebido na atividade.

A combinação desses referenciais evita tanto o economicismo estreito quanto um psicologismo descontextualizado. A leitura marxiana fornece a morfologia do poder na organização do trabalho e das trocas (quem controla o quê, como e para quê), ao passo que Maslow permite aferir como tais arranjos incidem sobre camadas específicas da experiência motivacional. Em uma orientação de centro-esquerda, o foco desloca-se para justiça distributiva, dignidade do trabalho e reconhecimento, entendendo que mudanças materiais (remuneração, estabilidade, jornada) e simbólicas (pertencimento, voz ativa, sentido) são co-determinantes da motivação sustentável (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019; FRANCO, 2011).

Finalmente, essa base teórico-crítica dialoga com a literatura recente sobre vendas que identifica efeitos relevantes — ainda que heterogêneos — de estilos de liderança e de arranjos motivacionais no desempenho, reforçando a necessidade de investigar como diferentes combinações de controle, reconhecimento e autonomia operam no varejo presencial (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024). A partir dessas lentes, as partes seguintes detalham o contexto setorial, os mecanismos de controle no ponto de venda, o recorte territorial de Governador Valadares e as implicações práticas para a intervenção organizacional.

2.2. Estrutura do trabalho no varejo brasileiro contemporâneo

O varejo brasileiro atravessa um ciclo prolongado de padronização de rotinas, intensificação de metas e digitalização do controle, com a loja física integrada a canais online (*omnichannel*) e *marketplaces*. Essa combinação reconfigura tarefas de vendas, amplia o uso de indicadores (conversão, ticket médio, itens por atendimento, NPS) e desloca parte do risco comercial para a ponta, onde o vendedor precisa sustentar performance sob variabilidade de fluxo e sazonalidade (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024). Em termos críticos, trata-se de um ambiente no qual a organização do tempo e do processo é minuciosamente prescrita, condição que favorece a extração de mais-valia via elevação do ritmo e do tempo efetivamente vendido, mesmo quando o produto final é um serviço de atendimento (MARX, 2013).

No plano contratual e remuneratório, predominam arranjos com piso fixo modesto e componente variável (comissão, prêmios por meta e campanhas táticas). Tais arranjos ampliam a sensibilidade da renda às oscilações de demanda e às regras de incentivos estabelecidas pela gestão, transferindo riscos de mercado ao trabalhador. Quando os estímulos se combinam a rankings, scripts rígidos e vigilância por indicadores em tempo real, instala-se uma arquitetura de controle que favorece intensidade e disponibilidade estendidas, incluindo contatos extraexpediente por aplicativos e grupos de mensagens (FARIA; FERRAZ, s.d.). Na leitura marxiana, a subsunção real do trabalho aparece na “scriptização” do gesto comercial e na mensuração exaustiva de cada etapa, o que comprime margens de autonomia e reforça o comando sobre o como, quando e quanto vender (MARX, 2013).

A gestão da força de vendas, por sua vez, combina técnicas transacionais (recompensas e sanções) com repertórios transformacionais (visão, *feedback*, *coaching*). A evidência recente sugere efeitos relevantes, embora heterogêneos, dessas combinações sobre desempenho, o que sinaliza que “como” metas e *feedbacks* são implementados importa tanto quanto “quais” metas são definidas (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024). Em ambientes de alta pressão por resultado, práticas de liderança que reconhecem contribuições, distribuem autonomia graduada e engajam o coletivo tendem a mitigar efeitos desmotivadores de controles estritamente numéricos, ainda que não eliminem suas tensões estruturais.

A intensificação do trabalho de vendas também se manifesta como exigência de performance emocional: gerir voz, sorriso, postura e afetos para encantar clientes e sustentar a narrativa da marca. Parte da literatura crítica interpreta esse fenômeno como apropriação da subjetividade, a organização requisita linguagem e emoções do trabalhador como insumo produtivo, muitas vezes sem contrapartida equivalente em reconhecimento material ou simbólico (FARIA; FERRAZ, s.d.). Em termos sociais mais amplos, a expansão do setor de serviços sob plataformas e lógicas de “disponibilidade permanente” reatualiza tendências de precarização e de desproteção, que alcançam também ocupações de balcão e salão de vendas (ANTUNES, 2018).

Essas dinâmicas têm efeitos diretos sobre camadas motivacionais descritas por Maslow. Variabilidade de remuneração e instabilidade contratual incidem sobre necessidades fisiológicas e de segurança; formatos de gestão que tratam a força de vendas como “substituível” corroem

afiliação e estima; já oportunidades de participar de decisões, aprender e experimentar soluções para o cliente alimentam autorrealização. No contexto brasileiro, instrumentos validados permitem medir essas dimensões, o que é essencial para separar o que é problema de desenho estrutural do trabalho (controle, regras de incentivo) do que é problema de clima e liderança (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Por fim, a agenda de transformação digital do varejo, integração de estoques, venda social, CRM (Gestão do relacionamento com o cliente) preditivo, insere o vendedor em fluxos híbridos de atendimento, onde a fronteira entre “tempo de trabalho” e “tempo pessoal” pode se diluir. Sem salvaguardas, tecnologias que prometem eficiência podem ampliar assimetrias de poder e de informação, reforçando a possibilidade de alienação no sentido marxiano: o trabalhador se vê como executante de métricas cujo propósito e distribuição de ganhos não controla (FRANCO, 2011; MARX, 2013). É nesse terreno, simultaneamente técnico e político, que se deve situar o diagnóstico motivacional e a posterior proposta de intervenção.

2.3. Controle, alienação e captura da subjetividade no ponto de venda

No ponto de venda, o trabalho do vendedor é organizado por um conjunto de dispositivos que combinam padronização de condutas, metas numéricas e vigilância digital. Em termos críticos, esse arranjo submete a atividade a uma lógica de intensificação contínua do tempo e do ritmo, condição típica da extração de mais-valia relativa: aumenta-se a produtividade via prescrição de procedimentos e mensuração minuciosa de cada gesto comercial (MARX, 2013). A alienação não é apenas vivência subjetiva; ela resulta de formas concretas de subordinação do trabalho à valorização do capital, em que o processo e o produto do trabalho passam a obedecer à métrica do resultado e não ao sentido da atividade (FRANCO, 2011).

Os mecanismos de controle mais visíveis são: (a) metas de conversão, ticket médio e itens por atendimento, com desdobramentos diários; (b) scriptização do atendimento (roteiros, frases-chave, protocolos de objeções); (c) rankings e campanhas de incentivo em tempo real; e (d) remuneração variável que transfere ao vendedor parte do risco de mercado. Na prática, esse conjunto define o “como”, o “quanto” e, progressivamente, o “por quê” do trabalho, comprimindo margens de autonomia e convertendo a criatividade do vendedor em variável estritamente instrumental (MARX, 2013). Ao mesmo tempo, técnicas gerenciais que prometem

“engajamento” e “atitude” funcionam como dispositivos de sequestro da subjetividade, requisitando linguagem, emoções e imaginação do trabalhador sem garantia de reconhecimento material e simbólico equivalentes (FARIA; FERRAZ, s.d.).

A digitalização amplia a capilaridade do controle. Sistemas de PDV (Ponto de Venda) e CRM (Gestão do relacionamento com o cliente), tablets de atendimento, *dashboards* com metas e mensuração de NPS (*Net Promoter Score*) permitem vigilância contínua do desempenho individual e da equipe. Canais híbridos (*omnichannel, social selling*) diluem fronteiras entre tempo de trabalho e tempo pessoal, com convocações e métricas que atravessam o extraexpediente. Em perspectiva sociológica do trabalho, essa integração técnico-organizacional se articula à plataformização e à precarização de serviços, expandindo regimes de disponibilidade e pressionando a estabilidade de renda e vínculos (ANTUNES, 2018). O efeito agregado é um aumento da assimetria de informação e de poder entre gestão e força de vendas, reforçando o estranhamento do trabalhador em relação aos fins da atividade (FRANCO, 2011).

Outro elemento central é a performance emocional. Regras de exibição (“sorrir”, “encantar”, “vestir a marca”) transformam afetos em insumo produtivo. Quando o reconhecimento se restringe a narrativas de “espírito de dono” sem contrapartidas consistentes de salário, jornada e carreira, instala-se a apropriação de capacidades expressivas do trabalhador como recurso da firma, fenômeno lido na literatura crítica como colonização do psiquismo pelo trabalho (FARIA; FERRAZ, s.d.). Esse processo é compatível com a leitura marxiana da alienação: o sujeito se vê como meio para metas e indicadores, e não como agente de uma atividade dotada de sentido compartilhado (MARX, 2013; FRANCO, 2011).

As consequências motivacionais podem ser interpretadas pelo mapa de Maslow. A variabilidade de comissões e a incerteza sobre horas e escala incidem sobre fisiologia e segurança (capacidade de manter renda e rotinas); a competição interna por *rankings* e a comunicação punitiva corroem afiliação e estima; já a ausência de autonomia sobre o “como” vender restringe autorrealização. Por outro lado, quando há estabilidade mínima de renda, participação na definição de metas e oportunidades reais de aprender e decidir em prol do cliente, observam-se ganhos em afiliação, estima e autorrealização (CAVALCANTI *et al.*, 2019). Evidências recentes em vendas indicam que estilos de liderança e arranjos motivacionais modulam esses efeitos —

combinando feedbacks, reconhecimento e autonomia graduada, é possível mitigar danos motivacionais de controles estritamente numéricos, ainda que não se eliminem suas tensões estruturais (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Para fins deste estudo, o “controle no PDV (Ponto de Venda)” será tratado como um construto multidimensional com, ao menos, cinco facetas operacionais a serem mensuradas no diagnóstico: (1) intensidade de metas e frequência de ajustes; (2) grau de scriptização e liberdade para adaptar o atendimento; (3) vigilância digital (*dashboards* individuais, mensagens fora do expediente, auditorias de qualidade); (4) arquitetura de incentivos (peso do variável na renda, regras de campanha, volatilidade de ganhos); e (5) exigência de trabalho emocional (regras de exibição e custo afetivo percebido). Tais medidas permitirão correlacionar a presença/força desses mecanismos com a satisfação das necessidades (Maslow) e com o sentimento de substituíbilidade, articulando o diagnóstico crítico (Marx) a indicadores acionáveis de gestão; quando disponíveis em registros das lojas, também poderão ser trianguladas com indicadores operacionais (ex.: conversão, ticket, turnover) (CAVALCANTI *et al.*, 2019; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

2.4. Recorte territorial: Governador Valadares (MG) e configurações do varejo local

Governador Valadares é polo regional no Vale do Rio Doce, com população de 266.649 habitantes no Censo 2024 e área de 2.342 km², o que sustenta uma centralidade de serviços e comércio para municípios do entorno (IBGE, 2024). Esses dados demográficos explicam a densidade de fluxos urbanos e o papel da cidade como mercado de trabalho e consumo para a região.

A posição logística, próxima a eixos rodoviários nacionais da BR-116, BR-381 e BR-259, favorece o abastecimento e a circulação de bens de consumo, algo visível desde a consolidação do GV Shopping (inaugurado em 1999, com área construída superior a 37 mil m²), que concentra marcas e serviços e funciona como “âncora” de tráfego para o varejo local (GV Shopping; Trane, 2020). Esse arranjo fortalece a complementaridade entre comércio de rua e *shopping center*, com efeitos sobre padrões de contratação, jornadas e metas de vendas.

No plano econômico, o município apresenta PIB nominal em torno de R\$ 7,38 bilhões (2021) e PIB per capita de R\$ 26,1 mil (2021), com predominância do setor de serviços no valor adicionado, padrão típico de cidades médias que operam como capitais regionais (IBGE; SEBRAE/DataMPE). Estimativas locais indicam participação superior a 40% dos serviços no valor agregado, reforçando a relevância do terciário e, dentro dele, do varejo (SEBRAE/DataMPE, 2025).

A estrutura ocupacional confirma a centralidade do comércio varejista: em 2022, o Comércio Varejista respondeu por mais 11 mil empregos formais em Valadares, e a ocupação de Vendedor de Comércio Varejista aparecia entre as de maior contingente, com mais de 3 mil vínculos. Esses números ajudam a calibrar o desenho amostral da pesquisa de campo (segmentos, turnos, tipos de loja) e a interpretar variações de motivação entre grupos (SEBRAE/DataMPE, a partir de RAIS 2022). Cabe notar que as estatísticas de 2022 incorporam a transição metodológica RAIS/eSocial, o que recomenda atenção à compatibilidade de séries históricas.

O ambiente institucional do varejo é articulado pelo Sindicómércio Governador Valadares (representação patronal local) e pelo Sistema Fecomércio MG, que promove iniciativas como o Inova Varejo para difusão de práticas e qualificação — elementos que impactam formação, rotinas e linguagem de gestão nas lojas. Para a análise da motivação, isso significa considerar também repertórios de liderança e metas disseminados por essas entidades com campanhas, convenções coletivas, agendas de capacitação. (Fecomércio MG; Senac Minas; Sindicómércio GV).

Em síntese, Valadares reúne: (i) mercado consumidor regional com massa crítica; (ii) conectividade logística; (iii) terciarização elevada; (iv) base ocupacional intensiva em vendas presenciais; e (v) um ecossistema institucional ativo. Esse conjunto cria condições objetivas (demanda, fluxo, metas, formatos contratuais) e simbólicas (padrões de atendimento, linguagem de performance) que modulam a motivação dos vendedores e devem ser incorporadas ao diagnóstico empírico e à proposta de intervenção.

2.5. Implicações do contexto para a motivação e para a gestão (síntese)

O quadro analítico formado por Marx e Maslow, cruzado com as especificidades do varejo presencial e o recorte territorial de Governador Valadares, aponta uma tensão estrutural entre a busca empresarial por produtividade (e extração de mais-valia via prescrição de rotinas, metas e mensuração) e a satisfação de necessidades humanas que sustentam motivação estável ao longo do tempo (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019). No cotidiano das lojas, mecanismos como scriptização, *rankings* e remuneração variável comprimem margens de autonomia, transferem risco de mercado ao trabalhador e podem intensificar alienação e estranhamento frente ao sentido do trabalho (FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, *s.d.*). Esse arranjo repercute diretamente nas camadas de segurança (renda previsível, jornada), afiliação/estima (pertencer e ser reconhecido) e autorrealização (autonomia e aprendizagem), centrais em Maslow (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

No território de Valadares, a centralidade regional em serviços/comércio, a integração logística e a convivência entre *shopping center* e comércio de rua criam um ambiente de alta competição por fluxo e conversão, com sazonalidade acentuada. Tais condições estruturais ampliam o apelo a controles numéricos e incentivos de curto prazo, elevando a volatilidade de renda e metas no nível da loja e da equipe (IBGE, 2023–2025; ANTUNES, 2018). A digitalização de processos (PDV (Ponto de Venda), CRM (Gestão do relacionamento com o cliente), dashboards) tende a diluir fronteiras entre tempo de trabalho e tempo pessoal, o que intensifica a disponibilidade exigida e a vigilância por indicadores, reforçando a captura de subjetividade por meio da performance emocional e de narrativas de “atitude” e “espírito de dono” (FARIA; FERRAZ, *s.d.*; ANTUNES, 2018).

Dessa moldura emergem hipóteses operacionais para o diagnóstico:

a) lojas com maior peso do variável na renda, metas mais granulares e comunicação predominantemente punitiva apresentarão piores escores de segurança, afiliação e estima, além de maior intenção de rotatividade;

b) equipes com rotinas de participação (coprodução de *scripts* de vendas, revisão de metas e sua estruturação, rituais de reconhecimento e pertencimento) exibirão escores superiores de estima e autorrealização, mesmo sob pressões comerciais de formato e estrutura similares;

c) estilos de liderança que combinam feedback estruturado e reconhecimento com autonomia graduada atenuarão os efeitos desmotivadores de controles estritamente numéricos, impactando positivamente percepções de desempenho e clima (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024; CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Para a gestão, as implicações são duplas. No plano material, é preciso reequilibrar a arquitetura de incentivos: reduzir a volatilidade do ganho mensal (piso mais robusto, parcelas coletivas de comissão, bônus por qualidade do atendimento) e proteger tempos de descanso, o que atua diretamente nas camadas fisiológicas e de segurança (CAVALCANTI *et al.*, 2019). No plano simbólico-organizacional, convém institucionalizar rotinas de voz e coautoria (coprodução de roteiros, definição colegiada de metas factíveis, reconhecimento público baseado em critérios claros), o que fortalece afiliação e estima e reintroduz sentido na atividade de vendas, mitigando alienação (FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, *s.d.*). Essas medidas não eliminam a racionalidade do controle, mas a civilizam, deslocando parcialmente o comando de “quanto vender” para “como vender com qualidade”, e com justiça distributiva (MARX, 2013).

