

**Práticas de gestão em uma Rede de Farmácias na Região Sul:
Uma análise sobre as possíveis consequências na saúde mental de trabalhadores
em Pelotas/RS.**

LEANDRO LUNKES DUARTE¹; LUCIANA FLORENTINO NOVO²

¹ Universidade Federal de Pelotas – leandrolunkesduarte@gmail.com

² Universidade Federal de Pelotas – luciana_novo@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

O trabalho faz parte do processo de crescimento e desenvolvimento de qualquer que seja a sociedade, independente de seu modelo econômico e do objetivo do trabalho, este é um elemento essencial à vida humana. Sob a perspectiva da psicologia, é considerado um pilar central do desenvolvimento do conceito do indivíduo consigo, além de uma fonte de autoestima (ZANELLI, 2011), trazendo repercussões na vida dos indivíduos e da sociedade em termos gerais. Tamanha é inserida tal mentalidade, que os indivíduos são ensinados desde a formação básica, que o trabalho é uma parte importante da vida.

Após profundas transformações que o trabalho passa desde as mais remotas sociedades primitivas, perpassando por períodos escravistas, e sendo amplamente modificado pelas revoluções industriais, culmina na contemporaneidade com os modelos produtivos sendo balizadores das “melhores” formas de se produzir e consequentemente de se gerir os indivíduos, os principais responsáveis por manter os modelos produtivos funcionando. Destaca-se a relevância do Toyotismo em meados da década de 90, onde tudo torna-se possível, desde que seja encontrado um meio de se fazer, afinal a flexibilização tanto do trabalho, dos processos sendo executados, quanto das relações trabalhistas, abre-se um leque de oportunidades ainda não exploradas pelas organizações.

Esta busca constante pelos melhores resultados, ou por um quadro de colaboradores “alinhado” ao objetivo financeiro da empresa, são alguns dos focos organizacionais, onde é necessário a aferição de resultados por metas, gestão pelo medo, polivalência, competitividade exacerbada, assédio moral, entre outras tantas estratégias e práticas que não trazem repercussões somente sobre o físico mas também sobre a psique. De tal forma, as práticas de gestão trazem consequências negativas para os indivíduos inseridos nas organizações, de acordo com FREITAS, HELOANI E BARRETO,

As novas formas de gestão do trabalho têm tornado os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precariedade, a uma competição extremamente acirrada, à deterioração do clima no ambiente de trabalho, e todas essas condições portadoras de violência. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017, p.7)

A partir do aspectos evidenciados, esta pesquisa tem por objetivo geral, analisar as práticas de gestão adotadas por uma grande rede de farmácias da região Sul do Brasil e suas possíveis repercussões na saúde psíquica dos seus funcionários que compõem a equipe de vendas das filiais localizadas na cidade de Pelotas, no estado do RS. Para o alcance deste objetivo geral, elencam-se como objetivos específicos, Identificar as principais práticas de gestão usadas para incentivar o desempenho comercial dos seus atendentes de vendas de uma rede de farmácias; e Conhecer as possíveis repercussões resultantes das

práticas de gestão sobre a saúde psíquica dos atendentes de vendas vinculados à rede de farmácias.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida adotando-se a abordagem qualitativa, que é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida (FLICK, 2009). Os objetivos dão-se através de uma pesquisa descritiva, onde buscam-se dados e informações de problemas existentes e os fatores relevantes e que possam motivar a ocorrência destes. Como os sujeitos, escolheram-se trabalhadores do varejo farmacêutico na cidade de Pelotas/RS que tenham passado por um processo de desligamento ou afastamento decorrente do trabalho, que atuam junto a uma grande rede de farmácias da Região Sul do Brasil. O critério de escolha da organização dá-se pelo grande porte e quadro extenso de funcionários, demonstrando práticas de gestão semelhantes em suas filiais. Como instrumento de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada. Ao todo o número de respondentes totalizou 5, sendo executadas de 23 de junho de 2025 a 02 de julho de 2025. A entrevista abrange 18 perguntas que buscam responder os questionamentos levantados pelos objetivos. Para a coleta de dados utilizou-se recursos eletrônicos de gravação de voz, há um tempo médio de duração de 30 a 40 minutos, com a posterior transcrição narrativa, mediante autorização e consentimento por escrito dos entrevistados. A análise de dados foi conduzida de forma qualitativa interpretativa, relacionando-se os resultados com referências teóricas que conferem suporte ao tema.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Até o presente momento esta pesquisa entrevistou 5 respondentes, que se enquadram na delimitação proposta, sendo que destes, havia funcionários de diversos cargos, tempo na empresa, e que tenham trabalhado, mas não necessariamente ainda estejam trabalhando para ela. Havendo gestores(as), operadores financeiros, farmacêutico(a), e balconistas, que apresentaram cargos onde permaneceram por 2 meses na organização, e funcionários que estão a 9 anos. Destas entrevistas foi possível através do roteiro de perguntas e da transcrição e análise empregada, identificar dados que respondem os objetivos estabelecidos.

