



**Reflexões
Teórico-Práticas
da Atuação na**

GESTÃO

DE PESSOAS

Organizadora
Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite


**Editora
Unesp**

ISBN: 978-65-5825-020-3

REFLEXÕES TEÓRICO-PRÁTICAS DA ATUAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

ANA PAULA RIBEIRO DE HOLLANDA LEITE
(Organizadora)

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB
2020



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

Hercilio de Medeiros Sousa

Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética

Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura

Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda

Érika Lira de Oliveira – Odontologia

Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia

Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem

José Carlos Ferreira da Luz – Direito

Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia

Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores

Luciano de Santana Medeiros – Administração

Marcelo Fernandes de Sousa – Computação

Márcia de Albuquerque Alves – Ciências Contábeis

Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia

Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária

Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia

Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física

Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2020 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)**

L533r Leite, Ana Paula Ribeiro de Hollanda.

Reflexões teórico-prático da atuação na gestão de pessoas [recurso eletrônico] / Organizado por Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite. - Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2020.

54 p.

Tipo de Suporte: E-book

ISBN:

Vários autores

1. Gestão de Pessoas – Teoria e prática. 2. Gestão participativa. 3. Liderança. 4. Gestão de vendas. 5. Recursos Humanos. 6. Organizações. 7. Práticas de Gestão. 8. Capital intelectual. I. Título.

CDU: 658.3

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

SUMÁRIO

- A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização** - Francisco José de Oliveira Leite e Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite 06
- A prática da gestão participativa em espaços de acesso à informação: bibliotecas universitárias** - Maria Cristiana Félix Luciano e Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite 27
- Liderança: capital intelectual como um diferencial para o êxito de uma organização** - Eduardo Oliveira Santos e Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite 38
- As interpelações e técnicas competentes vendas diretas** - Adriano Hugo Gomes de Brito e Tatiana de Medeiros Santos 52

IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Francisco José de Oliveira Leite¹
Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite²

RESUMO

As organizações são formadas pelas pessoas que trabalham com um objetivo comum na mesma instituição, assim estes colaboradores necessitam de especial atenção por parte das mesmas, devido a isso as organizações possuem uma área denominada Recursos Humanos ou mesmo Gestão de Pessoas. Esta área da empresa trabalha diretamente com os colaboradores resolvendo problemas e possibilitando a melhor organização da empresa. A gestão de recursos humanos passou por grandes mudanças nessa última época, com o objetivo de incentivar a sua competitividade enfrentando a concorrência dos mercados globalizados. O principal interesse do trabalho é verificar se ainda há grande distância entre o discurso e a prática.

Palavras-chaves: Recursos Humanos. Planejamento Organizacional. Gestão de Pessoas. Administração estratégica de recursos humanos. administração de recursos humanos para a vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Para iniciarmos, precisamos entender e definir cada etapa da construção da Administração. Desde a administração científica, que é um modelo de administração idealizado pelo norte-americano Frederick Winslow Taylor bem no final do século XIX, que está direcionado pela aplicação do método científico da administração com o objetivo de garantir o maior custo/benefício aos sistemas produtivos das instituições.

Já Taylor nos leva a pensar que a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos é a melhor forma de produção. Os funcionários eram escolhidos com base em suas competências para a realização de algumas tarefas para serem treinados e poder executar da melhor forma e em menos tempo. Ele defende que a o pagamento salarial do operário deveria ser baseado na produção braçal, e assim maior incentivo para produzir cada vez mais.

A teoria clássica foi pensada e planejada pelo engenheiro francês, Henri Fayol,

¹ Aluno concluinte da Pós-graduação em Gestão de Pessoas. E-mail: francisco.oleitej@gmail.com

² Graduada em Pedagogia (UPE), Administração (UNICAP) e Filosofia (UFPE). Especialista em Gestão de Pessoas (UPE) e Gestão de Educação do Município (UFPB). Professora nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Fisioterapia, Estética e Cosmética e Publicidade do UNIESP. E-mail: anapaula@iesp.edu.br

baseada nos estudos das estruturas organizacionais, com o objetivo de obter excelência nas atividades na organização. Assim poderia ser analisado cada nível, do operacional ao gerencial, e criar a figura do homem como um ser que deseja alcançar as recompensas materiais dentro da empresa.

Naquela época cada análise organizacional era realizada de forma decrescente, vindo da direção até chegar no operacional. E essa maneira de gerir era uma forma de analisar a totalidade que é o contrário da administração científica.

A administração científica está direcionada na produção e nos operários, acreditando que a organização possua resultados produtivos. Sua criação está voltada para os métodos que seguem os padrões, a divisão de tarefas objetivando sempre o foco na produção.

Por fim analisaremos a teoria clássica de Fayol que surgiu para completar a administração científica, com a visão da gestão Gerencial, que visam os resultados da produção. Ela foi criada embasada na alta administração das organizações, e se preocupa em entender a estrutura organizacional das organizações, sinaliza dos princípios e estratégias administrativas por um melhor resultado no trabalho. Neste sentido, objetiva-se evidenciar a importância do setor de Recursos Humanos na construção organizacional das empresas. Para tanto, demonstrar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização; saber identificar e estabelecer objetivos específicos de RH de forma clara e coerente, principalmente, associados aos objetivos estratégicos da organização; e compreender melhor o papel do RH e sua contribuição para o sucesso da organização.

2 JUSTIFICATIVA

Para justificar a escolha do tema “A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização”, veio da necessidade de comprovar as estratégias para o crescimento acentuado das empresas, e por destacar a importância que não se restringe às empresas, mas a toda sociedade. A ascensão e o excelente desenvolvimento das empresas levam por consequência o crescimento do país e a variação das estratégias de capacitação dos colaboradores dentro das organizações. Criar um plano estratégico para valorização do recurso

humano não é uma tarefa fácil, mas podemos afirmar que a gestão do conhecimento sobre o assunto e as fontes de pesquisas se torna uma questão necessária dentro da empresa. A maioria das empresas de médio e pequeno porte, não têm o departamento de recursos humanos bem definido, e muitas vezes sem um profissional específico para a área. A importância das atribuições ao gestor de RH é planejamento, o controle e a condução do processo de gestão de pessoas que é de suma importância até mesmo para as pequenas empresa. Como estamos tratando com pessoas que têm anseios, necessidades e expectativas de crescimento, conseqüentemente tem a necessidade de ser direcionado para tal. Não podemos pensar que o setor de RH se limita com o recrutamento e seleção, demissão e admissão, controle de benefícios e folha de pagamento. Ele é muito maior, pois está preocupado com o capital humano da empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com o surgimento no início do século XX a área de recursos humanos é considerada como nova, conhecida inicialmente como, Relações Industriais, devido ao grande impacto da Revolução Industrial nas relações entre o Patrão e o Empregado foi necessário a criação deste setor, onde nos dias de hoje as mesmas vem crescendo em desafios e responsabilidades que antes não se imaginavam existir.

No início de sua formação, contudo já bem estruturada, criou-se uma expectativa entre o Patrão e o Empregado, que serviu de interface entre capital e trabalho, e por muitas vezes gerava conflitos e discordância entre as partes.

A partir da década de 90, muitas empresas resolveram mudar o nome de suas áreas de RH (Recursos Humanos), porém, percebe-se que isso era o que menos importava para seu funcionamento, mais o sentido e a essência das funções sim, a semelhança entre o nome adotado e a função exercida dentro das empresas. Todos integrantes da empresa devem ter a percepção da importância deste setor dentro dela.

Pelo lado do empresário, o mesmo tem a visão do quanto que este setor

poderá aumentar seus ganhos financeiros e o aumento da produção. Enquanto a visão do empregado é de se preocupar com seu crescimento profissional, qualidade de vida, convívio familiar.

Na primeira Teoria Administrativa que se falava na racionalização do trabalho e os dias de hoje onde impera a organização do trabalho dentro de um ambiente bastante competitivo, o homem é considerado como um dos principais elementos do mesmo.

Para vários autores eles afirmam que o homem é o principal elemento e não um dos principais elementos para a boa convivência dentro dos setores de uma empresa.

Portanto, cabe nós seres humanos, considerarmos que somos capazes de atuar em qualquer ambiente de trabalho sempre somando, produzindo, inovando e criando.

Levando em consideração todas estas observações, percebemos que o RH vem sempre procurando se aprimorar, fazendo mudanças tanto de dentro pra fora do setor, quanto de fora pra dentro do mesmo.

Ao longo dos anos, vemos que o RH vem se preocupando muito com seu cliente interno nas instituições, empresas, o trabalhador, trazendo sempre enriquecimento em conhecimentos em todas as áreas, como Marketing, Medicina, entre outras, sempre com a visão de levar o melhor para todos.

Antigamente as empresas tinham a visão de que o trabalhador só servia para trabalhar, independente de onde fosse, de como fosse se desenvolver seu trabalho, os mesmos eram considerados meramente máquinas.

Atualmente não apenas a área de RH deve reconhecer que o homem não passa de uma máquina de trabalho, todos devem reconhecer que o trabalhador é um ser humano que tem seus sonhos, desejos, ambições, dotados de inteligência.

Com tudo isso o setor de RH largou o papel que assumiu no início do século XX, passando a ser mais ativo e ágil com os novos tempos, passando a ver os seres humanos como pessoas dotadas de competência, desejos, sentimentos, emoções, e que os mesmos sentiam uma grande vontade de crescer, de ter novas responsabilidades, de se tornarem parceiros das empresas que representam.

No entanto o setor teve que se aprimorar nos processos internos estruturando grandes áreas, tais como: Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção,

Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Higiene e Segurança no Trabalho, Bem-Estar Social, Relações Sindicais (ou Relações Trabalhistas) e Avaliação de Desempenho.

Pela ordem podemos dizer que a área de Administração de Pessoal ou DP (Departamento Pessoal), é a mais antiga e que vem sofrendo constantes mudanças.

Hoje em dia as áreas mais novas criadas pelo RH estão mais ligadas a questões de remuneração e benefícios por conta das exigências do mercado e na tentativa de criar uma fidelização do empregado com sua empresa.