A agenda de pesquisa derivada do contexto inclui: (1) mensurar o construto “controle no PDV (Ponto de Venda)” em cinco facetas, intensidade de metas, grau de scriptização, vigilância digital, arquitetura de incentivos e exigência de trabalho emocional; (2) aplicar instrumento validado para necessidades humanas, permitindo análises comparativas entre segmentos, turnos e tipos de loja; (3) testar modelos que relacionem arranjos de controle e estilos de liderança para que com os desfechos de motivação e também os de desempenho, ação que acaba distinguindo o que é efeito de desenho do trabalho do que é efeito de clima e também do processo de gestão aplicado ao ambiente (CAVALCANTI *et al.*, 2019; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024). No recorte valadarense, tais modelos devem considerar variáveis territoriais como sazonalidade de fluxo, mix de canais (rua/shopping) e práticas institucionais locais (IBGE, 2025).

Em síntese, a leitura crítica adotada aqui implica que motivação sustentável não resulta de “gambiarras” motivacionais, mas do ajuste fino entre condições materiais de trabalho e formas de reconhecimento. Em mercados como o de Valadares, densos em serviços e competitivos em vendas presenciais, intervenções eficazes serão aquelas que preservarem a produtividade sem sacrificar a dignidade do trabalho: estabilidade razoável de renda e jornada, participação real nas decisões que afetam o cotidiano da loja e critérios de reconhecimento que transcendam o puro volume de venda (MARX, 2013; ANTUNES, 2018; CAVALCANTI *et al.*, 2019; MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Abaixo, apresentam-se os fundamentos teóricos que embasam a abordagem da motivação ao trabalho em vendedores do varejo presencial. Trata-se de uma discussão organizada em torno de três eixos: a crítica ao trabalho assalariado e aos mecanismos de controle do capitalismo contemporâneo; a teoria das necessidades humanas como ferramenta interpretativa das motivações dos sujeitos; e a discussão a respeito da literatura sobre liderança, desenho do trabalho e motivação, tal como ocorrem no contexto organizacional.

3.1 Trabalho assalariado, alienação e intensificação do trabalho

Entender a motivação no trabalho pressupõe entender o quanto o próprio trabalho é organizado e controlado. A crítica clássica de Karl Marx ao trabalho assalariado continua a ser central nesse debate; mesmo que a taxa de lucro dos empregadores não seja o foco da pesquisa, a teoria de Marx busca entender o processo de criação de valores. Para Marx, sua teoria da alienação, um trabalhador alienado, no capitalismo, experimentará alienação. Nesse sentido, a alienação é a separação do sujeito e do produto de seu trabalho, o processo de trabalho, outros trabalhadores e, portanto, finalmente, de sua própria humanidade, essa alienação não é psicológica ou individual, mas estrutural e deriva das relações sociais de produção.

No entanto, contemporaneamente, autores como Ricardo Antunes (ANTUNES, 2006) ainda mais vêm agravantes, porque analisam a reconfiguração do trabalho nas últimas décadas. Processos como intensificação do ritmo laboral, flexibilização de contratos, ampliação do controle gerencial e a precarização das relações de trabalho são alguns dos destaques do autor presentes no varejo presencial, que se dão a partir de metas agressivas, jornadas de trabalho alongadas, monitoramento do desempenho constante e insegurança quanto à renda, se esta for composta por comissões variáveis, no âmbito do varejo presencial.

Nesse sentido, complementando tal análise, Franco afirma que esses mecanismos modernos de controle tendem a se apresentar de maneiras mais sutis e internalizadas. O trabalhador, dessa maneira, absorve a cobrança para si, responsabilizando-se individualmente por seus fracassos, mesmo que muitas vezes eles estejam associados a condições estruturais do

trabalho. Esse deslocamento ainda intensifica a somatização, o desânimo e a intensidade da naturalização da precariedade.

3.2 Teoria das necessidades humanas e motivação no trabalho

Para analisar a motivação na perspectiva do trabalhador, este artigo recorre à teoria das necessidades humanas de Maslow. A Teoria de Maslow sugere que as necessidades humanas estão organizadas em um sistema hierárquico em que a sua satisfação influencia o comportamento. As necessidades básicas incluem necessidades fisiológicas e de segurança, e progressivamente, as de afiliação, estima e auto-realização. A satisfação das necessidades humanas levaria a um grau de engajamento, bem-estar e motivação.

Dentro de uma esfera de uso no trabalho, ainda, essa teoria me possibilita afirmar que a motivação não se limita somente a incentivar financeiramente as pessoas. Claro, o salário é essencial para suas necessidades mais básicas e segurança e, então, arrumar um ambiente onde atuar. Porém, a médio e longo prazo, áreas como reconhecimento, o fato de se sentir parte essencial ou admirada e a chance de crescimento individual são muito mais decisivas e, por vezes, eventualmente maiores também.

A rigidez da hierarquia defendida por Maslow é relativizada nos estudos organizacionais posteriores, mas há consenso sobre sua relevância analítica ao se compreender que a frustração repetida de necessidades básicas tem tendência a bloquear o acesso a níveis superiores de motivação. No varejo, a insegurança da renda, o temor constante da demissão e a pressão por atingir metas podem bloquear a realização das necessidades de segurança e estima, comprometendo diretamente o engajamento dos vendedores.

3.3 Liderança, desenho do trabalho e controle gerencial

Há, por fim, a literatura sobre liderança e desenho do trabalho, relevante para se entender como as práticas gerenciais afetam a motivação. Autores da área de comportamento organizacional, como já discutido com base em Adams (ADAMS, 1965), argumentam que modelos excessivamente autoritários de liderança ou aqueles que se amparam unicamente em resultados favorecem a ampliação do controle e a redução da autonomia. Isso pressuporia que o indivíduo administrado se sinta descartável.

O desenho do trabalho se refere à maneira como as tarefas, a responsabilidade, a autonomia e os critérios de avaliação são configurados. Trabalhos de baixa autonomia, alto grau de padronização e controle rígido tendem a gerar menor autenticidade e pertencimento. No varejo, tal situação se manifesta na “scriptização” das relações de atendimento, na vigilância de métricas e indicadores de performance e nas restrições da autonomia decisória do vendedor.

De outro modo, as pesquisas têm concluído que atividades de liderança – incluindo reconhecimento, comunicação clara, feedback impulsionador e participação – tendem a amenizar os efeitos negativos da intensificação do trabalho. Embora não resolvam as contradições estruturais do trabalho assalariado, essas atividades de liderança contribuem para um uso mais benéfico ou menos danoso à saúde de experiências intensivas e de outro modo reduzem o desgaste subjetivo e a percepção de injustiça e sobrecarga.

3.4 Motivação, substituíbilidade e dignidade do trabalho

A noção de substituíbilidade, comum no varejo, relaciona-se ao pressuposto de que o colaborador pode ser rapidamente substituído; em outras palavras, não é esperado que trave relacionamentos e contratos de longo prazo. Isso ameaça a motivação, dada a privação do status de membro e do impacto da investida do ser. Faz atuar no contexto específico.

A literatura crítica sobre o trabalho destaca que a motivação sustentável refere-se à dignidade do trabalho, ou seja, ao reconhecimento do trabalhador não somente como um fator de produção, mas como sujeito. Se o emprego dá ao trabalhador um emprego pelo menos um mínimo previsível, respeito, reconhecimento e oportunidades justas, então a motivação para ser fornecido e se envolver aumenta.

Portanto, este estudo baseia-se no entendimento de que a motivação no varejo não se manifesta apenas através de “características individuais” e está em “atitude”, mas é determinada por “condições objetivas do trabalho” e “mecanismos de controle gerencial”, bem como pelas dimensões e limitações do “possibilidade” de atender necessidades humanas reais no contexto local.

4. METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, ao recorrer-se ao uso da estatística básica como forma de se proceder à análise dos dados. Metodologicamente, a escolha adotada visa contemplar os padrões, percepções e relações apresentadas entre as condições de trabalho, os mecanismos de controle e a motivação no âmbito do varejo presencial, sem estratificar a condição de testar possíveis relações causais.

4.1 Tipo de pesquisa e abordagem

A pesquisa se define por adotar abordagem quantitativa, visto que, ao buscar mensurar percepções subjetivas dos trabalhadores, lançaria mão de instrumentos padronizados, de modo a possibilitar a organização e comparação sistemática dos dados. Além disso a natureza exploratória se justifica pela baixa quantidade de estudos empíricos locais que articulam motivação, alienação e desenho do trabalho no varejo presencial de cidades de médio porte, como Governador Valadares.

A pesquisa também possui caráter descritivo, uma vez que se propôs a descrever características do perfil sociodemográfico-laboral dos respondentes e suas percepções quanto às dimensões investigadas, sem intervenção direta ao ambiente estudado. Também tem caráter descritivo.

4.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de recolha de dados foi um questionário estruturado, que continha 67 perguntas e foi aplicado online, dividido em duas seções complementares: (i) perfil sociodemográfico-laboral e (ii) escalas psicométricas.

I. Perfil sociodemográfico-laboral

A etapa da aplicação da primeira parte do questionário, cujo propósito era a caracterização do perfil dos trabalhadores e do local de trabalho no PDV. Constituída por 19 perguntas objetivas, as perguntas se distribuíram em três blocos: A, B, C.

- Bloco A – Dados sociodemográficos – A1 a A4 como idade, gênero e escolaridade;
- Bloco B – Vínculo e condições de trabalho – B1 a B10 como tipo de trabalho, quantidade de horas trabalhadas por semana, horas extras, condições financeiras e mensagens recebidas fora do trabalho, cuja questão envolve dinâmica de trabalho, metas e parte financeira;
- Bloco C – Organização do PDV (Ponto de Venda) – C1 a C5 como porte do PDV (Ponto de Venda), alcance metas, horário de chegada e saída e organização.

Estes tópicos se tornaram relevantes a partir do momento que permitem o conhecimento de como responderam às escalas psicométricas e em análise estabelecer comparações entre dados do perfil laboral e da percepção de motivação.

II. Escalas psicométricas

A segunda parte do questionário constituiu o núcleo analítico da pesquisa. Composta por 48 questões, está organizada em quatro conjuntos de escalas psicométricas, respondidas a partir da escala Likert de concordância.

As escalas utilizadas foram: Necessidades humanas baseadas em Maslow: 15 itens, destinados à avaliação da satisfação percebida das necessidades de segurança, afiliação, estima e autorrealização no trabalho;

ICP (Índice de Controle no Ponto de Venda): Controle no ponto de venda: 15 itens, mensurando a percepção dos respondentes sobre metas, vigilância, cobrança, padronização e monitoramento do desempenho;

Liderança percebida e motivação: 14 itens, captando aspectos relacionados: a comunicação, reconhecimento, feedback e apoio da liderança;

Sentimento de substituíbilidade 4 itens, avaliando a percepção do trabalhador a partir da facilidade de ser substituído e fragilidade do vínculo organizacional.

O emprego da escala de Likert permite captar gradientes da concordância ou discordância, sendo possível, por exemplo, contribuições descritivas de resumo das tendências centrais das respostas.

4.3 Participantes da pesquisa

No total, 21 respondentes participaram da pesquisa, qual a população de varejistas atuantes no varejo presencial do município de Governador Valadares. Trata-se de uma amostra não probabilística e por conveniência, uma vez que a coleta se pauta pela disponibilidade dos participantes. Portanto, em razão do reduzido número de respondentes, não se pode realizar generalizações estatísticas a partir do material estudado. Contudo, a quantidade de respostas é suficiente para a identificação de padrões relevantes e a formulação de hipóteses analíticas fundamentadas com base no objetivo de pesquisa.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram tabulados, organizados em planilha eletrônica e analisados por estatísticas descritivas simples, compreendendo as frequências, médias e a distribuição das respostas para cada item e para a escala. A análise concentrou-se na detecção de tendências gerais, padrões emergentes e divergências entre as percepções de controle, liderança e motivação.

Os resultados foram discutidos à luz do referencial teórico apresentado, procurando relacionar os achados empíricos com os conceitos de alienação, intensificação do trabalho, necessidades humanas e dignidade do trabalho, revestindo-se de sentidos que não fossem individualizantes ou descontextualizados.

4.5 Procedimentos de aplicação, organização, tratamento e devolutiva dos dados

Para além da caracterização do delineamento quantitativo e da descrição das escalas e variáveis empregadas, inúmeras questões operacionais subsidiárias na pesquisa compreendem a aplicação do instrumento, o tratamento dos dados e a disseminação dos resultados, por exemplo. Igualmente, tais questões são parte do desenho metodológico, além do suporte empírico regular, tais informações reforçam a interna consistência da pesquisa e a vagueza da execução dos achados, sem completar o rigor do nível acadêmico.

Os dados foram coletados por meio de um questionário formalizado, que aborda dois blocos principais: i) perfil sociodemográfico e laboral, composto por questões objetivas, e ii) escalas psicométricas no formato do tipo Likert, a fim de medir dimensões referentes a motivação no trabalho, satisfação de necessidades, mecanismos de controle para o PDV (Ponto de Venda), percepções de liderança e sentimento de substituição. O instrumento foi aplicado a vinte e um vendedores que compõem o cenário de varejo da cidade. Procurou-se utilizar um formulário de acordo com estabelecido conforme os padrões de padronização, levando em consideração a uniformidade nas perguntas feitas, assim, elimina-se a possibilidade de mal-entendidos e torna-as comparáveis.

Para o bem da integridade ética e qualidade das respostas, a enquete foi realizada de modo a garantir o anonimato dos participantes e reduzir ao máximo possíveis sentimentos de coerção. As informações sobre o voluntariado, com fins acadêmicos para esta pesquisa e de confidencialidade foram incluídas no início do questionário. Não houve coleta de dados que permitissem a identificação direta dos respondentes, e estes foram agregados, de modo a não expor individualmente e garantir maior liberdade para manifestação sobre as condições de trabalho, metas, comunicação e liderança.

Os dados coletados foram submetidos aos procedimentos de organização e padronização, a saber: a revisão de preenchimento para identificação de itens deixados em branco; a codificação das respostas em bases estruturadas, em que os valores foram padronizados para cada alternativa do tipo Likert; e o agrupamento de variáveis nos quatro eixos analíticos estabelecidos de acordo com o referencial teórico, necessidades humanas, controle no PDV (Ponto de Venda), liderança/motivação e substituíbilidade. Tais etapas possibilitaram a execução de análises descritivas, de frequência, de médias e de dispersão, conforme o caso, e de comparações internas entre as dimensões do instrumento, de modo a manter a coerência entre os construtos teóricos e as medidas empíricas.

Como uma etapa complementar do desenho metodológico, está prevista a devolução dos resultados em versões apropriadas para diversos públicos do campo de investigação, sendo aqui compreendida como procedimento de comunicação científica aplicada. Essa devolução será organizada em três níveis: (i) direção/donos, com intervenção sobre as implicações para a gestão

e indicadores sintéticos; (ii) gerências e recursos humanos, com enfoque nas rotinas, práticas gerenciais, comunicação e políticas de incentivo e acompanhamento; e (iii) vendedores/representantes, em linguagem simples e com o objetivo de democratizar, eticamente, os mais relevantes achados sobre as condições de trabalho, percepção de controle, reconhecimento e outros fatores ligados à motivação. Em todas as instâncias, a devolução será realizada de modo agregado, sem identificação dos participantes, preservando o compromisso de confidencialidade e mitigando riscos de utilização punitiva das informações.

Cabe ressaltar que tais procedimentos de suporte fortalecem a metodológica consistente da pesquisa ao concatenar coleta, tratamento e divulgação dos achados em um único encadeamento lógico, o que assegura que os resultados sejam interpretáveis, comparáveis e passíveis de uso responsável na situação organizacional estudada.

5. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

5.1. Público-alvo direto (delimitação fina e critérios de inclusão/exclusão)

O público-alvo direto compreende vendedores do comércio varejista atuantes em Governador Valadares (MG), em lojas de rua e shopping center, inseridos em rotinas presenciais de atendimento ao cliente. A escolha dessa categoria ocupacional responde ao fato de que, no varejo brasileiro, a força de vendas é o elo mais exposto aos mecanismos de controle (metas, scriptização, monitoramento digital) que sustentam a extração de resultados no ponto de venda — condições que a literatura crítica associa à intensificação do trabalho e à alienação (MARX, 2013; FRANCO, 2011). Ao mesmo tempo, é nesse grupo que se torna empiricamente viável testar como necessidades humanas (segurança, afiliação, estima e autorrealização) se relacionam com desenho de incentivos, estilos de liderança e sentido do trabalho (CAVALCANTI *et al.*, 2019; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Delimitação ocupacional - A referência funcional baseia-se na principalmente na descrição típica de Vendedor do Comércio Varejista, que é caracterizada por atividades de recepção, demonstração, negociação, fechamento e pós-venda no ambiente de loja, com metas e indicadores de desempenho definidos pela gestão. Essa delimitação permite por distinguir o vendedor de PDV (Ponto de Venda) de funções correlatas (estoquista, operador de caixa, promotor de *merchandising*) e de modalidades externas (porta a porta), o que acaba por garantir um foco analítico nas rotinas em que a interação face a face, a performance emocional e a prescrição de condutas são centrais para a estrutura (FRANCO, 2011; ANTUNES, 2018).