Quanto a identificar as principais práticas de gestão usadas para incentivar o desempenho comercial dos atendentes da equipe de vendas, foram empregadas perguntas a respeito da composição dos cargos, de como a organização usa práticas de gestão sob os indivíduos, sobre a concessão de feedbacks, e sobre a relação dos superiores com as equipes de vendas. Os entrevistados apontam que todos os cargos são polivalentes, e há recorrentes desvios de funções e cargos. Tal afirmativa fica clara no trecho de E4 ao comentar que a empresa além dos objetivos do cargo, lhe forneceria outras responsabilidades, como limpeza e organização de filial,

a gente tinha que limpar a loja, tirar a poeira, porque era um tipo incentivo [a responsabilidade de ter um setor da loja para organizar era dado como um incentivo ao trabalho e à execução das tarefas] que a gente ganhava setores para fazer data de validade dos produtos, que era a gente que controlava, cada um ganhava o seu setor (E4).

De acordo com FREITAS; HELOANI; BARRETO (2017, p. 51), este tipo de prática é adotado com o intuito de sobrecarregar os funcionários, conforme

expressa o trecho, “Além da superexploração imposta, a produção recebe ordens para intensificar o ritmo, aumentar as responsabilidades dos trabalhadores, sobrecarregando-os de afazeres”.

Outro ponto que é evidenciado pelos respondentes, é a exacerbada cobrança de metas para os que ocupam cargos de venda, como é explicado por E2 a respeito de seu cargo, ao apontar as diferentes metas e métricas que a empresa cobra, “[eu] trabalhava com metas de desconto, ticket médio, a gente tinha vários tipos de metas diferentes dentro de um mesmo cargo” (E2). Para o alcance dessas metas propostas pela empresa, os respondentes trazem que há um discurso baseado no “quanto mais se vende, mais se ganha”, principalmente no processo de concessão de feedbacks, estes que não são uma prática padrão da empresa, e que quando acontecem, tendem a ser com comunicação enfática e violenta por parte dos cargos de gestão. O respondente E2, aponta que havia medo de interagir com seus superiores, “A maneira como eles se comunicavam com a gente, conosco ficando em pânico. Então, tudo a gente levava a ponto de faca. Aquela maneira mais bruta de se falar” (E2). De acordo com a Revista EXAME (2011), piadas e apelidos pejorativos são utilizados por organizações como técnicas de “incentivo” aos melhores resultados, onde não são incomuns práticas de ridicularização, humilhação e ofensas durante estas tentativas de motivar os resultados.

Em paralelo a está cobrança por resultados, destacaram que há um forte incentivo à competição, tanto externa quanto a interna entre colegas, além de ser apontado um favoritismo por parte de gestores com funcionários que apresentassem melhores resultados nas metas propostas, como folgas, troca de turnos, e serem dispensados das obrigações de limpeza, conservação, e abastecimento de loja. Tal competitividade incentivada pela organização pode alcançar patamares elevados e que afetam diretamente o clima da organização, como no relato de E3, no trecho “já vi muito um querendo a venda do outro[...], eles ganham por valor de venda, comissão em cima de valor de venda[...], eles roubam as vendas um dos outros, justamente pensando em um financeiro” (E3), este relato se relaciona com o trecho de E1, ao evidenciar ter presenciado desentendimentos dentro de loja, “eu já presenciei, de colaboradores brigarem [por causa de vendas]” (E1).