Outras áreas mais recentes criadas pelo RH tratam do Endomarketing e responsabilidade social, onde as empresas buscam estratégias utilizadas nos ambientes externos a elas, procurando adaptar internamente, ligando diretamente ao setor de comunicação para que usem técnicas de conceitos de Recursos Humanos.

Podemos dizer que na gestão organizacional, o conjunto formado por empregados ou colaboradores dentro de uma organização é um setor de recursos humanos. A gestão de Recursos Humanos tem como principal função adquirir, desenvolver seus colaboradores, retê-los na organização, onde esta tarefa poderá ser realizada por uma pessoa do departamento junto dos diretores da organização.

O setor de Recursos Humanos tem como objetivo alinhar suas políticas com as estratégias da organização e assim implantá-las junto aos trabalhadores, a imagem de como a organização tratava seus colaboradores de maneira forçada, obrigada, durou muito tempo.

Com o passar do tempo o setor de RH passou a se chamar de Administração de Recursos Humanos e posteriormente, Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Após os anos 90 e com a nomenclatura atual de Gestão de Pessoas, as organizações passaram a dar mais valor aos seus colaboradores, procurando reconhecer seus talentos, sempre os capacitando e os desenvolvendo, procurando cada vez mais os qualificar como melhor profissional, levando-o assim a ter uma felicidade e prazer em fazer parte da organização, com isso sua produtividade será maior, o que levará também o crescimento da organização.

Nos dias atuais percebe-se que as organizações se preocupam bastante com a formação de seus colaboradores, procurando sempre incentivá-los a ter um curso de graduação, esta também é outra forma para que eles se sintam valorizados,

respeitados e considerados importante.

Finalizamos, portanto, com uma possível pergunta sobre o RH: Será que algum dia será extinto, deixará de existir dentro das organizações? A resposta mais coerente será: Este setor sofrerá grandes mudanças em seu conteúdo, mais jamais deixará de existir, ele é de extrema importância dentro de qualquer organização, pois nelas existem o material humano desde de seu início até sua finalidade.

3.2 A MUDANÇA DO PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Com idade mínima de 25 anos e sem limite de idade máxima, onde a média de idade chega a ser de 40 anos, para homens 42 e para mulheres 39. Entre as faixas etárias a maior concentração entre mulheres é de 30 a 39 anos, já entre os homens é de 40 a 49 anos.

Do início dos anos 70 até os dias atuais, percebe-se as mudanças no profissional de Recursos Humanos, devido aos impactos sociais, tecnológicos, políticos e econômicos. O setor de RH das empresas percebeu a grande necessidade em Desenvolvimento, Remuneração, clima organizacional, entre outras, passando por momentos de muitas dificuldades sendo necessário realizar uma reengenharia e até mesmo terceirização em alguns setores.

A maioria das organizações hoje veem o setor de Recursos Humanos com a função estratégica ligada diretamente a gestão de pessoas e equipes, a necessidade de reduzir mão de obra, reestruturação das dimensões da empresa, o abandono a negócios que não estejam relacionados a sua competência. Esta atividade embora operacional, também é considerada de nível estratégico, contribuindo para os resultados da empresa, a consciência de que a necessidade de pessoas bem preparada e qualificada tem uma probabilidade maior para o sucesso das organizações.

Um profissional de nível gerencial ou de direção, deverá ter conhecimento nas áreas de, Desenvolvimento em Recursos Humanos, Remuneração e Administração de Recursos Humanos. Dentro dessas competências o mesmo deverá ter habilidades em Planejamento, Treinamento, Seleção, Recrutamento, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento Gerencial, Cargos e Salários, Administração de Pessoal, Competências e Potencial, Benefícios, Relações Trabalhistas, entre outras.

Um profissional deste perfil é encontrado com formação em Ciências Humanas ou Administração de Empresas.

3.3 COMPETÊNCIA: ORIGEM DO CONCEITO

Inicialmente o termo “Competência” era utilizado na idade média apenas por pessoas que tinham formação jurídica, pois dizia-se que eles teriam “Competência” para realizar um julgamento. Em seguida passou-se a ser usado para pessoas que tinham a capacidade e domínio de falar de determinados assuntos. Mais a frente esta expressão passou-se a ser utilizada para pessoas que também tinha habilidades de realizar trabalhos bem feitos em qualquer função. Desde a época de Taylor este conceito de Competência já era utilizado, quando se divulgava a necessidade da trabalhadores eficientes. O princípio, Treinamento e Seleção de pessoas, na visão de Taylor, exigia o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas no desempenho de suas tarefas operacionais dentro de seu cargo. Com o crescimento da pressão da sociedade, onde se reivindicava bastante em relação a melhores condições de trabalho, as empresas passaram a considerar outros aspectos de maior complexidade nas relações de trabalho ligadas as questões sociais e comportamentais. Portanto o conceito “Competência” passou a tomar uma dimensão maior, abrangendo além de conhecimentos, também habilidades e experiências voltadas para as funções dentro das organizações.

3.3.1 Competência na Atualidade

Atualmente o conceito Competência tem crescido bastante, transpassando as fronteiras do ambiente de trabalho, deixando de ser visto apenas como os que se desenvolvia bem nas suas funções dentro das organizações. O crescimento do trabalho no mundo, descrito pelas incertezas, flexibilidade, interferiram bastante para que este conceito se tornasse mais dinâmico. O resultado desse novo conceito passou a envolver questões afetivas e o caráter individual incorporou um conjunto de elementos somados a competência.

A partir da concepção do aprendizado individual de Pestalozzi, head, hand e heart, (cabeça, mão e coração), Durand (1998) elaborou o conceito de competência,

englobando conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas dimensões se adaptam a cada situação de trabalho diferente. O que faz com que a abordagem de Durand ser completamente aceita em todas as organizações e também no meio acadêmico. Ressaltamos que a simplificação dessa teoria acrescenta tanto no nível individual quanto no coletivo.

3.3.2 Gestão de Competências Versus Gestão de Desempenho

Nos perguntamos até onde a gestão de competência difere da gestão de desempenho. As duas sugerem juntar as competências das organizações aos seus colaboradores.

Quando se trata de gestão de desempenho, alguns autores (Guimarães, 1998; Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996) afirmam que em todos os níveis das organizações deveriam existir maneiras de se avaliar o desempenho de seus colaboradores, desde o individual até o corporativo. Seguindo este mesmo raciocínio, Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998), falam que na gestão de competência deveriam existir competências organizacionais e humanas. O objetivo final da competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência diretamente no desempenho da organização, pois o mesmo é influenciado por ela. Enquanto uma linha de pensamento diz que o colaborador se desempenha bem numa organização, não apenas por suas competências, mais sim por conta de atributos oferecidos por ela, a outra diz que a competência humana aliada a outros recursos pode dar sustentação a competência organizacional.

A gestão estratégica de recursos humanos, onde tem a função de atrair, desenvolver e manter seus colaboradores motivados a atingir os objetivos organizacionais por meio de ferramentas de recursos humanos consistentes entre si e coerente com a estratégia da organização (Taylor, Beechler e Napier, 1996), faz com que exista a necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização. Sendo assim as duas tecnologias de gestão junta os subsistemas dos recursos humanos, remuneração, recrutamento e seleção, gestão de carreira entre outros e a estratégia da organização, podendo empregar indicadores tanto numa quanto na outra para poder alcançar os resultados. Numa avaliação individual de cada colaborador,

identificamos os resultados alcançados por ele após a realização de uma tarefa, como também seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes a serem consideradas importantes aos objetivos organizacionais.

Na gestão de competência este atributo é considerado não só pelo resultado alcançado como também pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes tomadas pelo colaborador para conseguir alcançá-lo. Podemos perceber as semelhanças entre os conceitos de competência e desempenho, ou seja, o resultado alcançado pode representar a competência do colaborador. Outra semelhança é que nas duas gestões existe um objetivo mútuo em planejar, acompanhar e avaliar cada colaborador da organização. Estes processos existentes nas duas tecnologias, muitas vezes se juntam no intuito de se complementar. Na gestão de competência contamos com mecanismos para que a avaliação de desempenho identifique qual a lacuna existente entre o nível individual e organizacional, o que interfere na identificação de necessidades de desenvolvimento de competência por meio de gestão de desempenho. Consideramos também a possibilidade da gestão de desempenho e de competência contribuírem para que os Page's et al. (1993) denominarem processos de objetivação e individualização do trabalho e, dessa forma, acabarem constituindo-se em mecanismos de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações. Com isso a objetivação traduz em termos quantitativos, o desempenho e as competências do colaborador estimulando-o a alcançar os objetivos organizacionais.

A individualização, por sua vez, nada mais é que o reforço ao individualismo como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas. Sob esse ponto de vista, tais tecnologias teriam uso eminentemente patronal e, mais que instrumentos de gestão estratégica de recursos humanos, representariam apenas um exercício convencional de pragmatismo, buscando intensificar o controle social sobre o trabalhador.

Segundo Legge (1995), certas práticas de recursos humanos conferem um aspecto de modernidade aos estilos administrativos, mas, na realidade, não negam os princípios fundamentais do taylorismo e do fordismo nem alteram as estruturas de poder nas empresas. Hirata (1997) e Spink (1997), por sua vez, afirmam que os conceitos de competência, desempenho e empregabilidade lembram um sujeito, sua forma de agir individualmente no trabalho e os efeitos de excluir e marginalizar. Eles

acreditam que fortalece a divisão de classes sociais, a partir do momento que se concentra a atenção no capital humano mais do que no operacionalização do trabalho. Para se confirmar as práticas gerenciais inovadoras, é viável que a gestão de competências e a de desempenho devem ter como objetivo maior, e não se preocupar apenas a melhoria das performances profissional e organizacional, e sim o desenvolvimento do capital humano de forma mais global. Apenas assim o desempenho e a competência seriam representadas por um valor econômico para a empresa e um valor social para o funcionário.

Segundo Zarifian (1999), o desafio é fazer com que a empresa seja não apenas qualificada, do ponto de vista da competitividade, mas também qualificante, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros. Dessa forma, seria possível assegurar certa autonomia às pessoas, como contraponto ao controle social de que falam Legge (1995) e Pagès et al. (1993).