Critérios de inclusão - Serão incluídos na estrutura trabalhadores com vínculo CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), MEI ou misto (fixo + comissão), com mínimo de 3 meses de atuação na loja atual, distribuídos entre segmentos relevantes na estrutura comercial (ex.: moda, calçados, eletro/telefonía, móveis/colchões, supermercados), em turnos distintos (manhã e tarde) e em dois formatos de canal (rua e shopping). Essa estratificação permite comparar e avaliar condições de trabalho e arranjos de controle segundo o tipo de operação e sazonalidade de fluxo, algo recomendado por estudos recentes em vendas ao avaliar como liderança e incentivos modulam desempenho (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Crêterios de exclusão - Não integrarão o recorte vendedores externos sem base de loja, promotores vinculados a indústrias com atua o multiloja e temporários com menos de 3 meses (para reduzir viés de adapta o inicial). Também ficam fora profissionais cuja fun o principal não envolve negocia o direta com cliente no PDV (Ponto de Venda) (operadores de caixa, estoquistas), pois a exposi o a metas, scriptiza o e vigilância possui natureza diversa (FRANCO, 2011).

Justificativa teórico-metodológica - A centralidade desse público decorre de dois eixos. Pelo eixo crítico (Marx), trata-se do núcleo onde a intensifica o do tempo de trabalho e a padroniza o de gestos dos parâmetros de estrutura comerciais se tornam palpáveis e mensuráveis em indicadores apresentados e avaliados (MARX, 2013). Pelo eixo motivacional (Maslow),   o grupo em que se espera maior sensibilidade das camadas estruturais desde apresentadas em segurança, afilia o, estima e autorrealiza o aos arranjos de remunera o, liderança e participa o, para os quais há instrumentos psicométricos validados no Brasil (CAVALCANTI *et al.*, 2019). Essa combina o sustenta um desenho de pesquisa capaz de relacionar desenho do trabalho e experiência motivacional, articulando diagnóstico crítico a recomenda es acionáveis para gestão (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

5.2. Público-alvo indireto (gestores, RH, proprietários e esferas de decisão que afetam motiva o)

O público-alvo indireto abrange os atores organizacionais que desenham o trabalho do vendedor e, por isso, condicionam sua motiva o: proprietários e diretoria, gerentes regionais e de loja, Recursos Humanos, finanças/controladoria, comercial/marketing e trade, assim como treinamento/qualidade e TI/CRM. As decisões tomadas por esses grupos, metas, arquitetura de comiss oamento, jornada/escala, avalia o de desempenho, padrões de atendimento, monitoramento por dashboards e campanhas, moldam as oportunidades de satisfa o de necessidades básicas e superiores, nos termos de Maslow (fisiologia/segurança; afilia o/estima; autorrealiza o) e também o grau de aliena o descrito pela tradi o marxiana (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019; FRANCO, 2011).

No topo decisório, proprietários e diretoria definem a racionalidade econ mica que gerencia metas, estoques, preços e margens. Quando a prioridade exclusiva   a maximiza o de

resultados de curto prazo, tende-se a ampliar a extração de mais-valia por intensificação do ritmo e por transferência de risco via remuneração variável; nesses arranjos, a previsibilidade de renda diminui e as necessidades de segurança ficam comprometidas (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019). Em chave crítica, a padronização estrita de gestos e a medição exaustiva convertem saberes práticos em execução roteirizada, condição associada ao estranhamento em relação ao produto e ao próprio ato de vender (FRANCO, 2011).

No nível tático, gerentes regionais e de loja traduzem a estratégia em metas diárias, rotinas e comunicação. A literatura recente em vendas indica que os estilos de liderança modulam o impacto motivacional dos controles: combinações de feedback estruturado, reconhecimento e autonomia graduada tendem a melhorar percepções de desempenho e clima, ao passo que abordagens exclusivamente transacionais, ancoradas em ranking e punição, desgastam afiliação e estima (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024). Em contextos de alta pressão, a qualidade da mediação gerencial decide se indicadores serão instrumentos de aprendizagem ou mecanismos de vigilância que ampliam a alienação (FRANCO, 2011).

O RH ocupa posição-chave no desenho institucional do trabalho: por meio de políticas de contratação, piso e variável, critérios de promoção, trilhas de capacitação e práticas de escuta. Políticas que asseguram piso remuneratório robusto, previsibilidade de jornadas, pausas e descanso atuam diretamente nas camadas fisiológicas e de segurança; já ações de reconhecimento transparente, participação em decisões e possíveis oportunidades de processos em desenvolvimento impactam estima e autorrealização (CAVALCANTI *et al.*, 2019). Quando iniciativas de “engajamento” capturam linguagem e afetos do trabalhador sem reconhecimento material equivalente, configuram-se formas de sequestro da subjetividade, frequentes em setores de serviços (FARIA; FERRAZ, *s.d.*).

Áreas de finanças/controladoria e comercial/marketing/trade influenciam a motivação ao decidir arquitetura de incentivos, campanhas e métricas. Modelos que variam regras com frequência e elevam o peso do variável intensificam a sensação de risco e a percepção de substituíbilidade; por outro lado, esquemas que combinam metas coletivas e indicadores de qualidade (p. ex., NPS (*Net Promoter Score*), pós-venda) favorecem cooperação, melhorando afiliação e estima (CAVALCANTI *et al.*, 2019; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

A aplicação e estruturação de treinamento/qualidade determinam o quanto a scriptização engessa ou habilita o trabalho. Protocolos co-construídos, revisados com a equipe e adaptáveis ao contexto tendem a preservar margens de autonomia e sentido; já roteiros rígidos, auditados apenas por conformidade, convertem a interação com o cliente em cumprimento mecânico, expandindo o estranhamento (FRANCO, 2011). Sistemas que notificam metas e rankings fora do expediente diluem fronteiras entre tempo de trabalho e tempo pessoal, aspecto recorrente na plataformização dos serviços e na precarização de vínculos (ANTUNES, 2018).

Em síntese, o público indireto tem capacidade de projeto sobre o trabalho: pode tanto reforçar dispositivos de controle que comprimem segurança, afiliação e estima quanto civilizar o uso de métricas e metas ao acoplar estabilidade mínima de renda, participação real e reconhecimento substantivo. A intervenção proposta neste TCC, de orientação centro-esquerda, considera esse público como destinatário essencial das recomendações, por ser ele quem escolhe entre uma gestão que expropria ou uma gestão que reconhece o trabalho (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, *s.d.*; MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

5.3. Linguagem e entrega (produtos/formatos de devolutiva e aplicabilidade para quem implementa)

O conteúdo técnico acaba por dialogar com a moldura crítica (alienação, intensificação e extração de mais-valia) e também com a heurística motivacional (necessidades de segurança, afiliação, estima e autorrealização), acabando por garantir que recomendações toquem tanto as condições materiais quanto o reconhecimento simbólico do trabalho (MARX, 2013; FRANCO, 2011; CAVALCANTI *et al.*, 2019). A lógica de entrega evita jargões punitivos e “culpabilização do vendedor”, enfatizando justiça distributiva e civilidade do uso de métricas (FARIA; FERRAZ, *s.d.*; MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

5.3.1 Requisitos éticos e de aplicabilidade (condições para funcionar)

A aplicação dos resultados pressupõe anonimização de respostas, consentimento informado e governança de acesso aos dados, conforme a LGPD (BRASIL, 2018). Recomenda-se instituir janelas de silêncio digital (sem cobranças fora do expediente) e critérios transparentes de

estabilidade mínima de renda, medidas diretamente associadas às camadas fisiológicas/segurança e à redução de estranhamento no trabalho (CAVALCANTI *et al.*, 2019; FRANCO, 2011). A adoção gradual (90/180/360 dias) mitiga riscos de “choque de metas” e favorece aprendizagem organizacional, com revisões trimestrais que priorizem qualidade do atendimento e reconhecimento substantivo, não apenas volume (FARIA; FERRAZ, *s.d.*; MARX, 2013).

6. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

6.1. Sinais de alerta e operacionalização em indicadores

A situação-problema emerge de um conjunto de sinais recorrentes nas lojas de Governador Valadares: rotatividade elevada, absenteísmo, queda de conversão, conflitos por meta e sentimento de substituíbilidade entre vendedores. Embora esta pesquisa tenha coletado evidências primariamente via questionário, indicadores como turnover, absenteísmo e conversão podem (e idealmente devem) ser obtidos dos registros das lojas para triangulação e monitoramento contínuo, sem depender de auto-relato. Para que esses sinais sustentem decisões de gestão e dialoguem com a análise crítica (alienação, intensificação) e motivacional (necessidades humanas), é necessário operacionalizá-los em indicadores claros, com série histórica e comparações por segmento/canal (MARX, 2013; FRANCO, 2011; CAVALCANTI *et al.*, 2019). A seguir apresenta-se os principais indicadores de interesse do trabalho:

Rotatividade (*turnover*) — mede a estabilidade do quadro e serve como “termômetro” de condições materiais e simbólicas do trabalho. Cálculo sugerido:

$$\text{Turnover mensal (\%)} = (\text{desligamentos no mês} \div \text{headcount médio do mês}) \times 100.$$

A literatura crítica associa rotatividade persistente a arranjos de intensificação e precarização do trabalho de serviços, com perda de vínculos e conhecimento tácito (ANTUNES, 2018). Em termos motivacionais, rotatividade elevada costuma sinalizar frustração de segurança e estima (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Absenteísmo — expressa desgaste físico/emocional e conflitos de agenda, frequentemente associados a metas e vigilância rígidas. Cálculo:

$$\text{Absentismo (\%)} = (\text{horas ausentes} \div \text{horas contratadas no período}) \times 100.$$

Em ambientes de scriptização e controle intensivo, o absenteísmo pode ser expressão de estranhamento frente ao sentido do trabalho (FRANCO, 2011) e de estratégias defensivas diante da pressão (ANTUNES, 2018).

Queda de conversão — indica deterioração do encontro de vendas e/ou de condições de trabalho que sustentam a atenção e a criatividade do vendedor. Cálculo:

$$\text{Conversão (\%)} = (\text{número de vendas} \div \text{número de atendimentos}) \times 100.$$

Pesquisas em vendas mostram que estilos de liderança e desenho de incentivos modulam o desempenho; queda de conversão sob pressão crescente pode revelar efeitos colaterais de controles exclusivamente numéricos (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Conflitos por meta — captam a fricção entre exigências de resultado e meios disponíveis (estoque, fluxo, preço, autonomia). Sugere-se registrar: (a) número de incidentes/contestações formais sobre metas; (b) advertências relacionadas a metas; (c) replanejamentos emergenciais de campanha. A acumulação desses eventos é compatível com a leitura marxiana da intensificação como veículo de extração de mais-valia relativa (MARX, 2013) e com o “sequestro da subjetividade” quando a comunicação apela a narrativas de “atitude” sem contrapartidas materiais (FARIA; FERRAZ, *s.d.*).

Sentimento de substituíbilidade — mensura a percepção de que “qualquer um” pode ocupar o posto, corroendo afiliação e estima. Propõe-se uma escala breve (Likert 1–5) com itens como “Sinto que posso ser facilmente substituído sem prejuízo para a loja” e “Minha experiência e julgamento são reconhecidos nas decisões do atendimento”. Essa dimensão conecta a experiência subjetiva ao estranhamento descrito na tradição crítica (FRANCO, 2011) e às necessidades superiores de Maslow (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Como procedimentos de monitoramento para cada indicador, recomenda-se: (a) série histórica trimestral; (b) comparação por canal (rua/shopping), segmento e turno; (c) metas não punitivas, ancoradas em aprendizagem; e (d) leitura conjunta com dados de desenho do trabalho (peso do variável, scriptização, vigilância digital). Essa estrutura de triangulação permite distinguir problemas de desenho em caráter estrutural (incentivos e controle) de problemas de clima/liderança, conforme apontam evidências recentes em processos de vendas (MORENO;

PRADO; RICARDE, 2024). Em termos críticos, ela revela se a intensificação do ritmo e a medição exaustiva — mecanismos de extração de valor — vêm comprimindo as condições materiais e o reconhecimento simbólico que sustentam motivação (MARX, 2013; FRANCO, 2011; CAVALCANTI *et al.*, 2019).

6.2. Mecanismos gerenciais de curto prazo que produzem o problema

A situação-problema se alimenta de um cardápio de dispositivos gerenciais orientados ao resultado imediato que, combinados, intensificam o trabalho, comprimem necessidades básicas e superiores e elevam a alienação no ponto de venda. Em termos críticos, tais dispositivos operam como formas de subsunção real do trabalho: prescrevem tempos, gestos e palavras, elevando a produtividade por controle e mensuração — mecanismo típico de extração de mais-valia relativa (MARX, 2013). Na prática cotidiana, convertem linguagem, afetos e criatividade em insumos produtivos sem reconhecimento material equivalente, fenômeno descrito como sequestro da subjetividade (FARIA; FERRAZ, *s.d.*) e associado ao estranhamento do trabalhador frente ao sentido do que faz (FRANCO, 2011). A seguir, detalham-se os principais mecanismos e seus efeitos motivacionais (CAVALCANTI *et al.*, 2019; ANTUNES, 2018; MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

6Metas hipergranulares e oscilantes (dia/turno/hora)

A reprogramação frequente de metas, desconectada de variáveis de fluxo e estoque, sustenta microciclos de cobrança e incentiva “atalhos” comportamentais (empurra-venda, foco em itens mais comissionados). Efeito provável: queda de segurança (imprevisibilidade), erosão de estima (culpabilização por metas inexecutáveis) e aumento de rotatividade (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019).

6Arquitetura de incentivos com alto peso do variável

Comissões e campanhas que alteram regras ao longo do mês transferem risco de mercado ao vendedor e ampliam volatilidade de renda, afetando diretamente necessidades fisiológicas e de segurança. A tensão permanente por resultado reforça a intensificação do ritmo e a disposição a estender jornadas (MARX, 2013; CAVALCANTI *et al.*, 2019).

6.2.3. Ranking competitivo e comunicação punitiva

Painéis e mensagens que expõem “pior desempenho” induzem competição defensiva e corroem afiliação e estima. Sem mediação de liderança, o indicador vira instrumento de vigilância, não de aprendizagem, ampliando estranhamento e cinismo (FRANCO, 2011; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

6.2.4 Scriptização rígida do atendimento

Roteiros inflexíveis padronizam saudações, perguntas e objeções, reduzindo a margem de julgamento do vendedor. Quando a conformidade formal vale mais que a solução ao cliente, a criatividade vira “desvio”. O resultado típico é redução de autorrealização e percepção de substituibilidade (FARIA; FERRAZ, *s.d.*; FRANCO, 2011).

6.2.5 Vigilância digital e disponibilidade ampliada

Quadros de análises individuais em tempo real, grupos de mensagens e notificações fora do expediente diluem fronteiras entre tempo de trabalho e tempo pessoal. A plataformização da cobrança amplia a intensidade e o custo afetivo do trabalho, conectando-se a processos de precarização em serviços (ANTUNES, 2018).

6.2.6 Campanhas de curto prazo e “gamificação”

Desafios semanais com prêmios simbólicos elevam engajamento momentâneo, porém, quando substituem reconhecimento material e carreira, contribuem para o sequestro da subjetividade: afetos e identidade são mobilizados para sustentar métricas, sem contrapartidas estáveis (FARIA; FERRAZ, *s.d.*; CAVALCANTI *et al.*, 2019).

6.2.7 Microgestão do tempo e metas de atividade

Contagens de abordagens, apresentações e tentativas por hora pressionam a cadência, mas podem reduzir a qualidade da interação e a conversão sustentada, sobretudo sem feedback qualificado. Lideranças que combinam cobrança com reconhecimento e autonomia graduada mitigam esses efeitos (MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

6.2.8 Flexibilidade unilateral de escala e pausas

Trocas de turno e cortes de pausa decididos de cima para baixo afetam fatores fisiológicos (descanso, alimentação) e segurança (organização da vida), elevando absenteísmo e erros operacionais (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Em conjunto, esses mecanismos formam uma cadeia causal: racionalidade de curto prazo → dispositivos de intensificação e controle → compressão de necessidades (segurança, afiliação/estima, autorrealização) → respostas defensivas (absenteísmo, rotatividade, cinismo) → quedas de conversão e de qualidade de atendimento. Do ponto de vista crítico, trata-se da colonização de tempos, gestos e afetos do vendedor; do ponto de vista motivacional, de um desalinhamento estrutural entre condições de trabalho e expectativas humanas básicas (MARX, 2013; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, *s.d.*; CAVALCANTI *et al.*, 2019). O desenho de intervenção, portanto, deve civilizar o uso de metas e métricas, reequilibrando incentivos e

reconhecimentos e instituindo salvaguardas de tempo e renda — condição para recuperar motivação sustentável sem perder desempenho (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

6.3. Enquadramento crítico (mais-valia, intensificação e alienação)

A situação-problema descrita no varejo presencial de Governador Valadares pode ser lida, em chave crítica, como um arranjo de produção de mais-valia via dois vetores complementares: absoluto (ampliação da jornada efetiva e diluição de tempos mortos) e relativo (reorganização técnico-organizacional que eleva a produtividade por unidade de tempo). No primeiro vetor, a disponibilidade expandida, mensagens e cobranças fora do expediente, alongamento de permanência na loja em picos de fluxo, cortes de pausa, incrementa o quantum de tempo vendido, caracterizando ampliação de mais-valia absoluta (MARX, 2013). No segundo, a scriptização do atendimento, a vigilância digital por dashboards e a padronização de microgestos convertem saberes práticos em execução prescrita, elevando a produtividade por controle e mensuração — típico mecanismo de extração de mais-valia relativa (MARX, 2013; FRANCO, 2011).