Em seguida para alcançar o objetivo de conhecer as possíveis repercuções resultantes das práticas de gestão sobre a saúde psíquica dos atendentes de vendas, estes foram questionados a sobre como sentem-se após serem cobrados pela empresa no alcance das metas, sobre a ocorrência de estresse durante e após a jornada de trabalho, e sobre emoções e consequências negativas destas práticas que a empresa e as gestões empregam.

Aponta-se pelos respondentes um cansaço das jornadas excessivas, que se aplica tanto a gestores quanto demais funcionários, como explicado por E5 que ocupava cargo de farmacêutico(a) no trecho a seguir, “[...] o horário. os horários são bem ruins, inclusive o que eu fazia era bem ruim, muito, né? E na semana também que, né, priva a vida pessoal,” (E5). Relata-se também enfrentamento de dilemas morais no trabalho, como terem de concordar com situações pelo fato de precisar do emprego, como fica claro no relato de E1 sobre este enfrentamento antes de ocupar um cargo de gestão como ocupa atualmente, “[...] eu acho que o maior desafio é, às vezes, não estar num cargo de liderança e ter que te encaixar naquele ambiente ali, porque tu precisa daquele trabalho” (E1).

Os respondentes apontam que o estresse acontece dentro da jornada de trabalho e pode acompanhá-los após o fim do turno, além de demais sentimentos

negativos de desmotivação. Entretanto, dos 5 entrevistados, 4 relatam afastamento do trabalho decorrente da Síndrome de *Burnout*, um relato marcante é o de E4, ao apontar que durante uma crise de ansiedade que o levará ao pronto atendimento médico, não conseguia falar apenas chorar e gaguejar, “[...] eu não falava sobre em casa, ai até que um ponto que estourou, fui falar no hospital e não falava, estava com crise de ansiedade [...]”, Comecei a passar a tomar o remédio [...] (E4). De acordo com a OMS o *Burnout* está diretamente relacionado aos processos de trabalho com a exposição a estresse crônico, além de ocorrência do mal gerenciamento destes aspectos no ambiente de trabalho, não devendo-se relacionar a Síndrome de *Burnout* a outras esferas da vida (OMS, 2019).

A questão do uso de medicação controlada é comum para enfrentamento e parece ser até mesmo banalizada entre os funcionários e gestão, evidenciado nos relatos, onde os respondentes apontam que fazem ou fizeram uso de medicação, e que sabem que seus colegas também o fizeram.

4. CONCLUSÕES

Com esta pesquisa é possível dar um passo inicial no estudo a respeito do adoecimento no trabalho no setor de varejo farmacêutico, que encontram-se poucos dados a respeito dessa situação praticamente comum no Brasil e em diversas áreas da economia.

Além de ser possível identificar que existem diversas práticas de gestão sendo utilizadas pela organização na cidade de Pelotas/RS para o alcance dos resultados ao qual a empresa propõe, como as comunicações enfáticas e impositivas dos objetivos, e o manejo de escalas e funcionários com intuito de favorecer a empresa. Destaca-se também que estas práticas são capazes de afetar negativamente estes funcionários, com a ocorrência de estresse e sentimentos negativos, em paralelo dos efeitos nos aspectos físicos, e na questão de provocar adoecimento da psique.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 6 casos de motivação que viraram assédio moral.** In: Exame. São Paulo, 24 fev. 2011. Disponível em: <https://exame.com/negocios/6-casos-de-motivacao-que-viraram-assedio-moral/>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 3 ed.
- FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida.
- Assédio moral no trabalho.** 5. reimpr. da 1. ed. de 2008. São Paulo: Cengage Learning, 2017. (Coleção Debates em Administração). ISBN 978-85-221-0628-8
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases**. Geneva: WHO, 28 mai. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 5 ago. 2025
- ZANELLI, José Carlos et al. **Estresse nas organizações de trabalho:** compreensão e intervenção baseadas em evidências. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2011. 1 recurso online. ISBN 9788536321585. Disponível em: <https://pergamum.ufpel.edu.br/acervo/5016250/referencia>. Acesso em: 22 maio 2025