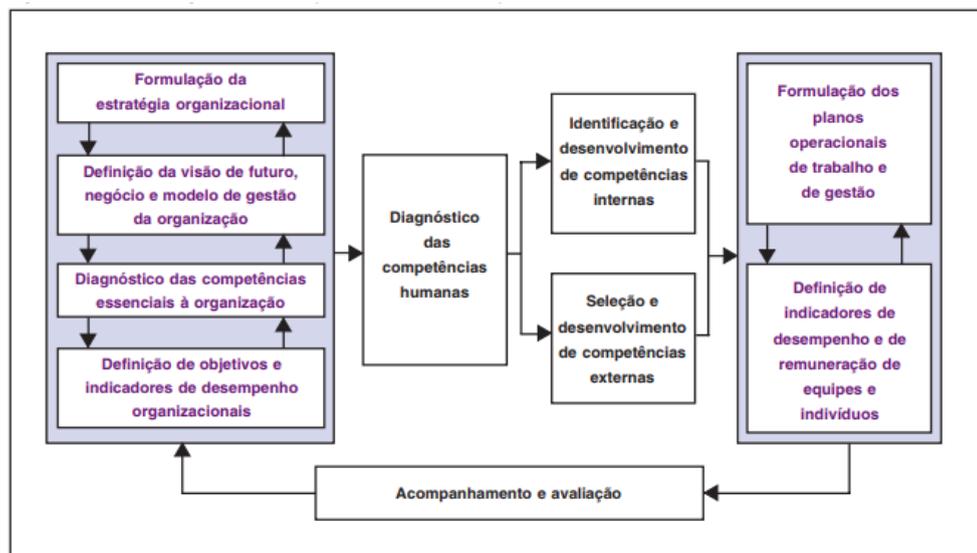


Figura 1 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências
Fonte: Guimarães et al. (200) (adaptado)

4 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2009). O método, por sua vez, é um instrumento da ciência na sondagem da realidade, organizando os passos a serem seguidos em pesquisas (FONSECA, 2007). O método consiste em um conjunto de

atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser seguido (MARCONI; LAKATOS, 2009; RAUEN, 2002).

Para a comprovação e defesa dos dados já abordados nesse artigo foi realizada uma Entrevista Não-Estruturada Focalizada com dados numa pesquisa qualitativa, na qual há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar, e o entrevistado fala livremente à medida que se refere a eles. Ao entrevistador cabe conduzir a entrevista não deixando que o entrevistado se desvie do assunto. É uma pesquisa que se embasou em um método de pesquisa quantitativo de descrição, através de um questionário realizado com os funcionários da empresa em questão. A Pesquisa Quantitativa de descrição consiste na solicitação de informações ao grupo estatisticamente significativo de pessoas sobre um problema estudado, para posterior análise qualitativo-quantitativa (RAUEN, 2002).

A Pesquisa Qualitativa é descritiva. A palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. Visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo, como descreve GODOY, 2018.

A Entrevista é a um procedimento metodológico de coleta de dados que está voltado para perguntas que são criadas e respondidas oralmente. Podemos dizer que é uma forma de conversação sistemática, que dá ao entrevistador as informações necessárias. Como técnica de pesquisa, a entrevista serve como forma de obter as informações a respeito do que as pessoas pensam e acreditam sobre determinado assunto. A entrevista deve ser registrada mediante anotações pelo entrevistador ou com ajuda da gravação.

Na entrevista não é de responsabilidade do entrevistador e ele não deve emitir opiniões ao entrevistado. Considerando o seu grau de flexibilidade, as

entrevistas são distribuídas em classes, como: estruturadas (ou padronizadas) e não-estruturadas (ou não-padronizadas).

A Entrevista Não-Estruturada é a mais informal de todos os tipos abordados, assemelhando-se muito a uma conversa comum. Existe um roteiro prévio e as questões surgem espontaneamente no decorrer da entrevista e a condução da entrevista acaba por ser partilhada entre entrevistador e candidato.

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS

A pesquisa não-estruturada qualitativa ocorreu com a gerente do RH da empresa em estudo, seguindo o roteiro e sendo relatado e concluído com o registro nas conclusões da pesquisa.

A pesquisa quantitativa se desenvolveu através do procedimento das seguintes etapas:

- A aplicação de um questionário estruturado em uma empresa tem o objetivo de conhecer a razão de existência do setor de RH;
- Um levantamento dos dados bibliográficos está relacionado à função do setor de recursos humanos relacionado à organização da empresa;
- Compilação dos dados obtidos nos que os dados encuestamentos são localizados na bibliografia encontrada na pesquisa;
- Apresentação de um estudo que propõe à empresa entender a teoria que está envolvida diretamente com os recursos humanos e sua relevância nas organizações.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, em pesquisa, é designada como a totalidade de indivíduos que possuem, pelo menos, uma característica comum definida pela investigação (RAUEN, 2002). Na maioria das vezes as pesquisas são realizadas utilizando-se amostras. Amostras são um subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população (GIL, 2009). O processo de amostragem se fundamenta em leis estatísticas que lhe conferem fundamentação estatística, impedindo que ocorra o denominado erro amostral, ou seja, a possibilidade que a amostra não represente significativamente o

universo da pesquisa (RAUEN, 2002).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



Gráfico 1: Você vê a participação do RH em decisões estratégicas?
Fonte: Autor da Pesquisa - Outubro/2018

De acordo com o gráfico 1 os funcionários da área administrativa da empresa em questão foram questionados sobre ações de longo prazo executadas pelo setor de RH, com relação a isto, 95% dos funcionários declarou que percebe a participação do setor de RH em ações de longo prazo, e, apenas 5% declarou que não percebe a participação de tal setor em ações de longo prazo

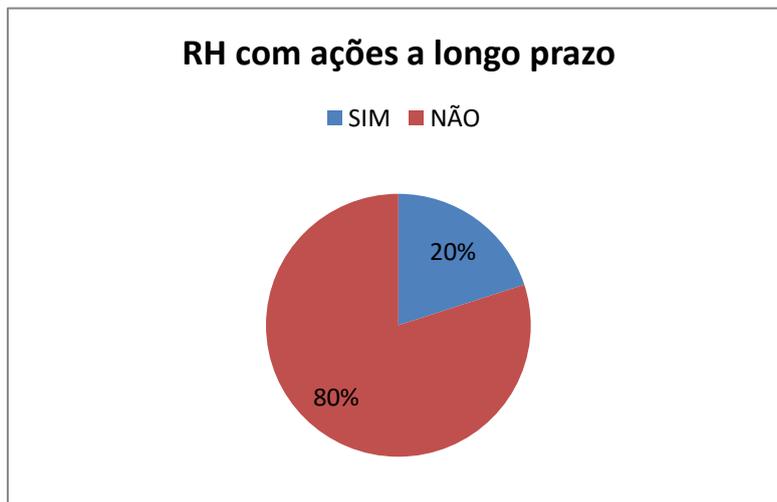


Gráfico 2: O poder de decisão do RH é com ações a longo prazo?
Fonte: Autor da Pesquisa - Outubro/2018

Conforme gráfico 2, quando questionados sobre a participação do RH em decisões estratégicas, 20% dos funcionários da empresa em questão declararam que o RH participa das decisões estratégicas, enquanto apenas 80% declararam

que o RH não participa deste tipo de decisões. Ribeiro, Costa e Costa (2013) declaram que a implantação de decisões estratégicas em uma organização leva a um sistema integrado de qualidade e gestão. Além disso, por parte da empresa o desenvolvimento de uma estratégia exige que se faça uma previsão do futuro, que irá orientá-la a tomar decisões sobre seu foco, e assim à coordenação das atividades de toda a organização. Marques (2009), por sua vez, afirma que para que ocorram decisões estratégicas todos os responsáveis de uma empresa devem estar envolvidos e não apenas o setor de RH. Observando-se os dados obtidos pelas entrevistas realizadas com os funcionários, as decisões estratégicas não estão ocorrendo de forma adequada segundo os próprios funcionários.

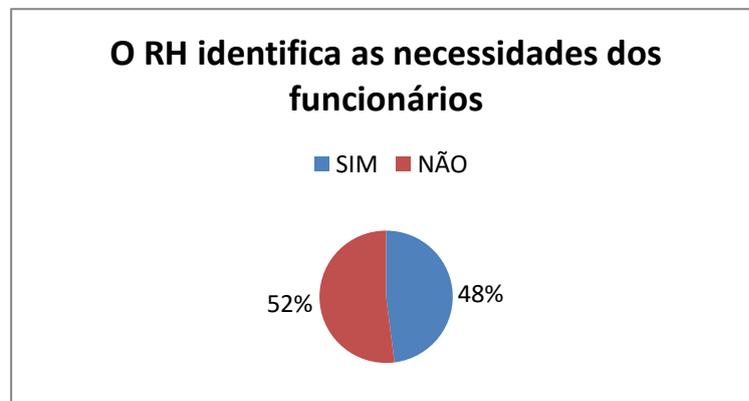


Gráfico 3: O RH identifica as necessidades dos funcionários na empresa?
Fonte: Autor da Pesquisa - Outubro/2018

Segundo as necessidades da empresa, o gráfico 3 demonstra que o setor de RH deve ficar mais atento e comprometido em identificar as necessidades dos funcionários. Quanto a isto 48% dos funcionários declararam que o RH identifica as necessidades dos funcionários e a maioria totalizando 52% declarou que o RH não identifica as necessidades da empresa. Conforme Chiavenato (2009, p. 248) para haver a avaliação de necessidades, deve haver cuidados por parte do RH:

1. Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
2. Encorajar as pessoas a assumirem responsabilidades e a definirem metas de trabalho.
3. 3. Desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e construtivo.
4. Criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
5. Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
6. Transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

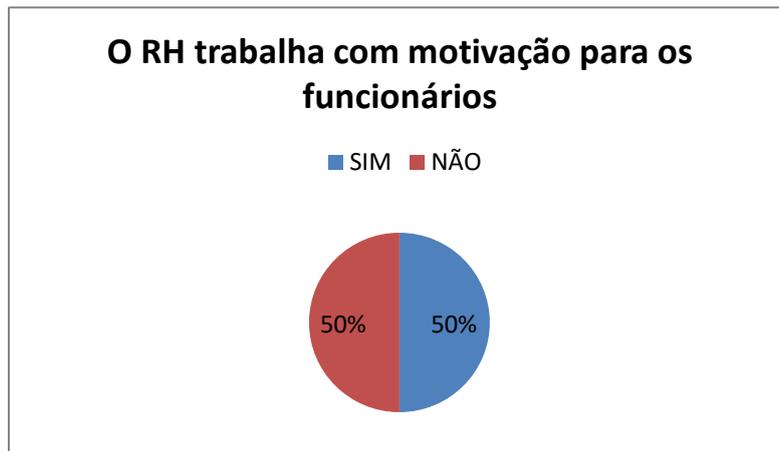


Gráfico 4: O Rh da empresa em trabalhar com motivação para os funcionários?
Fonte: Autor da Pesquisa - Outubro/2018

Como podemos observar no gráfico 5 quanto à motivação sobre os colaboradores exercida pelo RH, 50% dos funcionários declarou que o RH motiva os colaboradores e apenas 50% declarou que não há motivação por parte do RH. Comprovamos assim que a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional. Este modelo utilizado na empresa diz que os objetivos individuais são necessários para que o colaborador produza resultados na empresa, a relação entre o indivíduo e sua produtividade e a capacidade do indivíduo de influenciar seu próprio nível de produtividade, mas apenas metade dos funcionários percebe essa estratégia de motivação.