Esse movimento se ancora na passagem da subsunção formal para a subsunção real do trabalho: não basta assalariar a força de venda; é preciso reconfigurar o processo de trabalho para que tempo, linguagem e afetos do vendedor sejam apropriados pela firma (MARX, 2013). Na loja, isso aparece quando a solução concreta ao cliente cede lugar à conformidade com o roteiro e com o marcador numérico do dia, mesmo que o resultado desqualifique a experiência do atendimento; a métrica, nesse caso, deixa de ser instrumento e se torna fim em si, “coisificando” as relações (FRANCO, 2011).

A literatura crítica brasileira sobre gestão do trabalho ajuda a nomear a dimensão subjetiva desse processo: o sequestro da subjetividade. Técnicas de “engajamento”, narrativas de “atitude” e “espírito de dono” e gamificações episódicas convocam linguagem, afetos e identidade do vendedor como insumos produtivos, sem contrapartida material ou estabilidade equivalentes (FARIA; FERRAZ, *s.d.*). Em termos marxianos, trata-se de estender a fronteira do

que a empresa pode comandar: não apenas o que e quanto vender, mas como sentir e como se expressar diante do cliente, deslocando a criatividade para o plano do cumprimento performático do script (MARX, 2013; FARIA; FERRAZ, *s.d.*).

A consequência é a intensificação do estranhamento em quatro planos: (a) em relação ao produto (a venda vira número); (b) ao processo (o “como” vender é prescrito externamente); (c) a si mesmo (emoções e fala reguladas por indicadores); e (d) aos outros (colegas transformados em rivais por rankings) (FRANCO, 2011). Esse estranhamento alimenta respostas defensivas, absenteísmo, cinismo, rotatividade, e, paradoxalmente, queda de conversão sustentada, porque métricas que comprimem autonomia também corroem os recursos afetivos e cognitivos que sustentam a boa venda.

A plataformização do controle, comunicação instantânea, metas em tempo real, micro-metas por hora, já descrita no setor de serviços, amplia a disponibilidade exigida e a volatilidade de renda quando combinada a comissionamento pesado, aproximando a loja de dinâmicas de precarização (ANTUNES, 2018). Essa moldura crítica explica por que sinais de alerta (turnover, absenteísmo, conflitos por meta) não são meros “desvios de execução”, mas efeitos sistêmicos de um desenho que maximiza a extração de valor comprimindo condições materiais e simbólicas do trabalho.

Por fim, o enquadramento crítico não nega a relevância de liderança e desenho de incentivos; antes, contextualiza seus efeitos. Evidências recentes no setor de vendas mostram que estilos de liderança capazes de combinar feedback, reconhecimento e autonomia graduada permitem uma redução dos danos motivacionais de controles estritamente numéricos, ainda que não eliminem as tensões estruturais do arranjo aplicado (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024). Em termos práticos, a leitura crítica orienta a intervenção para civilizar metas e métricas (uso formativo, não punitivo), reduzir a dependência do variável e restituir margens de decisão ao vendedor, condições necessárias para reverter o ciclo de alienação-intensificação e recuperar desempenho sustentável (MARX, 2013; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, *s.d.*).

6.4. Dimensões motivacionais afetadas (segurança, afiliação, estima, autorrealização)

A situação-problema descrita resulta de uma compressão progressiva das necessidades humanas que sustentam motivação estável no trabalho. Tomando a matriz de Maslow como mapa heurístico, cuja operacionalização em cinco fatores possui evidências psicométricas no contexto brasileiro, é possível explicitar como dispositivos de curto prazo (metas hipergranulares, comissionamento volátil, ranking punitivo, scriptização e vigilância digital) incidem sobre segurança, afiliação, estima e autorrealização (CAVALCANTI *et al.*, 2019; MASLOW, 1954). Em chave crítica, tais efeitos derivam de arranjos de intensificação e subsunção real do trabalho voltados à extração de mais-valia, que ampliam o estranhamento do vendedor em relação ao processo e ao sentido da atividade (MARX, 2013; FRANCO, 2011; ANTUNES, 2018).

6.4.1 Segurança (inclui bases fisiológicas e estabilidade mínima)

A renda ancorada em alto peso de variável, com campanhas de incentivo que mudam regras durante o mês, transfere risco de mercado ao trabalhador e fragiliza previsibilidade orçamentária e rotinas básicas (alimentação, transporte, cuidado familiar). O processo da disponibilidade expandida que é quando se recebe mensagens e cobranças fora do expediente, acaba por diluir o descanso e deteriora a recuperação física, compondo quadro típico de intensificação do tempo de trabalho (ANTUNES, 2018; MARX, 2013). No plano motivacional, a insegurança material tende a reduzir o engajamento sustentável e a aumentar rotatividade e absenteísmo (CAVALCANTI *et al.*, 2019). Indicadores úteis: volatilidade mensal da renda, horas extras não planejadas, pausas efetivas e percepção de estabilidade do ganho.

6.4.2 Afiliação (pertencimento e coesão de equipe)

Rankings competitivos e comunicação focada em “pior desempenho” enfraquecem vínculos cooperativos, transformando colegas em rivais. Sem mediação de liderança, o indicador deixa de ser instrumento de aprendizagem e torna-se mecanismo de exposição e vigilância, ampliando conflitos por meta e retraindo a confiança (FRANCO, 2011). A coprodução de scripts e a estruturação de rituais de reconhecimento coletivos, quando presentes, recompõem o sentimento de “ser parte” e podem vir a amortecer efeitos desagregadores, por meio e com impacto positivo em clima e desempenho percebido (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Itens de percepção: “posso contar com meus pares em dias de meta alta” e “tenho espaço para propor melhorias sem retaliação” (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

6.4.3 Estima (reconhecimento, competência e valor social do trabalho)

Práticas como gamificação episódica e narrativas de “atitude” podem mobilizar afetos e linguagem do vendedor sem contrapartidas materiais ou de carreira, configurando sequestro da subjetividade e corroendo o senso de valor profissional (FARIA; FERRAZ, *s.d.*). A microgestão de indicadores, quando descolada de feedback qualificado, converte a avaliação em punição simbólica, alimentando cinismo e autodepreciação (FRANCO, 2011). Por outro lado, reconhecimento substantivo (critérios claros, impacto no plano de cargos e salários) e feedbacks que validam competência técnica elevam estima e sustentam desempenho, efeito documentado em pesquisas recentes sobre liderança em vendas (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024; CAVALCANTI *et al.*, 2019). Métricas sugeridas: percepção de justiça do reconhecimento, clareza de critérios e oportunidades reais de progressão.

6.4.4 Autorrealização (autonomia e sentido do trabalho)

A aplicação de uma scriptização rígida estreita a margem de julgamento existente e acaba por tratar a criatividade como desvio, deslocando a finalidade da venda do “resolver a vida do cliente” para “cumprir roteiros e números”. Em termos marxianos, a subsunção real captura não apenas o gesto, mas o como sentir e falar, intensificando o estranhamento (MARX, 2013; FRANCO, 2011). Quando o vendedor participa do desenho de rotinas, decide pequenas concessões (descontos, trocas), cuida de vitrines/CRM (Gestão do relacionamento com o cliente) e vê suas sugestões implementadas, emerge experiência de autoria e sentido — núcleo da autorrealização (CAVALCANTI *et al.*, 2019). Indicadores: autonomia percebida para adaptar scripts, espaço para experimentação e propor soluções.

Síntese integradora. A compressão das bases materiais (segurança) sabota os andares superiores (afiliação, estima e autorrealização), tornando previsível o ciclo alienação → desgaste → queda de conversão. A hipótese central do estudo, de que práticas centradas no curto prazo degradam necessidades e minam desempenho sustentado, é, portanto, coerente com a crítica da intensificação/mais-valia e com a evidência psicométrica de camadas motivacionais

interdependentes (MARX, 2013; FRANCO, 2011; CAVALCANTI *et al.*, 2019; ANTUNES, 2018; MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

7. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A pesquisa contou com 21 respondentes ativos em vendas do varejo local, a maioria de lojas de rua/galeria e um número reduzido de outros formatos. No perfil, é percebido predomínio de adultos jovens, com dispersão etária, e *holding's* diferentes da CLT, abrangendo MEI/PJ (Microempreendedor Individual/Pessoa Jurídica) e aprendizagem/estágio, o que é passível de discussão em termos de segurança material e previsibilidade de ganho no varejo. É esse o mosaico que reitera o pressuposto de que a motivação no pdv não pode ser ‘apenas’ “atitude individual”, confundida com livre-arbítrio em zonas de conforto ou desconforto pessoal, mas produção do design do trabalho e das condições de uso dessa forma métrica e incentivos (MARX, 2013; ANTUNES, 2018; FRANCO, 2011).

Dentro da objetiva: condição a parcela informou muitas horas efetivas de trabalho e ainda por cima tais horas eram acrescidas de horas extras e o assunto da pausa foi envolvendo-se como um tema divergente, ora muito próximo de pausas organizadas, ora o bastante diferente que seria aplicado em determinados casos é acessar (para sair com o corpo aquecendo-se). Mesmo que a remuneração total esteja concentrada na parcela mais comum, uma parcela variável apareceu repetidamente (em geral baixa a moderada) e a comissão foi mais sobre regras, que foram pelo menos em sua maior partes, individuais (pelo menos é o que isso parece até agora). Essa configuração é paradoxal: pode aumentar o retorno individual no curto prazo, mas também tende a estimular a competição e a fragilidade da segurança psicológica quando entrelaçada a metas rígidas e à pressão cotidiana, tornando-se o campo típico da ampliação do trabalho de serviços que esteve em relação pela literatura crítica (ANTUNES, 2018; FRANCO, 2011).

O bloco de controle do processo de trabalho (ICP - Índice de Controle no Ponto de Venda)) mostrou um sinal que merece ser destacado: o maior fator foi o do trabalho emocional (regras de exibição, “vestir a marca”, manter energia/sorriso), sugerindo que uma parte não-trivial da tarefa não é apenas vender, mas envolver-se em uma performance afetiva como um requisito de sua posição. Tal elemento é fundamental para compreender por que desgaste e cinismo podem crescer mesmo quando o script oficial não é tão restritivo: o controle poderia ser exercido menos pelo texto do script e mais pela exigência de conduta e de aparência, ou seja, por captura de

linguagem e afetos na rotina de produção (FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, 2017; MARX, 2013).

No fator liderança e motivação a média mais elevada foi para liderança transformacional e motivação intrínseca, seguidos por liderança transacional. Além disso, a liderança transformacional também foi mais consistentemente associada com afiliação, estima, e auto-realização, indicando que feedback qualificado, desenvolvimento, e reconhecimento podem amortecer certos efeitos de controle diário. Por outro lado, a percepção de substituíbilidade mostrou uma correlação negativa principalmente com auto-realização e as dimensões mais elevadas: quando o vendedor se sente como “substituível”, diminui a experiência de autoria, valor e significado do emprego. Tal resultado encontra-se alinhado com a tradição crítica: o trabalhador passa a ter consciência de que sua atividade é alheia a ele, enfraquecendo a identidade profissional e intensificando o estranhamento (MARX, 2013; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, 2017).

Para resumir, os dados sugerem que a motivação é moderada, com pontos de ruptura mais visíveis relacionados à autoestima/afiliação e uma pressão estrutural para o trabalho emocional, dentro de um sistema de metas e incentivos onde a linha entre a gestão por indicadores e a intensificação torna-se borrada. Esta é uma base empírica para uma intervenção de centro-esquerda: a conjunção da justiça distributiva e predictabilidade material com a dignidade simbólica do trabalho (reconhecimento real, participação e autolançabilidade), realocando a própria gestão de uma lógica exclusivamente de “extrativismo” do resultado para uma lógica de sustentação do “desempenho”.

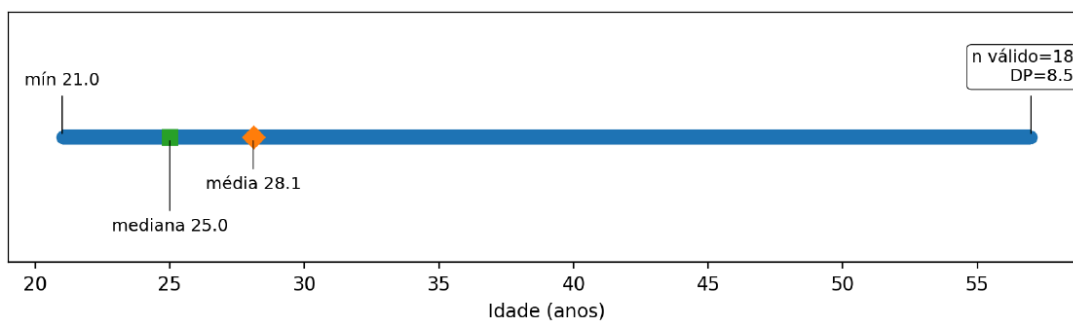
7.1 Caracterização da amostra e do contexto de trabalho

Esta seção descreve o perfil dos respondentes e aspectos objetivos do contexto de trabalho no varejo em Governador Valadares (MG). A amostra é não probabilística (conveniência) e composta por 21 vendedores, de modo que os resultados devem ser interpretados como um retrato exploratório do grupo pesquisado.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas de idade (anos)

n válido	média	DP	mediana	mín-máx
18	28.1	8.5	25.0	21-57

Tabela 1 - Estatísticas descritivas de idade (anos)

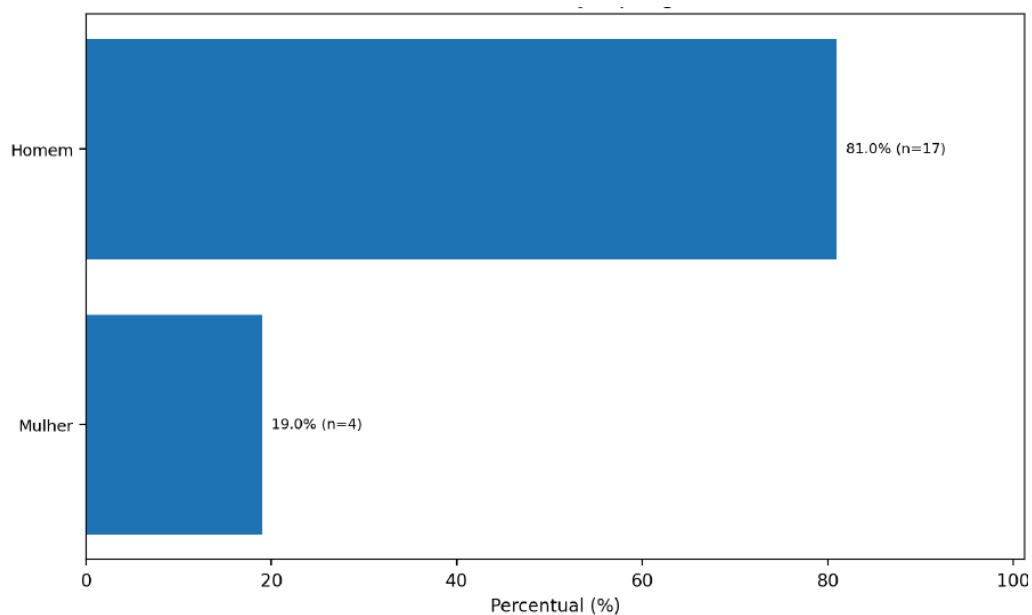


Fonte: elaboração própria a partir do questionário (n = 21).

Tabela 2 - Distribuição por gênero

A2. Gênero:	n	%
Homem	17	81.0
Mulher	4	19.0

Gráfico 2 - Distribuição por gênero

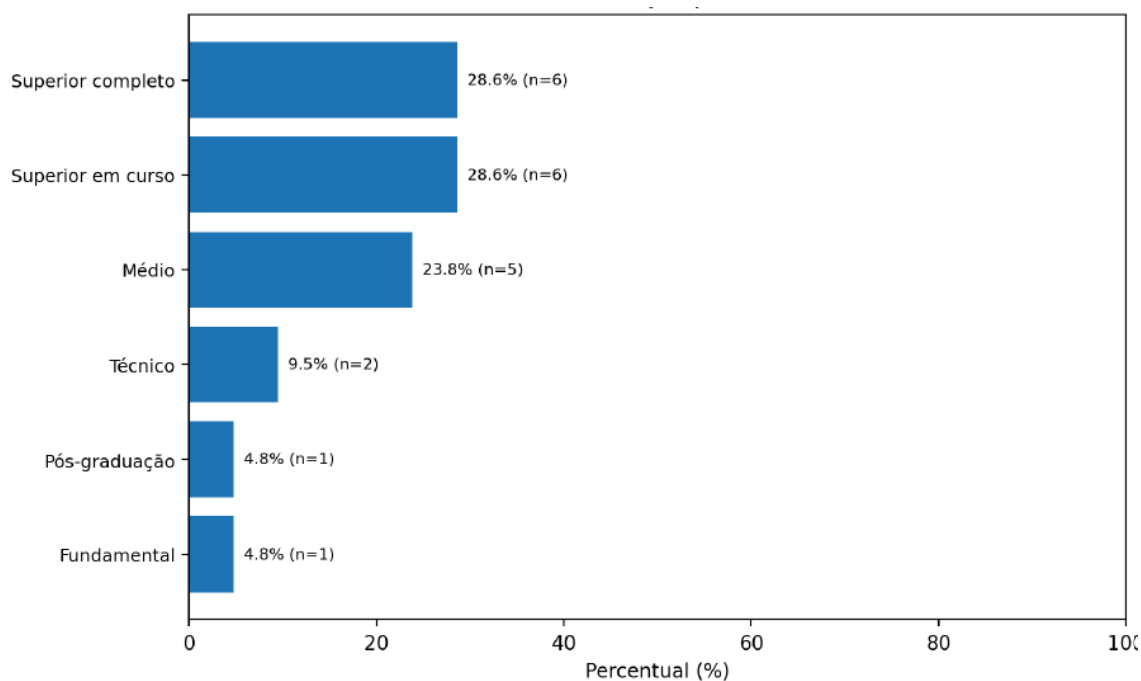


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 3 - Distribuição por escolaridade

A3. Escolaridade:	n	%
Superior em curso	6	28.6
Superior completo	6	28.6
Médio	5	23.8
Técnico	2	9.5
Fundamental	1	4.8
Pós-graduação	1	4.8

Gráfico 3 - Distribuição por escolaridade

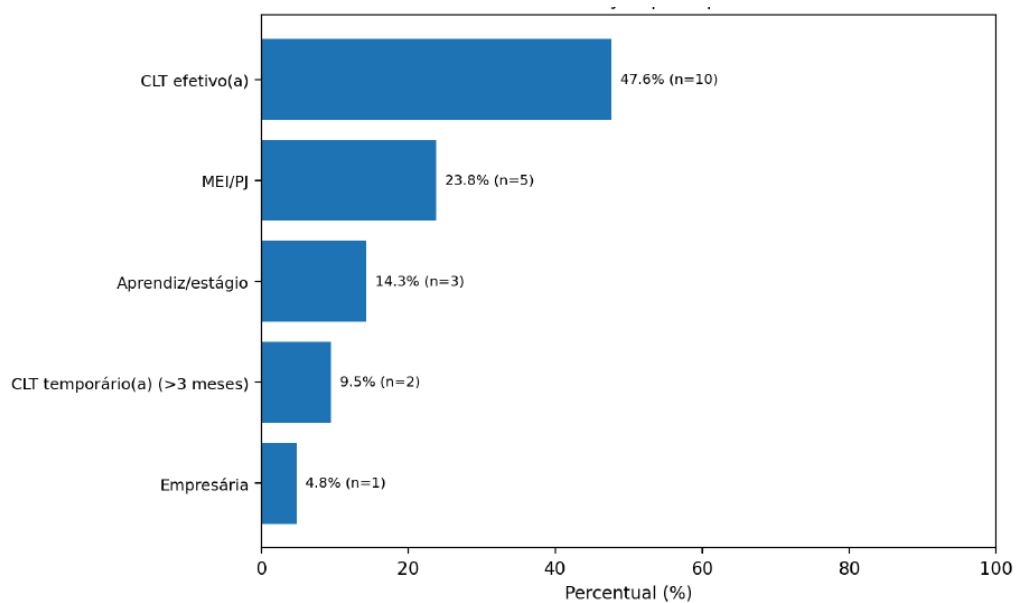


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 4 - Distribuição por tipo de vínculo

B1. Tipo de vínculo:	n	%
CLT efetivo(a)	10	47.6
MEI/PJ (Microempreendedor Individual/Pessoa Jurídica)	5	23.8
Aprendiz/estágio	3	14.3
CLT temporário(a) (>3 meses)	2	9.5
Empresária	1	4.8

Gráfico 4 - Distribuição por tipo de vínculo

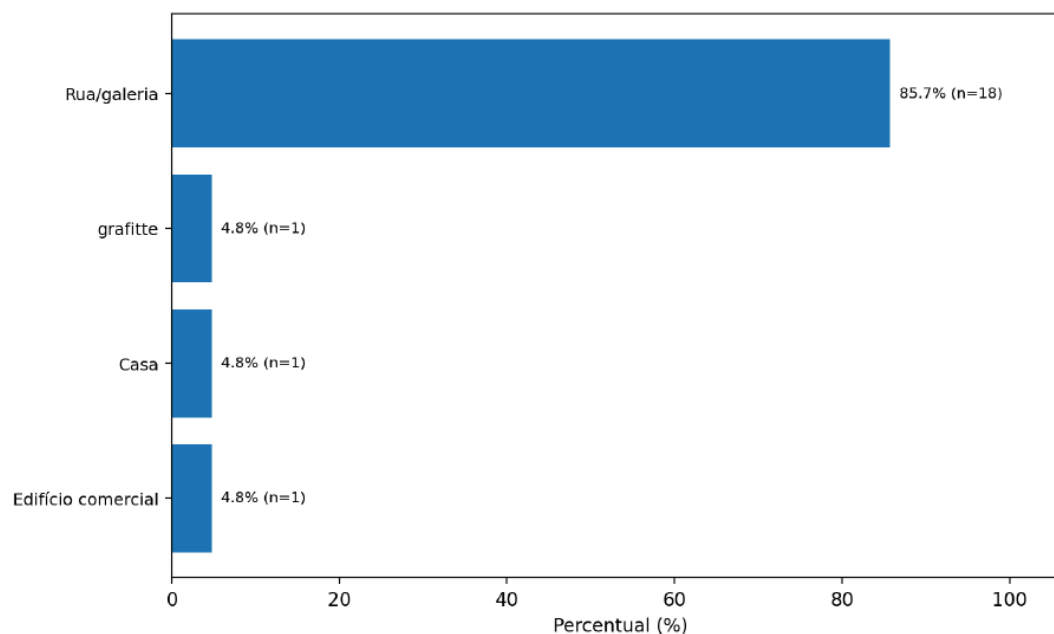


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 5 - Localização/forma do ponto de venda (conforme resposta)

C1. Onde fica a empresa que você trabalha?	n	%
Rua/galeria	18	85.7
Edifício comercial	1	4.8
Casa	1	4.8
grafitte	1	4.8

Gráfico 5 - Localização/forma do ponto de venda (conforme resposta)

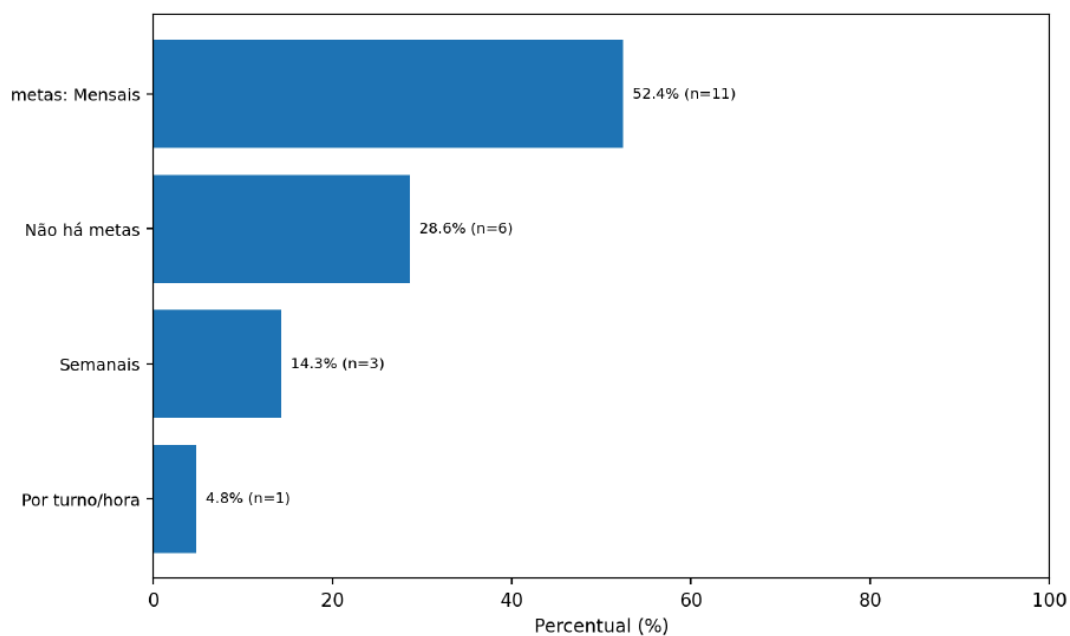


Observação: respostas abertas foram mantidas como informadas. Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 6 - Tipos de metas declaradas

C5. Quais os tipos de metas:	n	%
Mensais	11	52.4
Não há metas	6	28.6
Semanais	3	14.3
Por turno/hora	1	4.8

Gráfico 6 - Tipos de metas declaradas

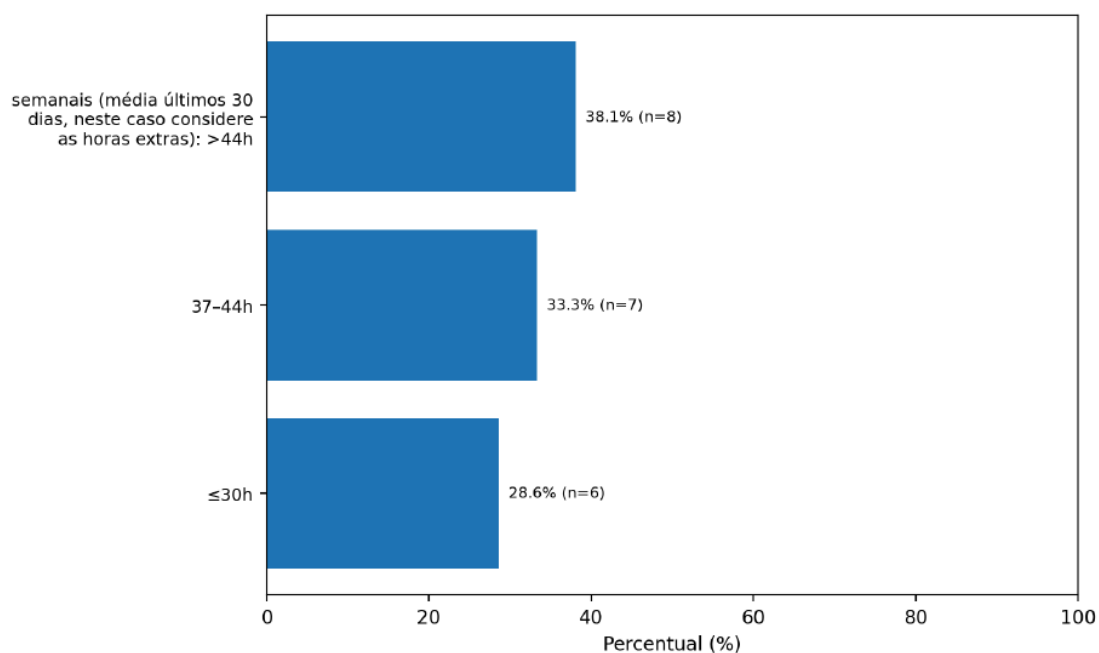


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 7 - Horas efetivas semanais (inclui horas extras)

B4. Horas efetivas semanais (média últimos 30 dias, neste caso considere as horas extras):	n	%
>44h	8	38.1
37-44h	7	33.3
≤30h	6	28.6

Gráfico 7 - Horas efetivas semanais (inclui horas extras)

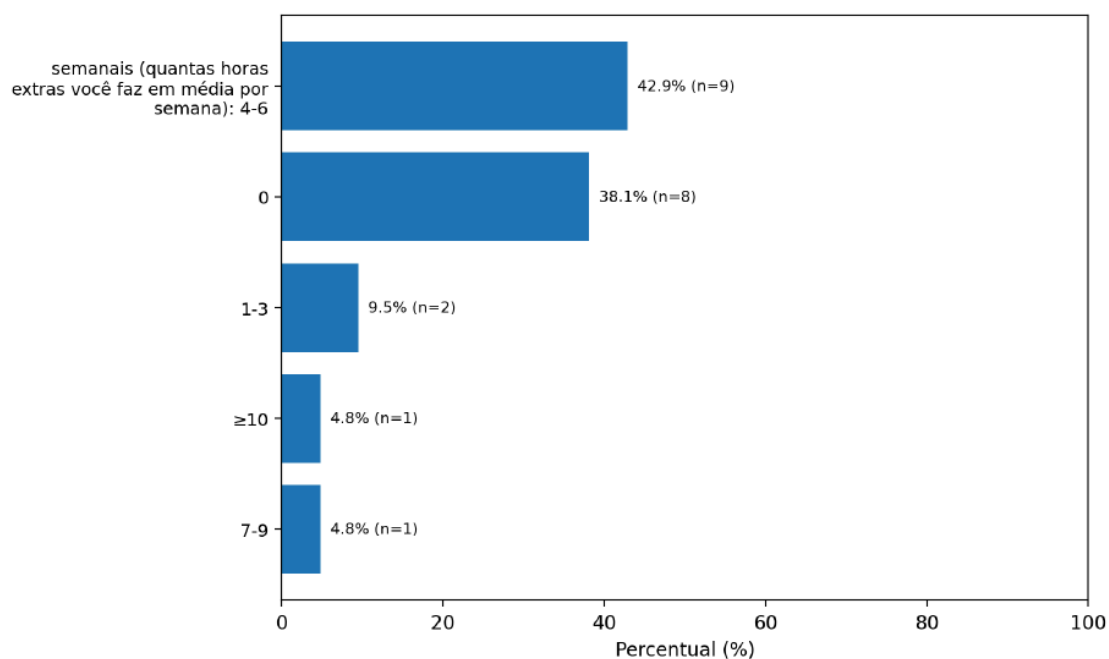


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 8 - Horas extras semanais (média)

B5. Horas extras semanais (quantas horas extras você faz em média por semana):	n	%
4-6	9	42.9
0	8	38.1
1-3	2	9.5
7-9	1	4.8
≥10	1	4.8

Tabela 8 - Horas extras semanais (média)

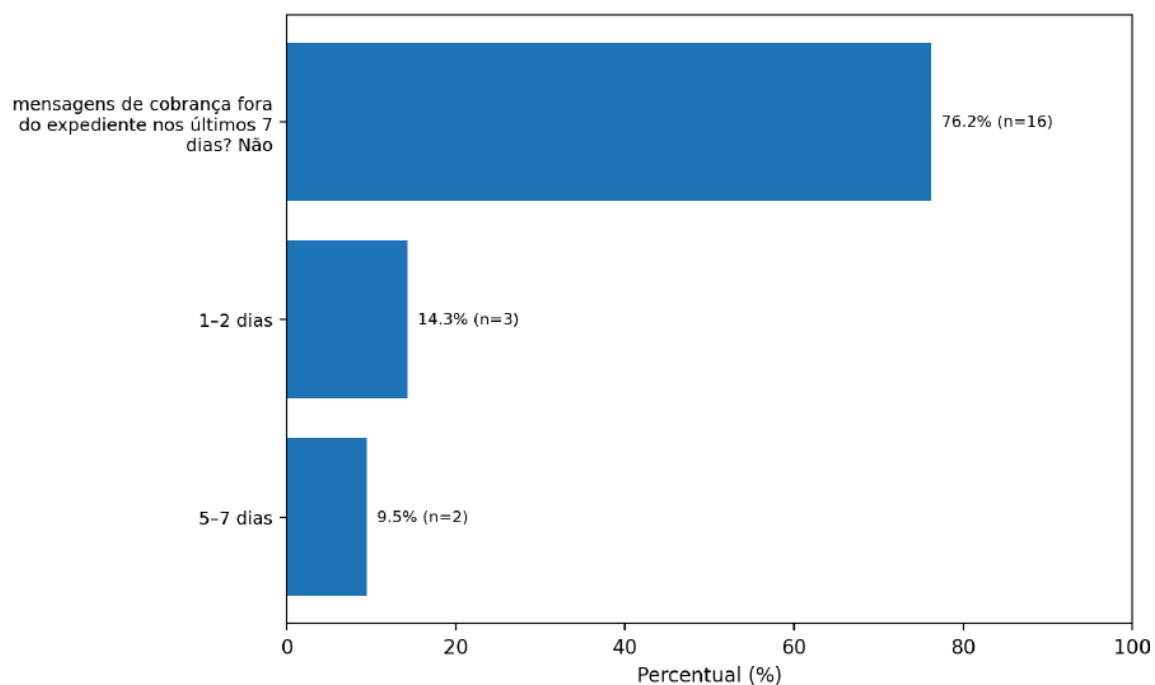


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 9 - Mensagens de cobrança fora do expediente (últimos 7 dias)