Gráfico 5: Existe motivação para a progressão hierárquica dentro da empresa?
Fonte: Autor da Pesquisa - Outubro/2018

Mediante análise do gráfico 5, em relação aos treinamentos oferecidos pelo RH proporcionarem resultados em seus colaboradores, em relação à necessidade da mudança hierárquica do RH, 70% dos colaboradores vêm à necessidade de

mudar a estrutura hierárquica, mas outros 30% dos funcionários não vêm essa necessidade. Mas conversa informal 100% dos colaboradores declararam que os treinamentos proporcionados pelo RH surtem efeitos em seus colaboradores. Chiavenato (2009) declara que o treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos. Desta forma, os treinamentos por parte do RH podem ser baseados em transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos. Analisando as palavras de Chiavenato e os dados obtidos juntamente aos funcionários da empresa Librelato pode-se analisar que há uma preocupação por parte do RH em suprir os colaboradores com treinamentos e os próprios colaboradores reconhecem a importância destes treinamentos fornecidos.

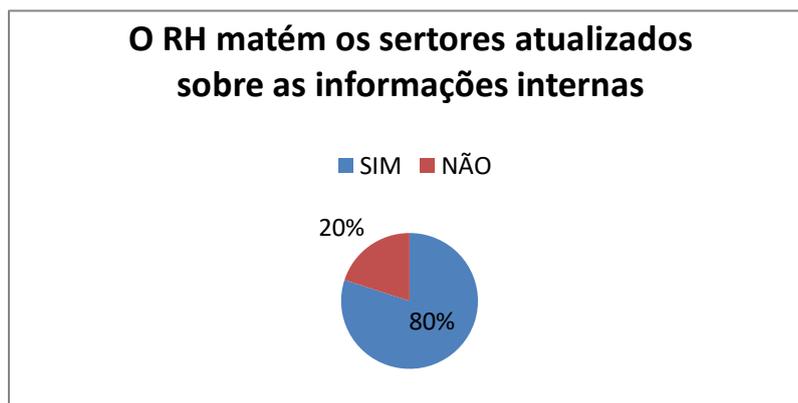


Gráfico 6: O RH matém os setores atualizados sobre as informações internas da empresa?
Fonte: Autor da Pesquisa - Outubro/2018

Conforme verificamos no gráfico 6, quanto as informações internas da empresa e ao esclarecimento de dúvidas dos colaboradores por parte do RH, 80% dos colaboradores declararam que o RH conseguiu esclarecer dúvidas e apenas 20% declarou que o RH não foi capaz de realizar o esclarecimento de dúvidas. Considerando-se o esclarecimento de dúvidas de suma importância para os colaboradores, há necessidade de melhoramento nesta área para que possibilite aos 100% dos colaboradores estejam satisfeitos com o suprimento de informações e que assim possam executar seu trabalho com maior confiança e assim tendo maior produtividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O departamento de RH de uma organização tem o papel de grande importância, logo demonstra o elo que uni a diretoria e os seus colaboradores, tendo a função de mostrar para o funcionário sua competência , perfil motivacional e possibilidade de progressão de carreiras.

Silva (2002, p. 224), por sua vez, afirma que: “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Neste pensamento, vemos que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois para atingir a efetividade é necessário entender e superar limites junto com sua equipe, além de definir objetivos e metas claros e concisos e ainda fazendo com que os funcionários tenham motivação para atingí-los.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom.

Observou-se através da análise do RH da empresa em questão por entrevista não-estruturada com o gerente do RH e com os colaboradores através de um questionário que a gestão de pessoas da empresa se encontra muito bem organizada, sendo um dos descontentamentos a resoluções de problemas a longo prazo em relação a esta área da empresa. Quase que não é percebido pelos colaboradores que o RH é um setor que deve atender à necessidade de seus colaboradores tendo uma visão percentual quase que de igualdade. E a tão importante questão motivacional é vista de forma igualitária quando os colaboradores têm a percepção ao mesmo tempo positiva e negativa do setor fazendo-se necessário um trabalho mais eficaz para gerar motivação em seus colaboradores.

Os principais contentamentos estão relacionados à hierarquia do RH e do esclarecimento de dúvidas procedido pelo RH aos colaboradores apresentando um grande percentual de satisfação por parte dos colaboradores. Pressupõe-se que as pessoas acreditam que com uma mudança da hierarquia do RH seria possível melhorar o esclarecimento de dúvidas aos colaboradores. Observando-se o plano de Recursos Humanos disponibilizados pela empresa pode-se observar que não há um

profissional específico ao esclarecimento de dúvidas afins sobre pontos da empresa que não estejam relacionados ao vínculo empregatício, portanto, neste ponto o RH deixa a desejar, pois não há nenhum profissional que possa prestar estas informações.

A proposta seria que a área de RH possuísse um profissional que atuasse assim como um secretário, efetuando esclarecimentos na área de RH, assim não se necessitando de uma efetiva modificação da hierarquia do RH, mas sim apenas a inserção de um novo profissional para proceder o esclarecimento de dúvidas que são de suma importância para que os funcionários possam executar seu trabalho com confiabilidade.

As organizações necessitam das pessoas e de seu comprometimento a fim de tornar a empresa cada vez mais bem sucedida. Portanto, uma empresa é representada por seus funcionários. A área de RH, portanto, é de suma importância nas empresas, pois trabalha diretamente com pessoas. Os colaboradores de uma empresa devem ser intimamente relacionados e comprometidos com a missão e visão da empresa.

O estudo em questão relacionou-se com a aplicação de um questionário em torno da área de RH com colaboradores da área administrativa da empresa de forma que obtivéssemos o quadro da situação dos RH desta empresa. Na análise do RH foi detectado através da pesquisa não-estruturada que os colaboradores mostraram-se bastante satisfeitos com a maioria dos aspectos do RH da empresa. RH com ações de longo prazo, participação do RH em decisões estratégicas, RH na identificação de necessidades da empresa foram todos aspectos positivos na empresa. A estrutura hierárquica do RH e o esclarecimento de dúvidas pelo RH foram considerados problemáticos por parte dos colaboradores, por isto, considerou-se a necessidade da inserção de um profissional, quem sabe um secretário que viesse a esclarecer dúvidas de colaboradores diretamente, tendo esta atividade como principal função. Portanto, não haveria modificação da estrutura hierárquica, pois apenas estaríamos inserindo um profissional que seria de grande valia para o esclarecimento de dúvidas, sem a necessidade de modificar uma estrutura hierárquica do RH que já é própria da empresa. Estudos como o presente estudo realizado são de grande valia para a análise da situação do RH de empresa, já que o RH constitui uma das mais importantes áreas de uma empresa, pois o RH atua

diretamente com as pessoas, em questão de contratações, problemas, incentivos e outros aspectos. Assim, esta área é de suma importância para qualquer organização, ainda mais para aquelas organizações de grande porte, assim como a organização analisada no presente estudo. Há de se considerar que em estudos posteriores com a empresa seja analisado se a estrutura hierárquica incomoda os colaboradores por falta de esclarecimento de dúvidas ou por outros fatores que não foram questionados nos questionários.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, José Márcio; GONZAGA, Ricardo Martins; **Administração Científica de Taylor: O Homem do Tempo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/administracao-cientifica-de-taylor-o-homem-do-tempo/318/> Acesso em: 01 Out. 2018

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, R. C. **Como elaborar projetos de pesquisa e monografias – Guia Prático**. Curitiba: Imprensa Oficial, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2018.

GUIMARÃES, T. A. et al. *Forecasting core competencies in R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings... Miami : International Association for Management of Technology, 2000.*

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD**, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid : Clad, 1998.

HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, A. et al. (Orgs.). **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: Editora da PUC, 1997. p. 23-42.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London : *McMillan*, 1995.

LLATAS. Dra. Maria Virginia; **Administração Científica de Taylor**. Disponível em: Administração Científica de Taylor.ppt Acesso em: 01 Out. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, M. H. S. **A influência do RH no planejamento estratégico**. 2009. 35 p. Artigo Científico (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade Católica de Goiás, Goiania, 2009. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGICIO/A%20Influencia%20do%20RH%20no%20Planejamento%20Estratgico.pdf>> Acesso em: 22 Out. 2018.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho**: métodos e estratégias. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

RIBEIRO, W. A.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. **BSC**: uma estratégia para tomada de decisão e gestão de pessoas. *Jornal Eletrônico das Faculdades Integradas*, ano V, 1 ed., maio 2013. Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130523_155658.pdf>. Acesso em: 22 Out. 2018.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPINK, P. **Empregabilidade**: comentários a partir do ensaio de Helena Hirata. In: CASALI, A. et al. (Orgs.). **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo : Editora da PUC, 1997. p. 51-57.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. **Toward an integrative model of strategic international human resource management**. *The Academy of*

Management Review, v. 21, n. 4, p. 959- 985, Oct. 1996.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris : Editions Liaisons, 1999.

A PRÁTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESPAÇOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO: BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Maria Cristiana Félix Luciano¹
Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite²

RESUMO

Este artigo traz a questão da gestão participativa e gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias, e de sua relevância para o sucesso nas organizações do conhecimento. As bibliotecas universitárias estão cada vez mais inseridas em um contexto organizacional que requer dos bibliotecários/as cada vez mais práticas administrativas voltadas para a gestão de pessoas, tendo em vista que o/a mesmo sempre esta a frente não apenas com os processos técnicos como também são desafiados a lidar com uma equipe de profissionais que estão sob sua orientação. Para a realização deste artigo foi realizada uma pesquisa em livros e artigos sobre o tema com informações relacionadas por meio de diversos autores relatando seus conceitos sobre os temas abordados. A metodologia deste artigo surgiu a partir de uma pesquisa bibliográfica. Utilizando como método a pesquisa bibliográfica. O que pode se perceber ao final deste artigo é que o profissional bibliotecário/a tem uma função basilar na administração da informação e das unidades de informação e em bibliotecas, e do quão é importante para as bibliotecas universitárias estão inseridas no corpo administrativo das instituições de ensino superior com uma gestão participativa e democrática precisa junto com o profissional da informação ter um olhar especial para a gestão de pessoas tendo em vista que uma boa gestão participativa tem como principal ferramenta as pessoas.

Palavras-chaves: Unidade de Informação. Biblioteca Universitária. Gestão Participativa. Bibliotecário(a). Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar uma unidade de informação como uma biblioteca que está inserida em uma instituição de ensino superior, é um desafio que o/a profissional/a bibliotecário/a tem vivenciado em suas práticas diárias, desta forma o profissional não exerce apenas uma tarefa técnica, mais que vai muito além por seu trabalho está diretamente ligado a uma equipe de pessoas e requer deste profissional da informação conhecer e vivenciar diariamente pratica da gestão de pessoas.

Diante desta nova realidade do/a profissional/a bibliotecário/a os desafios para gerir uma equipe multidisciplinar que se configura no setor da biblioteca

¹ Aluna concluinte da Pós-graduação em Gestão de Pessoas. E-mail: cristiana2012.felix@gmail.com

² Graduada em Pedagogia (UPE), Administração (UNICAP) e Filosofia (UFPE). Especialista em Gestão de Pessoas (UPE) e Gestão de Educação do Município (UFPB). Professora nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Fisioterapia, Estética e Cosmética e Publicidade do UNIESP. E-mail: anapaula@iesp.edu.br

requerem do profissional grandes desafios, tendo em vista que o/a mesmo/a está inserido no contexto maior de gestão com os demais setores da instituição. O presente artigo que tem como tema a prática da gestão participativa em espaços de acesso à informação, deste modo o Bibliotecário/a gestor/a tem um papel basilar na gestão participativa de uma biblioteca como uma ferramenta necessária para administrar e gerir não apenas a parte técnica da unidade de informação, como: catalogar, indexar, compra, permuta etc. como também o Bibliotecário/a gestor/a tem a missão de cuidar e zelar por uma equipe de pessoas que estão trabalhando no seu setor, mais não somente a equipe interna como a equipe externa de sua unidade informacional que estão ligados ao setor como os responsáveis por outros setores que fazem parte da instituição parte de pessoas que se configura como a ferramenta mais importante para o/a gestor/a.

Como o objetivo consiste em apresentar como a gestão participativa esta inserida na unidade de informação, à gestão participativa. Em uma unidade de informação (biblioteca), o bibliotecário/a em atividade não apenas técnica mais no gerenciamento assume na sua prática diária as práticas também de um administrador/a, ou seja, práticas administrativas, como também de um gestor de pessoas ao direcionar e coordenar uma equipe com pessoas.

O que se pretende neste artigo é entender como profissional bibliotecário tem desenvolvido essa prática de administrador e gestor ao mesmo tempo e como esta a prática da gestão participativa tem contribuído de forma positiva na gestão da biblioteca. Assim, objetiva-se apresentar como a gestão participativa e a Gestão de Pessoas estão inserida nas unidades de informação como as Bibliotecas Universitárias. Tal como, verificar quais os desafios do profissional bibliotecário na Gestão de Bibliotecas; analisar o modelo de gestão utilizado nas bibliotecas Universitárias; e apresentar como a gestão participativa tem contribuído na gestão de biblioteca Universitárias.

2 JUSTIFICATIVA

O interesse a cerca desta temática surgiu a partir da observação da gestão de uma biblioteca universitária por meio das bibliotecárias que gerem este setor em unidade com os demais setores da instituição, professores e gestores, percebendo assim o quão é necessário para uma instituição de ensino superior uma unidade de

informação que entendam a necessidade do cliente/usuário interno tanto quanto os clientes externos. E por meio de uma gestão participativa construir um setor sólido e democrático.

Um dos objetivos de uma unidade de informação é contribuir para que as informações possam tornar-se cada vez mais um elemento de construção social por meio da inclusão e da democracia educacional. Sendo assim uma unidade de informação (biblioteca), assume papel extraordinário no processo de organização, sistematização e disseminação da informação, para que, por meio desta, as instituições de Ensino Superior possam ter ferramentas necessárias para construir uma sociedade democrática e de inclusiva.

3 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIA

A arte de administrar uma biblioteca universitária requer do bibliotecário administrador/a gestor grandes desafios e desenvolver e uma equipe multidisciplinar, tendo em vista que o mesmo não terá apenas a sua equipe, como também trabalhará de forma democrática com outros líderes a qual a biblioteca está inserida.

Na administração ouve dois momentos em que a administração é vista enquanto ciência, Administração Científica e a Administração Clássica. Segundo Chiavenato, (2014 p.55,) “o nome da administração científica deve-se a partir da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração a fim de aumentar a eficiência industrial.” Ou seja, a administração científica estava preocupada no primeiro plano a produção, tinha como objetivo descobrir formas de produzir mais e melhor.

Ainda segundo Chiavenato (2014 p.81), a teoria da Administração Clássica, ao contrário da administração Científica, partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas. Em suma os dois métodos da administração tem como objetivos a busca pela eficiência nas organizações, a diferença é que a primeira tinha como foco apenas a produção e a segunda abrangiam de forma mais ampla, ou seja, todos os setores e pessoas envolvidas no processo.

Para se administrar uma biblioteca como em qualquer outro setor faz-se necessário um conhecimento mínimo sobre a arte de administrar, para que assim

possam atingir os objetivos da instituição, para tanto algumas objetivos faz-se necessário conforme Ferreira e Oliveira (1989, p. 1718):

Planejamento: Função que estabelece as metas e os métodos para atingi-las, [...]. b) **Organização:** Função que reúne os diversos fatores e recursos essenciais para a execução dos planos. [...]. c) **Direção:** Função administrativa de gerir a organização à medida que se executam os planos, procurando convertê-los em resultados. d) **Controle:** Função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que os planos e projetos sejam executados [...]. e) **Tomada de decisão:** Pode ser encarada como uma função administrativa, mas, também, como um elemento comum às demais funções administrativas (de planejar, organizar, dirigir e controlar).

A sociedade atual vem passando por muitas mudanças e no mercado de trabalho não tem sido diferente, o modo de administrar está em constantes mudanças se adequando as novas realidades de mercado e de cliente, os líderes e gestores a todo o momento precisam se reinventar para administrar e gerir não apenas o seu negócio como também as pessoas que compõe o seu negócio como fermenta principal e a mais importante para que os gestores e administradores possam obter êxito em suas demandas, como diz Maximiano (1995), “O processo compartilhado entre todos os colaboradores da organização e seus clientes é uma administração participativa”.

Para que o bibliotecário possa realizar uma gestão frutífera no setor em que geri, faz-se necessário conhecer a cultura organizacional da empresa, conforme Chiavenato, (1992, p.52)“a cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sócias, a forma de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização.” Para tanto o/a bibliotecário/a como gestor/a, precisa imprimir esse entendimento na sua equipe e construir juntos com a instituição um clima organizacional interno que possibilite a construção e o desenvolvimento da instituição.

Chiavenato (1992, p.53), afirma que

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera e característica que existe em cada organização, o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. [...] o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Desta forma o gestor/a bibliotecário/a tem uma função basilar na administração participativa vai além de gerenciar uma biblioteca, como também de

envolver sua equipe na organização e no processo de tomada de decisões, conforme Assis e Maia (2014, p.187):

No que se refere às bibliotecas, é fundamental que o gestor conheça as novas teorias e tendências organizacionais, adaptando-as para que sejam aplicadas em sua unidade de informação, pois mesmo sendo organizações sem fins lucrativos, as mudanças ambientais lhes conferem características competitivas e inovadoras, necessárias à auto-afirmação no mercado. O bibliotecário gestor deve adequar sua atuação não somente aos objetivos e metas da biblioteca, mas, sobretudo, aos objetivos e metas da instituição na qual ela está inserida.

De este modo acondicionar pessoas que acreditem nesta gestão e juntos possa vivenciar a gestão participativa voltada não apenas no produto ou cliente externo, mas principalmente uma gestão que entenda que em uma empresa a gestão interna voltada para pessoas faz-se necessário.

Para uma melhoria organizacional e das pessoas que compõe a equipe por meio de fatores inovadores como: capacitação, motivação e valorização. Na era da informação um dos grandes desafios do profissional bibliotecário/a como gestor/a de uma unidade de informação é valorizar e estimular a sua equipe para o melhor desempenho da organização.

3.1 O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO/A E A GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O profissional bibliotecário/a, também conhecido como profissional da informação é um profissional liberal, com bacharel em Biblioteconomia, é um profissional interdisciplinar que pode atuar em unidades de informação como: bibliotecas e centros de documentação, ou em qualquer lugar que se trabalhe com a organização, produção, armazenamento, acesso e uso da informação.

A sociedade atual está mudando de forma muito rápida, também chamada era da informação e do conhecimento, onde as pessoas cada vez mais rápidas tem acesso a informação está em constante mudança, o foco está na pessoa e nas empresas não pode ser diferente.