B10. Recebeu mensagens de cobrança fora do expediente nos últimos 7 dias?	n	%
Não	16	76.2
1-2 dias	3	14.3
5-7 dias	2	9.5

Gráfico 9 - Mensagens de cobrança fora do expediente (últimos 7 dias)

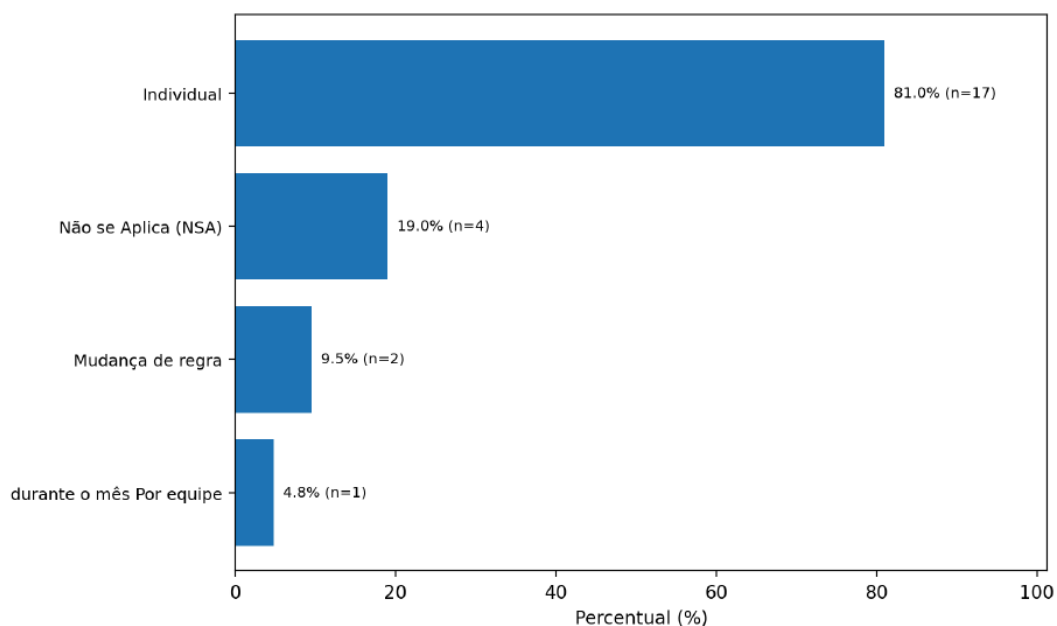


Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 10 - Regras de comissão (múltipla escolha)

Categoria	n	%
Individual	17	81.0
Não se Aplica (NSA)	4	19.0
Mudança de regra durante o mês	2	9.5
Por equipe	1	4.8

Gráfico 10 - Regras de comissão (múltipla escolha)

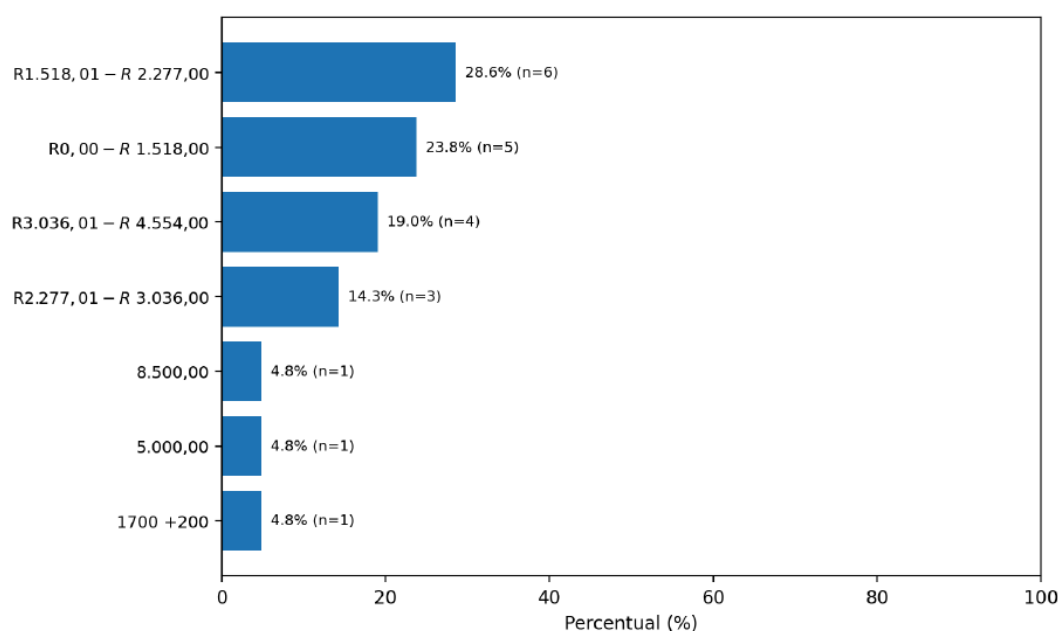


Observação: por ser múltipla escolha, os percentuais não somam 100%. Fonte: elaboração própria (n = 21).

Tabela 11 - Faixas de renda mensal informadas

B7. Quanto você ganha por mês atualmente? Informe o valor fixo do seu salário mais o valor aproximado das comissões ou bônus. SM (Salário mínimo).	n	%
R\$ 1.518,01 - R\$ 2.277,00	6	28.6
R\$ 0,00 - R\$ 1.518,00	5	23.8
R\$ 3.036,01 - R\$ 4.554,00	4	19.0
R\$ 2.277,01 - R\$ 3.036,00	3	14.3
1700 +200	1	4.8
5.000,00	1	4.8
8.500,00	1	4.8

Gráfico 11 - Faixas de renda mensal informadas



Observação: houve entradas livres (ex.: valores numéricos), mantidas como categorias específicas. Fonte: elaboração própria (n = 21).

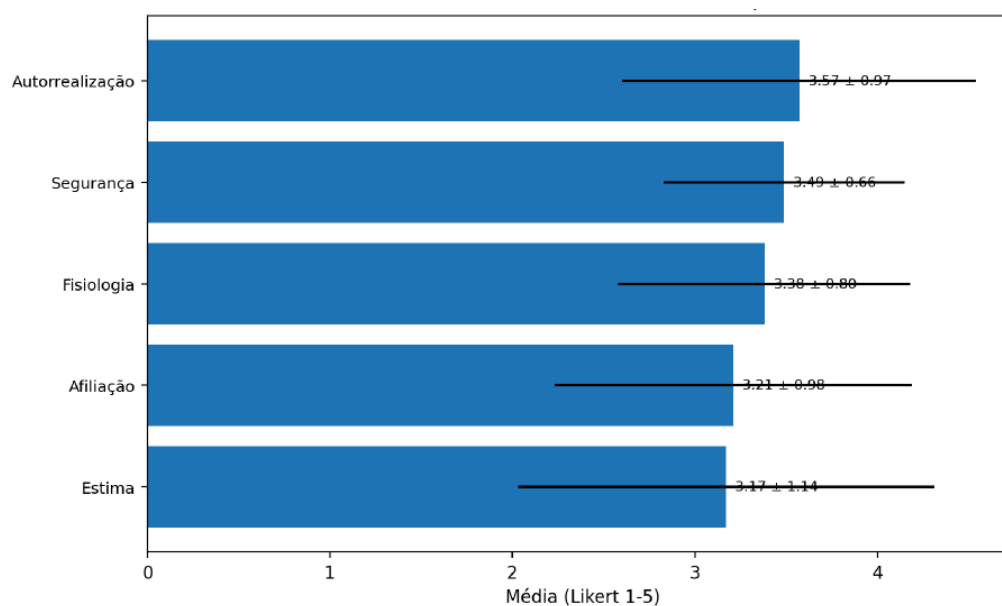
Em conjunto, as tabelas de perfil sugerem heterogeneidade de vínculos e de organização do trabalho. Ainda que parte relevante relate metas mensais e presença de ranking interno, o desenho do controle não se reduz a script rígido ou vigilância digital intensa. Isso será detalhado na seção 6.2, quando se analisam as escalas de necessidades e de controle no PDV (Ponto de Venda).

7.2 Resultados das escalas: necessidades (Maslow), controle no PDV, liderança/motivação e substituibilidade

As escalas foram respondidas em formato Likert de 1 a 5. Para itens reversos (marcados com R), foi aplicada a transformação 6 - resposta na apuração dos escores médios. Os fatores de necessidades foram agregados por médias de itens conforme a estrutura de cinco dimensões, coerente com a literatura de necessidades e instrumentos validados no Brasil (MASLOW, 1954; CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Tabela 12 - Necessidades (Maslow): estatísticas por fator (1 a 5)

Fator	Média	DP	Mín	Máx
Fisiologia	3.38	0.8	1.67	4.67
Segurança	3.49	0.66	2.33	5.0
Afiliação	3.21	0.98	1.67	4.67
Estima	3.17	1.14	1.0	5.0
Autorrealização	3.57	0.97	1.67	5.0

Gráfico 12 - Necessidades (Maslow): estatísticas por fator (1 a 5)

Fonte: elaboração própria (n = 21).

Figura 1 - Médias dos fatores de necessidades (Maslow).

Fonte: elaboração própria (n = 21).

Observa-se maior média em Autorrealização (possibilidade percebida de adaptar o atendimento e desenvolver habilidades) e menor média em Estima (reconhecimento e valorização). Essa combinação é compatível com ambientes nos quais há espaço de ação no

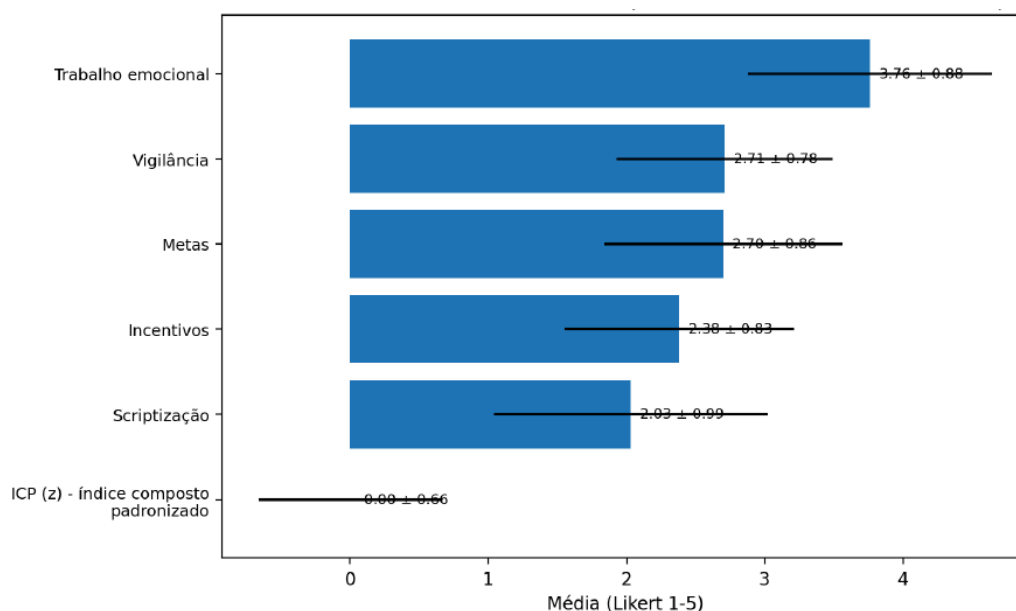
atendimento, mas reconhecimento é percebido como insuficiente ou instável, afetando necessidades superiores e a sustentação da motivação (MASLOW, 1954; FRANCO, 2011).

No eixo marxiano-operacional, o controle do processo de trabalho foi medido por cinco dimensões (metas, scriptização, vigilância, incentivos e trabalho emocional). Em serviços, a intensificação pode ocorrer tanto por métricas e metas quanto pela padronização de condutas e pela exigência de performance afetiva, o que a literatura crítica discute como captura de subjetividade no processo de trabalho (MARX, 2013; ANTUNES, 2018; FARIA E FERRAZ, 2017).

Tabela 13 - Controle no PDV: estatísticas por dimensão (1 a 5) e índice composto (ICP em z)

Dimensão	Média	DP	Mín	Máx
Metas	2.7	0.86	1.0	4.67
Scriptização	2.03	0.99	1.0	5.0
Vigilância	2.71	0.78	1.33	3.67
Incentivos	2.38	0.83	1.0	4.0
Trabalho emocional	3.76	0.88	2.0	5.0
ICP (z) - índice composto padronizado	-0.0	0.66	-1.19	1.35

Gráfico 13 - Controle no PDV: estatísticas por dimensão (1 a 5) e índice composto (ICP em z)



Fonte: elaboração própria (n = 21).

Figura 2 - Médias das dimensões de controle no PDV.

Fonte: elaboração própria (n = 21).

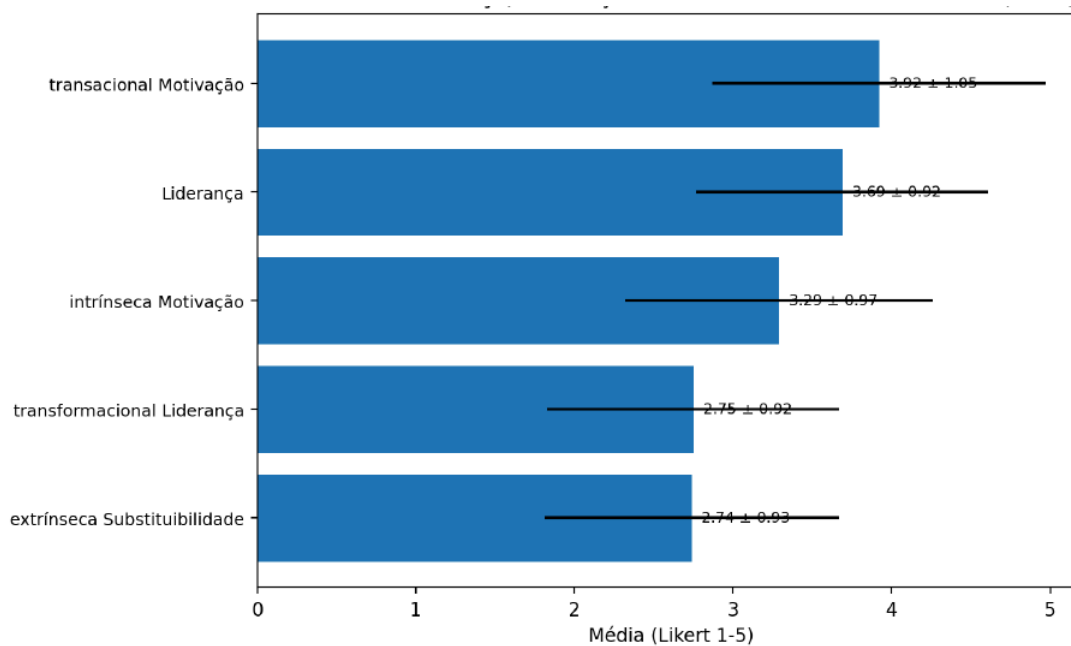
A dimensão com maior média foi o Trabalho Emocional, indicando que a exigência de postura e energia, bem como “vestir a marca”, é vista como parte central do trabalho. Por outro lado, a Scriptização teve uma pontuação geral significativamente inferior, indicando que para a maioria dos membros do grupo existe maior liberdade prática durante o atendimento. Esse padrão auxilia a melhorar o diagnóstico: o controle percebido tende a operar mais pela demanda emocional e pelos regimes de metas do que por scripts rígidos.

Há também um sentimento de substituíbilidade e percepções de liderança, motivação (interna e externa). Uma vez que as mesmas forças que conduzem nosso foco nas datas de vencimento e liderança formativa e reconhecimento na pesquisa comercial preveem o envolvimento erudito na maioria das pesquisas, ambientes que são percebidos como "trocáveis" degradam significado e comprometimento (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Tabela 14 - Liderança, motivação e substituíbilidade: estatísticas (1 a 5)

Construto	Média	DP	Mín	Máx
Liderança transformacional	3.69	0.92	1.75	5.0
Liderança transacional	2.75	0.92	1.0	4.25
Motivação intrínseca	3.92	1.05	1.0	5.0
Motivação extrínseca	3.29	0.97	1.33	5.0
Substituibilidade	2.74	0.93	1.0	5.0

Gráfico 14 - Liderança, motivação e substituibilidade: estatísticas (1 a 5)



Fonte: elaboração própria (n = 21).

Figura 3 - Médias de liderança, motivação e substituibilidade.

Fonte: elaboração própria (n = 21).