Deste modo conforme Ferreira e Oliveira (1989), o profissional bibliotecário/a, precisa esta preparada alem da parte técnica da sua profissão, mas ele precisa se reinventar para desenvolver novas habilidades que lhes permitam relacionar recursos e pessoas.

Assim como em outros setores em uma biblioteca trabalha-se com pessoas, e para isto faz-se necessário ao gestor/a Bibliotecário/a ter um olhar voltado para sua equipe para que com ela e por meio dela possa desenvolver um trabalho de excelência.

Para Gil (2014, p17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa á cooperação das pessoas que atual nas organizações para o alcance dos objetivos tantos organizacionais quantos individuais”, ou seja, a gestão de pessoas é o meio utilizado para os gestores lidar com as pessoas que compõe sua equipe de trabalho nas instituições.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 7), a moderna gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

As pessoas como seres humanos: dotadas de personalidade própria, com comportamentos, pensamentos, vontades individuais, possuidores de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis no desempenho profissional. **As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:** como fonte ativa essencial à dinâmica da organização, contribuindo com suas competências, experiências e não como agentes passivos, inertes. **As pessoas como parceiras da organização:** pessoas com perspectiva de vida pessoal e profissional que investem na organização todo seu potencial para conduzi-la a excelência e ao sucesso, já que o alcance dos objetivos da empresa lhes permite alcançar seus próprios objetivos individuais, isto é, na expectativa de colher retornos desses investimentos.

Neste novo século, caberá ao bibliotecário gerente da unidade de informação, um novo papel, assim sendo, valorizar os aspectos humanos da equipe que coordena para o melhor desempenho da organização em que atua. Conforme Assis e Maia (2014, p.187): “a função do líder é influenciar, de maneira positiva, os membros, estimulá-los e valorizá-los para que se possa aproveitar o potencial humano de cada um”. Complementando, Maximiano (2007, p.254) afirma que: “A liderança sempre está ligada as pessoas”. É aí que se insere um novo campo da gestão, a gestão de pessoas.

Honesko (2001, P. 3) descreve o profissional bibliotecário e suas atividades como:

[...] o profissional da informação desenvolve suas atividades em ambientes que exigem mudanças em seus papéis tradicionais, algumas atenções são exigidas. Acredita-se na necessidade de aperfeiçoar suas habilidades e transformá-lo em um profissional empreendedor e inovador, preparando-o para este novo e recente paradigma que o manterá competitivo no futuro.

Um profissional com tantas habilidades técnicas como o bibliotecário, não

pode deter-se apenas a parte prática da sua formação, cabe ao mesmo em uma unidade de informação desenvolver novas características, traçar novos perfis, incorporando as suas práticas e se aperfeiçoando, não apenas como guardião do livro e disseminador da informação, mas também com um líder/gestor/a com capacidades para treinar e gerenciar pessoas.

4 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica de forma a analisar a revisão de literatura, exploratória e descritiva, a respeito da gestão participativa, gestão de pessoas e profissional bibliotecário. De acordo com Lima e Mito (2007, p. 38) a pesquisa bibliográfica incide em um “conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso não pode ser aleatório”.

A pesquisa apresenta abordagem quantitativa e qualitativa, na qual buscamos analisar as concepções dos/as profissionais bibliotecários que trabalham em instituições públicas a respeito de como a informação e o/a profissional bibliotecário/a podem contribuir frente à gestão de pessoas e participativa nas unidades de informações – bibliotecas para que possamos ter um olhar diferenciado a respeito da gestão em bibliotecas públicas.

4.1 OLHAR DE UM PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA- RESULTADO DE UMA PESQUISA NÃO ESTRUTURADA

Para realizar esta análise foi aplicada uma entrevista não estruturada com um profissional bibliotecário servidor pública de um Instituto Federal que atua em uma biblioteca universitária. O método utilizado para esta coleta foi a entrevista não estruturada. Para tanto faz-se necessário compreender o que é uma pesquisa, e o que se objetiva por meio dela. De acordo com Gil (1999, p. 45) a pesquisa é um

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

A pesquisa é deste modo o meio, que se percorre para alcançar os objetivos

da pesquisa, utilizada como uma técnica para coletar dados que não se encontra disponível em fontes formais de informação. Rosa e Arnoldi (2006, p. 17), define entrevista como:

Uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

Assim, a entrevista deve ser utilizada pelos pesquisadores a depender do objeto de pesquisa como uma ferramenta que auxilia o pesquisador a obter os resultados que anseia como vem confirmar Ribeiro (2008 p.141), quando diz que a pesquisa é: “a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento.”

Com base no conceito de entrevista para obter resultado do problema apresentado acima, encontrei na entrevista não estruturada uma forma de obter as informações que surgiram como uma provocação a cerca da gestão participativa em bibliotecas universitárias. Como resultado desta entrevista não estruturada com o profissional da informação o bibliotecário gestor em uma biblioteca de um Instituto Federal, ele coloca que os maiores desafios encontrados por ele após sair da graduação como bibliotecário e assumir a gestão de uma biblioteca, entre eles ele destacou que o primeiro passo foi conhecer a cultura organizacional da instituição e de como funciona o mecanismo da gestão pública, e aplica-lo na unidade de informação.

O entrevistado coloca como que teve algumas dificuldades entre elas citou “a diferença entre o que se aprende na academia e como as coisas funcionam na prática também contribui para que ocorram falhas na gestão de unidades de informação.” Gerir pessoas também é um processo no qual nunca estamos completamente preparados para lidar em face da singularidade de cada membro da equipe.

O bibliotecário técnico atua na execução dos serviços a ele atribuídos enquanto o bibliotecário gestor atua no gerenciamento da unidade de informação traçando metas e diretrizes para o seu bom funcionamento. Planejamento estratégico, mapeando as necessidades e projetos a serem desenvolvidos e traçando planos de ação contendo diretrizes, matriz de responsabilidades,

cronogramas e avaliações periódicas do desenvolvimento dessas necessidades e dos projetos.

O bom relacionamento da biblioteca com todos os setores e servidores da instituição é imprescindível para o seu bom funcionamento. A biblioteca atua nos três pilares de sustentação de uma unidade de ensino, a saber: ensino, pesquisa e extensão. Para que essa atuação seja bem sucedida se faz necessário diálogo constante entre a biblioteca e os agentes que atuam neste tripé.

Cada vez mais torna-se evidente a necessidade da gestão participativa para que qualquer empresa ou instituição logre êxito. Esta gestão se dá à medida que o gestor abre mão de impor seu ponto de vista e se abre ao debate com os seus colaboradores. É assim que tomamos nossas decisões na biblioteca.

Quando perguntado sobre as dificuldades, ele diz que envolver toda equipe nas ações desenvolvidas não é tarefa fácil. Para que isso ocorra é necessário envolver toda equipe nas ações desenvolvidas não é tarefa fácil. Para que isso ocorra é necessário que seja despertado em cada colaborador o sentimento de pertencimento à unidade de informação e sua importância no ambiente organizacional.

O gestor deve ser mediador deste conflito através de planos de ação que passa por avaliação constante busque entender o papel da sua biblioteca no contexto da instituição. Quando isso acontecer, fica mais fácil traçar medidas e montar uma boa equipe para executá-las. Conheça sua equipe e saiba administrá-la. Seja líder e não chefe, seja cooperador, procure motivar sua equipe. O maior mecanismo de motivação é o bom exemplo, pertencimento à unidade de informação e sua importância no ambiente organizacional. Outro ponto a ser destacado é a necessidade de o gestor sair do seu “trono” e se colocar como parte integrante e atuante nas atividades desenvolvidas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era da modernidade, o mercado exige das organizações inovações e planejamento para continuar no mercado, a gestão participativa é uma ferramenta basilar para que as empresas e grandes organizações possam continuar crescendo e se desenvolvendo no mercado. Nas organizações de ensino superior não é diferente,

para que os setores trabalhem em conjunto, faz-se necessário que a cultura organizacional seja uma gestão participativa.

A gestão de pessoas hoje é de fundamental importância para as organizações, e as bibliotecas públicas não estão de fora desse processo, por isso a necessidade do bibliotecário como profissional de informação e gestor, encontra na gestão participativa e de pessoas através da gestão de informação um papel essencial para a tomada de decisões mais precisas e para o planejamento estratégico em uma gestão participativa que visem potencializar as ações dentro de uma biblioteca, corroborando assim com a concepção de gestão participativa.

Tendo em vista que a informação é uma ferramenta basilar para que a gestão em uma unidade de informação como uma biblioteca configura-se como uma ferramenta de organização, produção e disseminação da informação. O que pode se perceber ao final deste artigo é que o profissional bibliotecário/a tem uma função basilar na administração da informação e das unidades de informação e em bibliotecas, e do quão é importante para as bibliotecas universitárias estão inseridas no corpo administrativo das instituições de ensino superior com uma gestão participativa e democrática.

A gestão participativa é uma realidade e uma necessidade, e o profissional bibliotecário como um gestor em unidades de informação precisa ser visto como fundamental na administração de bibliotecas e ter um olhar especial para a gestão de pessoas tendo em vista que uma boa gestão participativa tem como principal ferramenta as pessoas.

REFERÊNCIA

ASSIS, Célia Costa; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. **Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO**. Inf. Inf., Londrina, v. 19, n. 1, p. 185- 205, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817>>. Acesso em: 05 Dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9. tir. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, G. I. S.; OLIVEIRA, Z. P. de. **Informação para administração de bibliotecas**. Brasília: ABDF, 1989. 57 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

HONESKO, Astrid. **Empreendedorismo em bibliotecas universitárias**: um estudo do cenário paranaense. 2001. 124 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) - Faculdade de Biblioteconomia, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2001. Disponível em:

<<http://ri.uepg.br:8080/riuepg/handle/123456789/780>>. Acesso em: 20 Maio 2016.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. especial, p. 37-45, 2007.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

LIDERANÇA: CAPITAL INTELECTUAL COMO UM DIFERENCIAL PARA O ÊXITO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Eduardo Oliveira Santos⁵
Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite⁶

RESUMO

Pretende-se neste artigo abordar aspectos teóricos que norteiam o planejamento organizacional, facilitando a comunicação e liderança entre o ambiente de trabalho. Foram feitos alguns questionamentos relacionado aos tipos de liderança que são mais implementados dentro do nosso cotidiano diário de trabalho, e quais as formas comportamentais entre ambos, e como o líder deve trabalhar e direcionar seus liderados, sensibilizando quais os principais métodos de comunicação e desenvolvimento individual e coletivo e reconhecer o papel do líder dentro da organização. Desta forma, foi realizado um questionário para melhorias e avaliações em condições de trabalho, para que os colaboradores possam fazer suas sugestões e contribuir para um desenvolvimento individual e coletivo entre os colaboradores.