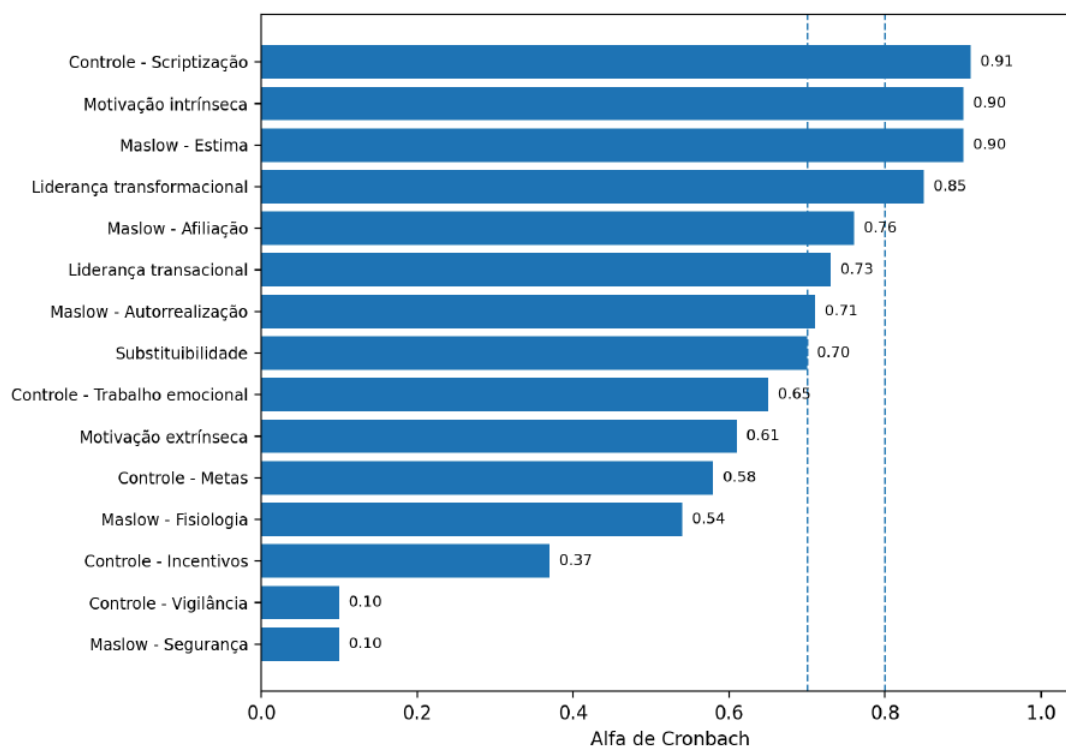
7.3 Evidências de consistência interna e associações exploratórias entre construtos

Como verificação preliminar, foi calculado o alfa de Cronbach por subescala. Por se tratar de amostra pequena ($n = 21$) e subescalas curtas (3 itens em vários casos), os valores devem ser interpretados com cautela; ainda assim, a consistência interna auxilia a justificar a leitura agregada dos escores.

Tabela 15 - Consistência interna (alfa de Cronbach) por escala/subescala

Escala/Subescala	Alfa de Cronbach
Maslow - Fisiologia	0.54
Maslow - Segurança	0.1
Maslow - Afiliação	0.76
Maslow - Estima	0.9
Maslow - Autorrealização	0.71
Controle - Metas	0.58
Controle - Scriptização	0.91
Controle - Vigilância	0.1
Controle - Incentivos	0.37
Controle - Trabalho emocional	0.65
Substituibilidade	0.7
Liderança transformacional	0.85
Liderança transacional	0.73
Motivação intrínseca	0.9
Motivação extrínseca	0.61

Gráfico 15 - Consistência interna (alfa de Cronbach) por escala/subescala



Fonte: elaboração própria (n = 21).

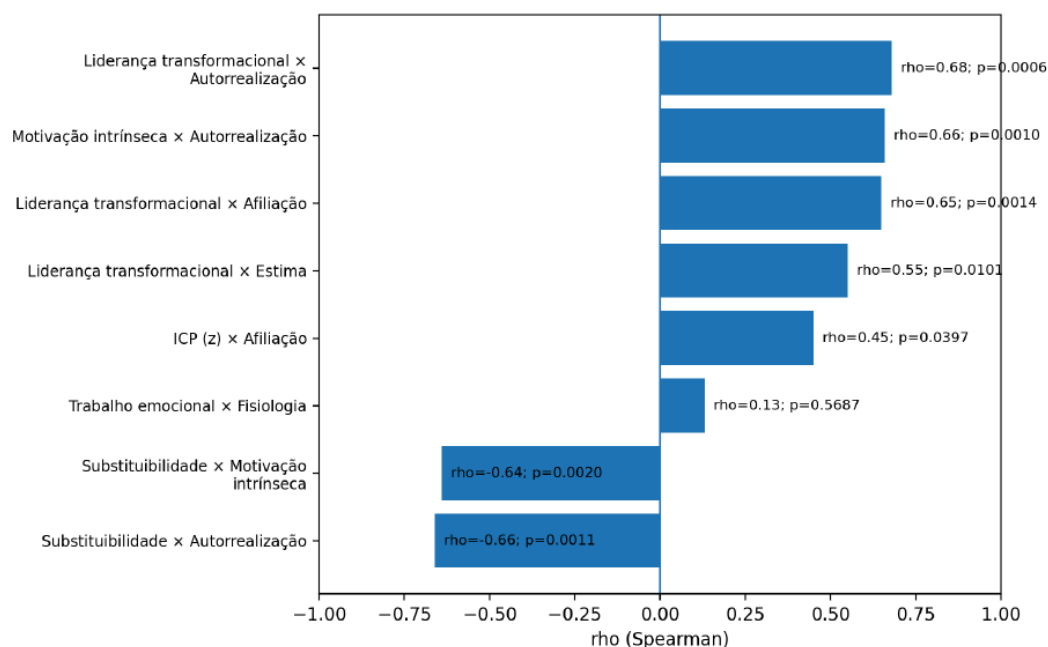
Em seguida, foram analisadas correlações de Spearman entre variáveis-chave, com finalidade descritiva e exploratória (não confirmatória). O objetivo aqui é identificar padrões coerentes com o modelo teórico (MARX E MASLOW), sem afirmar causalidade.

Tabela 16 - Associações selecionadas (Spearman) entre variáveis-chave

Variável 1	Variável 2	rho (Spearman)	p-valor
Liderança transformacional	Autorrealização	0.68	0.0006
Liderança transformacional	Afiliação	0.65	0.0014
Liderança transformacional	Estima	0.55	0.0101
Motivação intrínseca	Autorrealização	0.66	0.001
Substituibilidade	Autorrealização	-0.66	0.0011

Substituibilidade	Motivação intrínseca	-0.64	0.002
ICP (z)	Afiliação	0.45	0.0397
Trabalho emocional	Fisiologia	0.13	0.5687

Gráfico 16 - Associações selecionadas (Spearman) entre variáveis-chave



Fonte: elaboração própria (n = 21).

Destaca-se a associação positiva entre liderança transformacional e autorrealização, bem como a associação negativa entre substituibilidade e autorrealização. Em termos substantivos, quando os respondentes percebem liderança que desenvolve e reconhece, tende a aumentar a percepção de autonomia e sentido do trabalho; quando percebem substituibilidade, tende a cair a experiência de autoria e valor do próprio trabalho. Esses padrões dialogam com a literatura sobre trabalho em serviços, alienação e dignidade no trabalho (MARX, 2013; FRANCO, 2011; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

7.4 Síntese interpretativa para o diagnóstico e implicações para a intervenção

Os resultados indicam uma motivação intrínseca relativamente elevada no grupo (com interesse em aprender e em resolver demandas dos clientes), porém fragilidades em estima e afiliação, que são dimensões críticas para o sustento do engajamento a médio prazo. Além disso, o trabalho emocional é relatado como a principal fonte de controle percebido, indicando intensificação por demandas de performance afetiva e padrões de conduta. Desde a perspectiva marxista, isto se traduz salientação e captura da subjetividade; a partir da análise das necessidades isto conduz à compressão de reconhecimento e pertencimento o que afeta necessidades superiores (MARX, 2013; ANTUNES, 2018; FARIA E FERRAZ, 2017; MASLOW, 1954).

Para o estágio de intervenção, este diagnóstico aponta para a necessidade de priorizar ações que: (i) preservem condições básicas (pausas e gestão do jornada), (ii) façam do reconhecimento algo mais transparente e menos competitivo, e (iii) instituem uma autonomia graduada com suporte da liderança, reduzindo-se a percepção de substituíbilidade. Essas medidas consistem com um viés centro-esquerda da administração, pois equilibram justiça distributiva e dignidade do trabalho com ênfase em desempenho sustentável.

Considerações finais (fechamento)

A pesquisa indica que, no varejo local analisado, a motivação no trabalho não pode ser explicada apenas por “perfil individual” ou “vontade de vender”. Ela aparece como um equilíbrio instável entre necessidades atendidas (mínimo de segurança e alguma possibilidade de realização) e necessidades comprimidas (pertencimento e reconhecimento), sob um formato de controle que se expressa fortemente na dimensão emocional do atendimento. Sob a lente marxiana, isso sugere uma forma contemporânea de intensificação no setor de serviços: a produtividade não é extraída apenas por ritmo e meta, mas pela captura de comportamentos, linguagem e emoções como parte do processo produtivo (MARX, 2013; ANTUNES, 2018; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, 2017). Sob a lente de Maslow, o efeito provável é a dificuldade de sustentar necessidades superiores quando as bases do reconhecimento e do pertencimento se tornam instáveis ou competitivas (CAVALCANTI *et al.*, 2019; MASLOW, 1954).

Como limitações, registra-se que esta aplicação operou com versão exclusivamente quantitativa do instrumento, sem bloco de questões abertas; além disso, indicadores de desempenho (conversão/ticket/turnover) não foram coletados via survey, devendo ser tratados como dados secundários organizacionais em estudos futuros. Ainda assim, o conjunto já permite orientar intervenção prática: reduzir fontes evitáveis de desgaste (ex.: sobrecarga e inconsistência de pausas), aumentar previsibilidade material (mínimos e regras estáveis) e elevar dignidade simbólica (critérios claros de reconhecimento, autonomia graduada e liderança com foco formativo), evitando o uso punitivo de métricas e metas. Quando essa arquitetura se torna mais justa e legível, a empresa tende a ganhar não só em clima, mas na estabilidade do quadro e na qualidade do encontro com o cliente, sustentando desempenho ao invés de “queimar” pessoas no curto prazo (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

8. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou o questionamento da motivação no varejo presencial de Governador Valadares ao articular dois eixos relacionados, mas conceitualmente independentes: a crítica marxiana de controle, intensificação e alienação à luz do setor de serviços e a matriz de necessidades humanas de Maslow como medida heurística das camadas de motivação em jogo no contexto trabalhista. Em seguida, o diagnóstico empírico foi realizado por meio de um levantamento estruturado com uma amostra exploratória de conveniência para tentar delinear padrões e tensões que sequer poderiam ser confirmatórios, mas certamente se alinhavam ao modelo teórico proposto.

Esses resultados sugerem um quadro em que, de fato, a motivação intrínseca permanece relativamente alta, o colaborador quer, o aprendizado, o bem atender e a boa resolução da demanda do cliente. Entretanto, há fragilidades em dimensões centrais para a sustentação do engajamento de médio prazo, principalmente da afiliação e da estima. Isso é relevante porque desloca a interpretação dominante, que reduz a motivação no varejo a “perfil individual” ou “vontade de vender”: o que se mostra limitante, aqui, não é propriamente disposição psicológica,

mas a forma como a gestão organiza o reconhecimento, o pertencimento e a autonomia no do ponto de venda.

No âmbito do controle percebido, ressurge um destaque particular para as demandas de performance emocional (“vestir a marca”, manter postura e energia constantes) como fonte de tensão e intensificação, mais do que pela existência de uma rigidez na profissão de scripts de atendimento. Em termos marxistas isso beira um intensificação típica da indústria de serviços: o valor não é extraído somente através de metas e ritmo, mas também possui uma dimensão linguística que captura linguagem, comportamento e afetos, como parte do processo produtivo. Em termos de motivação, o resultado mais provável é que determinadas necessidades superiores para satisfazer-se não conseguem, pois reconhecimento e pertença teem-se mostrado instáveis, competitivos, pouco transparentes.

Por outro lado, as associações exploratórias estão reforçando a centralidade do papel da liderança no amortecimento eles ou ampliação. O fato de “mais construtividade e menos desenvolvedora” estar associado a uma maior sensação de autorrealização (autonomia / significado) e em melhor posição nas dimensões sociais e simbólicas do trabalho sugere que quando o “quanto vale” aumenta, o mesmo acontece com a região do clima oposicional. Quando “sou substituível” aumenta, as experiências de autoria , valor e compromisso caem, o que é consistente com a literatura crítica sobre dignidade do trabalho e com a própria “lógica de necessidade” da estima e da afiliação.

Como consequência prática e político-teórica, a pesquisa indica que as intervenções eficazes para o varejo local devem focar em: (i) a proteção das condições básicas (pausas, previsibilidade mínima e gestão da jornada); (ii) o reconhecimento menos competitivo e mais transparente, com critérios claros; e (iii) uma autonomia graduada apoiada por uma liderança formativa, que atenua a sensação de substituíbilidade. É isso, portanto, juros baixos, risco de banimento atenuado, média de vida com histórico epidemiológico avaliado de perto, “civilizar” o uso de métricas e metas para que elas sejam ferramentas de aprendizagem e sustentabilidade do desempenho, e não guardiões punitivos que corroem vínculo e reconhecimento.

Cabem as seguintes limitações: amostra reduzida e não probabilística; aplicação apenas quantitativa, sem bloco de questões abertas; e falta de triangulação com indicadores organizacionais (ex.: conversão, *ticket*, turnover), sugerindo-se que investigações vindouras *conjugem survey*, entrevistas e dados administrativos de modo a potencializar suas inferências e orientar intervenções com maior precisão operacional.

9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CAVALCANTI, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D., Mariano, T. E., Moura, H. M., Moizéis, H. B. C. (2019).

ANTUNES, Ricardo (org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006.

ADAMS, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, 1-13. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; FARIA, José Henrique de. Sequestro da subjetividade: compreendendo a essência da produção e apropriação da subjetividade do trabalhador e da trabalhadora. [S. l.: s. n.], [2017]. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/45042/2/Sequestro%20da%20subjetividade.pdf>>.

FRANCO, Tânia. Alienação do trabalho: despertencimento social e desenraizamento em relação à natureza. Caderno CRH, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 171-191, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400012>>.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. Livro I. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. 2. ed. New York: Harper & Row, 1954. Disponível em: <<https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>>.

MORENO, Renata Bárbara; PRADO, Paulo Henrique Muller; RICHARDE, Ana Paula Merenda. The impact of leadership and motivation on sales performance. Brazilian Journal of Marketing – ReMark, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1149-1174, jul./set. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v23i3.23059>>.

FARIAS, Silvio Kanner; COSTA, Gilson Silva. ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018. 325 p.. Novos Cadernos NAEA, [S.l.], v. 23, n. 2, out. 2020. ISSN 2179-7536. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/8518>>.

GV SHOPPING. Quem somos. Governador Valadares, 2022. Disponível em: <<https://gvshopping.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados: Governador Valadares (MG). Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/governador-valadares.html>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produto Interno Bruto dos Municípios – 2021. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?t=pib-por-municipio&c=3127701>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

Agência de Notícias - IBGE

SENAC/Fecomércio MG. Sistema Fecomércio MG na Rua (edição Governador Valadares, programação e ações). Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <<https://www.mg.senac.br/Eventos/Paginas/Sistema-Fecom%C3%A9rcio-MG-na-Rua-.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

SEBRAE. Observatório DataMPE – Perfil municipal: Governador Valadares (MG). Brasília, 2025. Disponível em: <<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/governador-valadares>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

SINDICOMÉRCIO GOVERNADOR VALADARES. Convenções coletivas e informativos. Governador Valadares, 2023–2025. Disponível em: <<https://sindicomerciogv.com.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

TRANE. Case Study – GV Shopping: Eficiência energética. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.trane.com/content/dam/Trane/Commercial/lar/br/ObrasTrane/GVShopping/GV%20Shopping.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, 2018.

10. APÊNDICE

10.1. Consentimento, instruções e perfil sociodemográfico-laboral

1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) — versão para aplicação on-line

Finalidade. Este formulário integra pesquisa sobre motivação no trabalho de vendedores do varejo em Governador Valadares, relacionando desenho do trabalho (metas, scriptização, vigilância e incentivos) e satisfação de necessidades (segurança, afiliação, estima e autorrealização). O tratamento de dados seguirá a LGPD (minimização, finalidade e proteção), com armazenamento em ambiente restrito e apenas para fins acadêmicos (BRASIL, 2018).

Participação. Voluntária; você pode interromper a qualquer tempo sem prejuízo. Duração estimada: 12–15 minutos (Parte 1: 4–6 min).

Riscos/benefícios. Risco mínimo (desconforto ao relatar rotina). Benefício indireto: produção de diagnóstico que orienta melhorias materiais (estabilidade de renda/jornada) e simbólicas (reconhecimento/autonomia), conforme referenciais críticos do trabalho e de necessidades humanas (MARX, 2013; CAVALCANTI et al., 2019; FRANCO, 2011).

Privacidade. Não coletamos nome, CPF (Cadastro de Pessoa Física), telefone ou e-mail. Resultados serão divulgados apenas em conjunto, sem identificação individual.

Contato. [NOME DO PESQUISADOR], [Instituição], [e-mail], [CEP (Código de Endereçamento Postal)].

Li e concordo em participar.

Confirmo ter 18 anos ou mais.

Definições operacionais usadas no questionário (para padronizar respostas):

Metas hipergranulares = metas por hora/turno/dia; Scriptização = uso obrigatório de roteiro de atendimento; Vigilância digital = dashboards pessoais, mensagens fora do expediente com cobrança; Trabalho emocional = regras de exibição (linguagem/sorriso/postura) requeridas

no atendimento. Essas categorias serão aferidas objetivamente (Parte 1) e por escalas específicas (Parte 2), articulando crítica do trabalho e camadas de necessidades (MARX, 2013; FRANCO, 2011; CAVALCANTI et al., 2019; ANTUNES, 2018).

2) Instruções de preenchimento (2 minutos)

Marque apenas uma opção por pergunta, salvo quando indicado “(marque todas que se aplicam)”.

Em perguntas numéricas, use números inteiros (ex.: idade) ou faixas quando indicado (ex.: renda média).

Quando “Não se aplica”, selecione NSA.

Esta Parte 1 coleta dados objetivos para caracterizar o contexto de trabalho; percepções e atitudes virão na Parte 2 (escalas com Likert).

Se estiver em shopping, selecione “Shopping”; se estiver em rua/galeria, selecione “Rua”. (A distinção importa para interpretar metas e fluxo).

3) Blocos e itens da Parte 1 (perfil sociodemográfico-laboral)

Bloco A — Dados sociodemográficos (objetivos)

A1. Idade (em anos): _____

A2. Gênero: Mulher Homem Não binário Prefiro não declarar

A3. Escolaridade: Fundamental Médio Técnico Superior em curso Superior completo Pós-graduação

A4. Tempo de deslocamento até o trabalho (ida, em minutos): 0–15 16–30 31–60 >60

Bloco B — Vínculo e remuneração (objetivos)

B1. Tipo de vínculo: CLT efetivo(a) CLT temporário(a) (>3 meses) MEI/PJ (Microempreendedor Individual/Pessoa Jurídica) Aprendiz/estágio Outro: _____

B2. Tempo na loja atual: <3 meses 3–6 7–12 13–24 >24

B3. Carga horária contratada semanal: ≤30h 31–36h 37–44h >44h

B4. Horas efetivas semanais (média últimos 30 dias): ≤30h 31–36h 37–44h >44h

B5. Horas extras semanais (média): 0 1–3 4–6 7–9 ≥10

B6. Pausas formais por turno: Nenhuma 1 curta (≤15min) 1 refeição (≥30min) 1 curta + 1 refeição Outras: _____

B7. Renda mensal total (mês atual, incluindo comissões/bônus): R\$ 0,00 – R\$ 1.518,00 (até 1 SM - Salário Mínimo) R\$ 1.518,01 – R\$ 2.277,00 (1–1,5 SM) R\$ 2.277,01 – R\$ 3.036,00 (1,5–2 SM) R\$ 3.036,01 – R\$ 4.554,00 (2–3 SM) Outro/valor aproximado: _____ Prefiro não declarar

B8. Peso do variável na renda (média últimos 3 meses): 0–10% 11–25% 26–50% 51–75% >75%

B9. Regras de comissão (marque todas): Individual Por equipe Campanhas semanais Mudança de regra durante o mês Bônus por qualidade (ex.: NPS (*Net Promoter Score*)/pós-venda) NSA

B10. Recebeu mensagens de cobrança fora do expediente nos últimos 7 dias? Não 1–2 dias 3–4 dias 5–7 dias

Bloco C — Contexto da operação (objetivos)

C1. Canal: Rua/galeria Shopping

C2. Segmento principal: Moda Calçados Telefonia/Eletrô Móveis/Colchões Supermercado Outro: _____

C3. Tamanho da equipe de vendas no seu turno: 1–3 4–6 7–10 >10

C4. Turno principal: Manhã Tarde Noite Escala variável

C5. Metas: Não há metas Mensais Semanais Diárias Por turno/hora

C6. Replanejamento de metas em andamento do mês: Nunca 1 vez/mês 2–3/mês
 ≥ 1 por semana

C7. Ranking de desempenho visível: Não Sim, interno (equipe) Sim, exposto na loja

C8. Script de atendimento obrigatório: Não Sim, com alguma flexibilidade Sim, rigoroso

C9. Dashboards pessoais (metas/indicadores em tempo real): Não Sim, só na loja
 Sim, também no celular

C10. Auditorias de qualidade do atendimento: Não Sim, mensais Sim, semanais
 Sim, diárias

10.2. Escalas de avaliação (necessidades de Maslow; controle no PDV (Ponto de Venda); liderança e motivação; substituíbilidade)

Instruções gerais (ao respondente). A seguir estão afirmações sobre seu trabalho. Marque sua concordância em escala de 1 a 5: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo, nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente. Não há respostas certas ou erradas. Responda pensando no último mês. As escalas permitem medir necessidades humanas (Maslow) com instrumento compatível com validações brasileiras, e relacioná-las ao desenho do trabalho (metas, scriptização, vigilância e incentivos), liderança/motivação e sentimento de

substituíbilidade, como discutem as referências teóricas e empíricas deste estudo (CAVALCANTI et al., 2019; MARX, 2013; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, s.d.; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Tempo estimado desta parte: 6–8 minutos.

10.2.1 Necessidades humanas (Maslow) – 15 itens

(Quanto maior a pontuação, maior a satisfação da necessidade. Alguns itens são invertidos na apuração; indicados com “(R)”.)

Fisiologia

M1. Consigo realizar pausas adequadas para descanso e alimentação no meu turno.

M2. Saio do trabalho fisicamente esgotado a ponto de prejudicar atividades básicas. (R)

M3. As condições físicas da loja (climatização, água, apoio) permitem atender bem ao cliente.

Segurança

M4. Minha renda mensal é previsível o suficiente para planejar despesas básicas.

M5. Mudanças nas regras de comissão deixam minha renda instável. (R)

M6. Minha escala e horários são comunicados com antecedência e são respeitados.

Afiliação

M7. Sinto que faço parte de uma equipe que coopera no dia a dia.

M8. Os rankings de desempenho prejudicam o clima entre colegas. (R)

M9. Tenho espaço para pedir ajuda sem julgamento.

Estima

M10. Recebo reconhecimento justo quando desempenho bem.

M11. Os critérios de reconhecimento são claros e respeitados.

M12. Sinto que minhas competências são subestimadas. (R)

Autorrealização

M13. Tenho liberdade para adaptar o atendimento às necessidades do cliente.

M14. Posso propor melhorias e vê-las implementadas.

M15. Sinto que desenvolvo novas habilidades relevantes no trabalho.

Justificativa: a estrutura em cinco fatores é coerente com evidências psicométricas brasileiras e facilita a ligação entre condições materiais/simbólicas e motivação (CAVALCANTI et al., 2019; MASLOW, 1954).

10.2.2 Controle no PDV (Índice de Controle no Ponto de Venda – ICP) – 15 itens

(Quanto maior a pontuação, maior o controle/intensificação. Nenhum item é invertido aqui.)

Metas (intensidade/granularidade)

C1. Tenho metas por turno ou por hora.

C2. As metas são replanejadas com frequência ao longo do mês.

C3. Sou cobrado por metas mesmo quando o fluxo de clientes é baixo.

Scriptização (rigidez vs. latitude)

C4. Devo seguir um roteiro rígido de atendimento sem adaptações.

C5. Sou advertido quando personalizo o atendimento.

C6. A prioridade é cumprir o script, mesmo que prejudique a solução do cliente.

Vigilância digital

C7. Recebo mensagens de cobrança fora do expediente.

C8. Meu desempenho é monitorado em tempo real em dashboards pessoais.

C9. Sou comparado com colegas em painéis visíveis.

Incentivos (peso do variável/volatilidade)

C10. Mais da metade da minha renda depende de comissões e campanhas.

C11. As regras de comissão mudam durante o mês.

C12. Prêmios simbólicos substituem aumentos ou bônus materiais.

Trabalho emocional (regras de exibição)

C13. Sou instruído a manter sorriso/energia mesmo quando estou exausto(a).

C14. Sou avaliado pela forma de falar e pela aparência tanto quanto pelos resultados.

C15. Sou cobrado a “vestir a marca” como parte da rotina.

Justificativa: o ICP (Índice de Controle no Ponto de Venda) operacionaliza dimensões críticas de intensificação e subsunção real do trabalho (metas, roteiro, vigilância, incentivos e performance emocional), coerentes com leituras de alienação e precarização em serviços (MARX, 2013; FRANCO, 2011; ANTUNES, 2018; FARIA; FERRAZ, s.d.).

10.2.3 Liderança percebida e motivação – 14 itens

(Construções curtas para uso prático no varejo, inspiradas na literatura de vendas; pontuação mais alta indica maior presença do traço medido. Verificaremos consistência interna na análise.)

Liderança transformacional (4 itens)

L1. Meu gerente reconhece publicamente boas práticas de atendimento.

L2. Recebo feedbacks que me ajudam a aprender, não só a bater metas.

L3. Tenho autonomia negociada para resolver casos com clientes.

L4. Minha chefia comunica propósito e valores do atendimento.

Liderança transacional (4 itens)

L5. Metas e recompensas/punições são o foco da gestão diária.

L6. Sou cobrado com base em rankings e comparações constantes.

L7. Mudanças de meta são comunicadas como “ordens” sem discussão.

L8. Minha chefia presta atenção quase exclusivamente aos números do dia.

Motivação intrínseca (3 itens)

L9. Gosto de aprender novas abordagens de venda.

L10. Sinto satisfação quando resolvo o problema do cliente.

L11. Meu trabalho tem sentido além de cumprir metas.

Motivação extrínseca (3 itens)

L12. Trabalho principalmente pelas comissões e prêmios.

L13. Aceito tarefas pensando no reconhecimento/bonificações.

L14. Fico desmotivado(a) quando não há prêmios ou campanhas.

Justificativa: estilos de liderança e arranjos motivacionais costumam impactar clima e desempenho percebido, com efeitos heterogêneos; por isso, a escala contrasta dimensões transformacionais e transacionais e captura motivação intrínseca/extrínseca (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

10.2.4 Sentimento de substituíbilidade – 4 itens

(Quanto maior a pontuação, maior o sentimento de substituíbilidade; um item é invertido.)

S1. Qualquer pessoa poderia me substituir sem afetar os resultados da loja.

S2. Minha experiência e julgamento fazem pouca diferença no atendimento.

S3. Sinto que sou reconhecido(a) como insubstituível pela equipe. (R)

S4. Quando proponho soluções, geralmente sou ignorado(a).

Justificativa: a percepção de substituíbilidade conecta experiência subjetiva ao estranhamento e ajuda a explicar quedas em estima/autorrealização (FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, s.d.).

Orientações de apuração (para o pesquisador)

Maslow: calcule a média por fator (M1–M15), invertendo M2, M5, M8 e M12. Confiabilidade por α/ω . (CAVALCANTI et al., 2019).

ICP (Índice de Controle no Ponto de Venda): calcule a média por subescala (Metas, Scriptização, Vigilância, Incentivos, Trabalho emocional) e forme o ICP (Índice de Controle no Ponto de Venda) pela média dos z-escores das cinco subescalas (mais alto = mais controle/intensificação). (MARX, 2013; FRANCO, 2011; ANTUNES, 2018).

Liderança/motivação: médias separadas para Transformacional (L1–L4), Transacional (L5–L8), Intrínseca (L9–L11) e Extrínseca (L12–L14).

Substituíbilidade: média de S1–S4 (inverter S3).

Triangulação: relacione ICP (Índice de Controle no Ponto de Venda) → necessidades (Maslow) e moderação por liderança; quando houver acesso a dados administrativos das lojas, recomenda-se também verificar associações com indicadores operacionais (ex.: conversão, ticket, turnover) para robustecer a discussão aplicada (MORENO; PRADO; RICARDE, 2024).

APÊNDICE A — Questões abertas e campo para sugestões (versão estendida sugerida; não aplicada nesta coleta)

Nota metodológica. O roteiro abaixo foi elaborado como complemento qualitativo para aplicações futuras. Na coleta efetivamente realizada e analisada neste TCC, utilizou-se apenas a Parte 1 (perfil) e a Parte 2 (escalas), sem perguntas abertas.

Propósito. Estas perguntas abertas capturam “o porquê” por trás dos números, permitindo ligar condições materiais e de controle (metas, scriptização, vigilância, incentivos) às camadas de motivação (segurança, afiliação, estima, autorrealização). A literatura crítica aponta que a intensificação e a subsunção real do trabalho produzem estranhamento e sequestro da subjetividade (MARX, 2013; FRANCO, 2011; FARIA; FERRAZ, s.d.), enquanto a matriz de necessidades ajuda a identificar onde a motivação se rompe ou se recompõe (CAVALCANTI et al., 2019). Evidências em vendas sugerem que liderança e desenho de incentivos modulam esses efeitos, logo é útil colher exemplos concretos (MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024).

Instruções ao respondente (2–3 linhas por resposta, 300–600 caracteres).

- Não informe nome, CPF (Cadastro de Pessoa Física), telefone ou dados de terceiros.
- Descreva fatos do último mês quando possível.
- Se algo não se aplicar, escreva “NSA (Não se aplica)”.
- Suas respostas serão anônimas e tratadas conforme a LGPD (BRASIL, 2018).

A.1 Necessidades e condições materiais

Q1. Conte um episódio recente em que renda ou escala/pausas ficaram imprevisíveis e como isso afetou seu dia. (Segurança – CAVALCANTI et al., 2019)

Q2. Se pudesse mudar uma regra para estabilizar renda/jornada nos próximos 90 dias, qual seria e por quê? (Segurança)

Q3. O que mais desgasta fisicamente no seu turno e como isso impacta seu atendimento? (Fisiologia/Segurança)

A.2 Afiliação e clima de equipe

Q4. Dê um exemplo de cooperação que melhorou um atendimento ou seu dia de trabalho.
(Afiliação)

Q5. Como rankings e comparações públicas afetam a relação com colegas?
(Afiliação/Estima; FRANCO, 2011)

Q6. Que ritual de reconhecimento faria sentido para sua equipe ser valorizada sem virar competição desleal? (Estima)

A.3 Estima e reconhecimento

Q7. Relate uma situação em que você se sentiu reconhecido(a) de forma justa. O que foi feito? (Estima; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024)

Q8. Quando o reconhecimento parece simbólico demais (sem contrapartida material/carreira), como isso muda sua motivação? (Estima; FARIA; FERRAZ, s.d.)

A.4 Autorrealização e autonomia

Q9. Descreva um caso em que você adaptou o atendimento e o cliente saiu melhor atendido. O que permitiu essa decisão? (Autorrealização)

Q10. Cite uma regra do script que atrapalha resolver o problema do cliente e como você ajustaria. (Autorrealização; MARX, 2013)

A.5 Controle e estranhamento

Q11. Relate um momento em que a cobrança por meta atrapalhou a qualidade da venda.
(Controle/Metas; FRANCO, 2011)

Q12. Mensagens de cobrança fora do expediente afetam seu descanso? Como? (Vigilância digital; ANTUNES, 2018)

A.6 Liderança e motivação

Q13. Qual atitude recente da chefia ajudou você a aprender e performar melhor? (Liderança transformacional; MORENO; PRADO; RICHARDE, 2024)

Q14. Que comportamento de gestão mais desmotiva sua equipe? (Liderança transacional excessiva)

A.7 Substituibilidade e sentido do trabalho

Q15. Em que parte do atendimento você se sente insubstituível? Dê um exemplo. (Estima/Autorrealização)

Q16. O que a loja poderia fazer para valorizar sua experiência e julgamento no dia a dia? (Sentido; FARIA; FERRAZ, s.d.)

A.8 Sugestões de intervenção

Q17. Liste três mudanças rápidas (90 dias) que melhorariam sua motivação e o atendimento.

Q18. Indique uma mudança estrutural (180–360 dias) que traria estabilidade e qualidade ao trabalho.

Q19. Aponte riscos que a gestão deve evitar ao implementar mudanças (ex.: vigilância intrusiva, metas inexecutáveis).

A.9 Canal de segurança e conduta

Q20. Deseja relatar assédio, discriminação ou cobrança inadequada? Descreva o fato, período e local. (Este campo é opcional. Os relatos serão consolidados sem identificação e encaminhados apenas em síntese para medidas corretivas, respeitando a LGPD.)

Orientações ao pesquisador (análise qualitativa enxuta).

– Codifique por eixos: Segurança/Fisiologia; Afiliação; Estima; Autorrealização; Controle (metas, script, vigilância, incentivos); Liderança/Motivação; Substituibilidade; Sugestões.

– Use análise temática com dupla codificação e consenso; gere mapa de frequências por canal (rua/shopping) e segmento; triangule com os escores das escalas e, quando disponíveis, indicadores administrativos (ex.: conversão, ticket, turnover).

– Ao reportar, traga trechos curtos (máx. 20–30 palavras) anonimizados para ilustrar achados e justificar recomendações.