Palavras chaves: Comunicação. Trabalho. Colaboradores. Desenvolvimento. Questionário.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como finalidade demonstrar a liderança como capital de inteligência dentro das organizações. Dentre eles, foram mencionados alguns dos principais tipos de lideranças encontrados no dia a dia em nossa convivência dentro do nosso setor de trabalho. No caso específico deste artigo, o conceito de liderança tornou-se objetivo principal da pesquisa por ser um conceito tão importante deste contexto de mudanças organizacionais.

Desta forma, torna se evidente a grande responsabilidade de um líder em uma organização, uma vez que para este as emoções conforme visto suas importâncias nos dias atuais precisam ser transformadas em ferramentas motivacionais para sua equipe. Em suma, a realidade do contexto de uma empresa, quando tratada adequadamente pode fornecer a melhor condição efetiva de uma organização. O estudo ora apresentado tem como objetivo principal expandir o

⁵ Aluna concluinte da Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Email: eduardoiesp@hotmail.com

⁶ Graduada em Pedagogia (UPE), Administração (UNICAP) e Filosofia (UFPE). Especialista em Gestão de Pessoas (UPE) e Gestão de Educação do Município (UFPB). Professora nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Fisioterapia, Estética e Cosmética e Publicidade do UNIESP. E-mail: anapaula@iesp.edu.br

conhecimento sobre a temática da liderança como um processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos para a realização de objetivos em uma determinada situação. Aborda um dos temas mais pesquisados nos últimos anos.

De maneira geral, a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E que para o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre os envolvidos. Porém, para adquirir essa confiança, o líder deve se entregar ao desenvolvimento pessoal de forma que busque continuamente a atualização e qualificação, pois quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar sua competência.

O objetivo deste artigo diz respeito às questões do processo de relacionamento e comunicação interna dos líderes e de seus liderados no setor de trabalho. Outro fator importante é reconhecer a importância do papel do líder e a forma de gestão implementada para seus colaboradores no processo de relacionamento interpessoal. Para um desenvolvimento mais ameno dentro da convivência interna, é preciso que o líder possa trazer novos métodos motivacionais para o grupo e sua organização.

Para esta pesquisa será utilizado vários métodos, entre eles um questionário interno para que os colaboradores de cada setor possa fazer uma avaliação de cada líder dos setores específicos a ser avaliado, e em seguida, será feita uma análise qualitativa e quantitativa e um processo interno de entrevista individual com perguntas abertas e fechadas para o desenvolvimento de gráficos para avaliação. Ainda dentro do processo de liderança, será pesquisado quais os principais tipos de líderes que se encontram dentro dos ambientes de trabalho e como eles se comportam no processo de avaliação por competências.

Deste contexto, surgiu a seguinte problemática: quais os principais problemas encontrados nos setores de cada organização? E na intenção de responder, objetiva-se identificar e nortear o papel do líder no que diz respeito ao processo de comunicação no ambiente das culturas organizacionais. E assim, reconhecer a importância do papel de liderança e de gestão para os colaboradores; sensibilizar os colaboradores para o trabalho em equipe; e conscientizar sobre a responsabilidade de cada gestor, indivíduo, servidor, como um ativo no seu próprio processo de desenvolvimento.

2 JUSTIFICATIVA

Desta forma, este artigo tem como finalidade, trabalhar o lado motivacional de cada colaborador e sugerir melhoras significativas para que a empresa possa ao longo do tempo contribuir para o crescimento individual e coletivo dos colaboradores.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Max De Pree (1989) considera a liderança uma arte de "livrar as pessoas para cometerem o que se exige delas de jeito mais eficiente e humano possível". Este ressalta também a importância de um líder se tornar um servidor da organização e dos seus membros. De acordo com as teorias do autor, um líder deve desenvolver múltiplas funções como: motivar, orientar, planejar, informar, avaliar, controlar, punir, entre outras. Porém, deve manter-se sempre em direção aos objetivos e as metas organizacionais.

Tannenbaum e Schmidt (1986) propuseram uma conduta para liderar que atinge as estratégias centradas no líder e ao mesmo tempo as estratégias centradas no grupo. São diversos fatores a serem analisados para que cada pessoa acate o seu estilo de liderança e o impacto desse estilo dos demais aspectos da organização. O líder eficaz precisa compreender a si mesmo, a equipe e o clima organizacional a fim de estudar a disposição de seus subordinados para o crescimento e se comportar de acordo com a situação.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE LIDERANÇA

3.2.1 Liderança Transformacional

Este líder procura despertar e satisfazer as necessidades mais altas, motivar totalmente o liderado e ao mesmo tempo saber que ele tem o seu papel de importância em relação em suas metas estabelecidas pela empresa. Este tipo de liderança consegue detalhar todos os perfis de seus subordinados, e ele sabe

desfrutar o potencial de sua equipe de maneira plena e manter a sincronia e garantindo o alcance de resultado satisfatório para todos.

Baldwin, Timothy T. 2000 (p, 207) fala sobre alguns modelos de liderança Transformacional:

3.2.1.1 Articular uma visão: Comportamento que permite ao líder identificar novas oportunidades para seu grupo e falar positivamente sobre o que isso significa para ele.

3.2.1.2 Apresentar um modelo adequado: Comportamento da parte do líder que estabelece um exemplo para os empregados seguirem e que é consistente com os valores que o líder adota.

3.2.1.3 Proporcionar estimulação intelectual: Comportamento da parte do líder que desafia os liderados a reexaminarem as premissas de seu trabalho e pensarem novamente em como elas podem ser executadas.

3.2.2 Liderança Autocrática

Segundo França (2006), este estilo de liderança tem como características o monopólio e a centralização do poder.

Nessa liderança temos o líder como aquele que exerce um domínio único e é responsável por mandar e controlar as regras. É o detentor das informações e por determinar as decisões em nome do grupo. Quem é liderados não há participação nos processos de decisão em relação à empresa. O líder determina quais serão as ideias que devem ser compartilhadas com o grupo, levando a uma diminuição de participação e motivação que levam ao prejuízo no que se refere ao desempenho do grupo. Este tipo de liderança é bastante vista nas seguintes áreas: Militares, Construção Civil, Fábricas e Indústria.

Mas a liderança autocrática também tem o seu lado positivo. O líder tem por objetivo tratar imediatamente os interesses da empresa em curto prazo de resolução, tão quanto os problemas entre sua equipe e obtém resultados rápidos. Vejamos abaixo alguns exemplos de liderança autocrática:

- Apenas o líder detém as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo;
- O líder prioriza as providências e as estratégias para a realização das atividades;
- O líder diz qual a atividade individual de execução e qual o seu colega de trabalho que irá compartilhar o trabalho;
- O líder é dominante e não faz elogios e nem críticas ao trabalho de cada

membro;

- Os funcionários liderados por esse tipo de gestão entregam muitos projetos e demandas, porém apresentam níveis elevados de estresse, e como consequência há a queda na produção e diminui a produção do grupo.

3.2.3 Liderança Democrática

É um modelo de gestão onde líder e liderados participam juntos dos processos de decisão e obtenção de resultados pleiteados na missão da empresa. Prega um sistema mais aberto e participativo, que estimula o espírito de grupo, a cooperação por meio da criação de um espaço de trabalho mais igualitário e deliberativo.

Neste tipo de liderança, o líder trabalha para atender os objetivos de todos os envolvidos, sem deixar que nenhuma das partes perca seu direito de opinar e que foi democraticamente adquirido. Por isso, encontramos estas lideranças em todos os lugares. Do lado negativo, o processo de decisão pode ser muito mais demorado, resultando em atrasos. Outro ponto está relacionado à maturidade do time: uma equipe muito jovem e inexperiente tende a não desempenhar bem nas mãos de um líder democrático. Abaixo alguns exemplos de liderança democrática.

- As diretrizes são conversadas pelo grupo, supervisionado e assistido pelo líder;
- O grupo tem liberdade de gerir as providências e as estratégias para chegar ao objetivo. As atividades recebem novas perspectivas com os debates;
- O compartilhamento das tarefas são critérios de execução do grupo e cada membro deve ter a liberdade de determinar os companheiros de trabalho;
- O líder busca ser um membro normal do grupo, sem sobrecarregar as tarefas do outro colaborador.

3.2.4 Liderança Liberal

Diferente da autocrática, esta liderança faz com que seus subordinados tenham total autonomia em suas decisões. Geralmente, ele só se posiciona quando é questionado pelo grupo. Ainda assim, se ficar “em cima do muro”, a falta de

firmeza demonstrada por essa atitude pode gerar desagregação no grupo. Nunca tem voz ativa e na maioria das vezes trás o lado profissional para o pessoal.

Dá aos empregador liberdade para realizar suas tarefas sem interferências diretas, fazendo apenas o que for solicitado. Os profissionais ficam responsáveis por gerir suas atividades, bem como os resultados de seu trabalho. É a maneira de demonstrar confiança na atitude dos colaboradores e delegar autonomia para motivá-lo. No entanto, o líder liberal precisa estar atento para que os colaboradores não fiquem sem condução nem cometam erros graves que prejudiquem o desempenho da empresa ou se acomodem e deixem de desempenhar suas funções.

- Existe liberdade completa para as decisões do grupo ou não, com participação quase nenhuma do líder;
- A divisão das atividades e a escolha dos companheiros é do grupo. Demonstrando a absoluta falta de participação do líder;
- Não há do líder uma tentativa de analisar ou de regular o curso dos acontecimentos.

4 METODOLOGIA

As etapas desta pesquisa compreendem: Revisão Bibliográfica de forma secundária, onde busca conhecimentos na área de Gestão de Pessoas. Em específico, os principais tipos de lideranças implementadas pelos líderes de cada setor ou organização.

Outro método utilizado foi descritivo, através de uma pesquisa de campo com dados primários onde foi feito questionário interno no mês de Maio, em que cada colaborador de setores específicos puderam responder as perguntas abertas e fechadas enfatizadas no questionário. E desta forma, também foram utilizados métodos e amostras qualitativos e quantitativos, através de um banco de coleta de dados, pois obtive um número específico de perguntas e posteriormente um indicativo através de gráficos. Porém foi entregue o maior número de exercício aos setores abordados para uma amostra quantitativa pra que todos pudessem fazer uma avaliação de cada líder do seu setor.

Para compor este artigo, foi feita uma pesquisa interna através de um

exercício com 10 questões entre vários colaboradores da instituição, Sociedade de Ensino Superior da Paraíba – IESP Faculdades. Onde foram abordados vários pontos na área de liderança, tais perguntas como: setor de atuação, pontos fracos e fortes, métodos motivacionais, desempenho setorial entre outros. Segue com os termos abaixo.

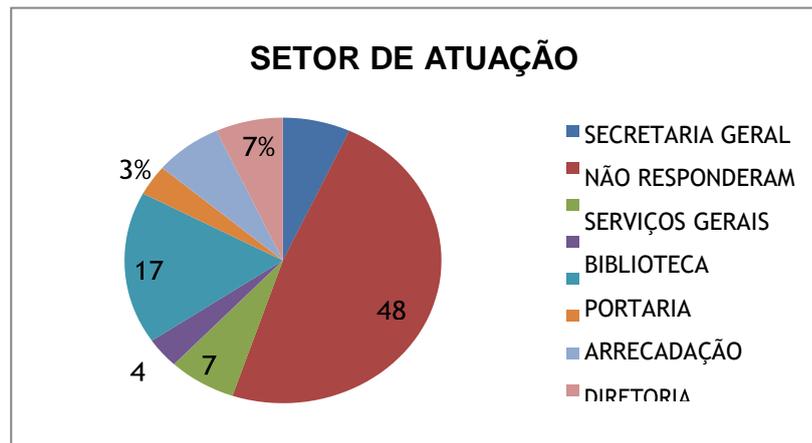


Gráfico 1: Setor de atuação
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Neste primeiro gráfico foi feita a seguinte pergunta: Qual o seu setor de atuação? A grande maioria não quis se identificar, desta forma 48% não disseram qual o seu setor de trabalho.

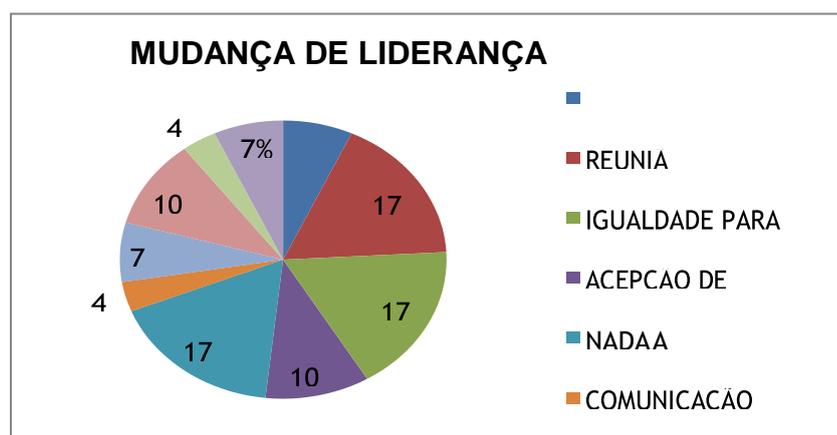


Gráfico 2: Mudança de liderança
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Neste 2º gráfico, foi feita a seguinte análise: Caso o colaborador tornasse líder do setor o que ele mudaria para melhoras da equipe. A maioria com 17% disseram que a igualdade para todos seriam um fator determinante para uma

mudança e melhoria para o grupo. Outros 17% acharam que se houvessem reuniões periódicas traziam benefícios coletivos.

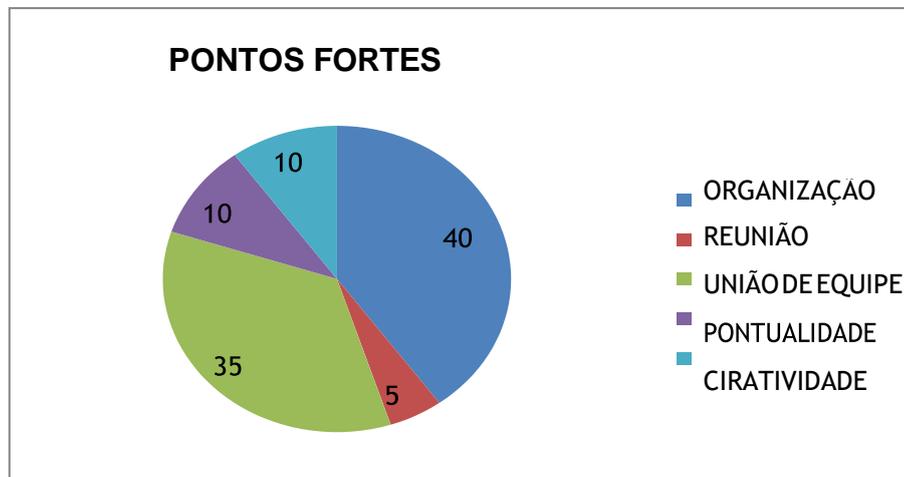


Gráfico 3: Pontos fortes
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

A análise do gráfico 3 foi um dos itens de maior destaque dentro da coleta de dados, no que diz a respeito aos pontos fortes e pontos fracos de cada líder do setor. A maior parte dos colaboradores avaliou que seus líderes tem organização e união de equipe. Isso traz um índice de avaliação de desempenho de 75% de aprovação por parte dos seus comandados.

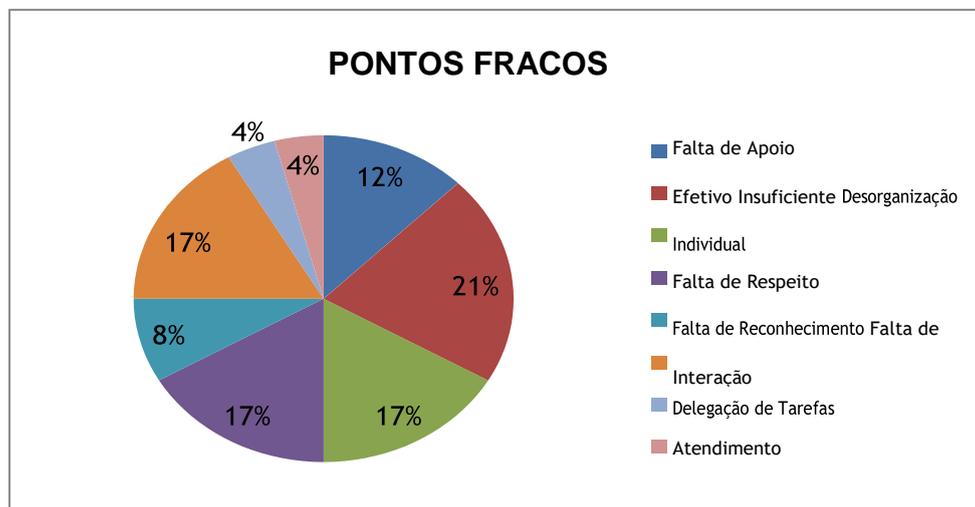


Gráfico 4: Pontos fracos
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Por outro lado, como descrito no gráfico 4, o fator determinante nos pontos fracos foram: A falta de efetivo e falta de interação por parte dos líderes na grande parte dos setores da instituição. Onde os comandados relataram que deveriam existir mais interação por parte de cada líder do setor.

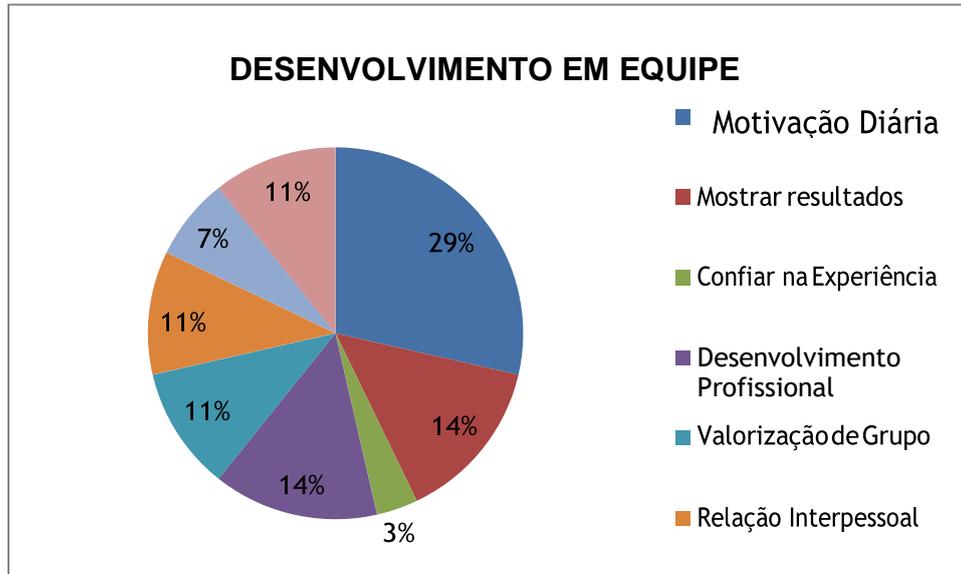


Gráfico 5: Desenvolvimento em equipe
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

No gráfico 5, foi feita uma avaliação da importância de cada líder para o desenvolvimento da equipe. A maioria argumentou que a motivação diária é um ponto importante para que todos possam desempenhar um trabalho com mais eficácia onde a valorização individual e coletiva faça mostrar mais resultados determinantes e desenvolvimento profissional.

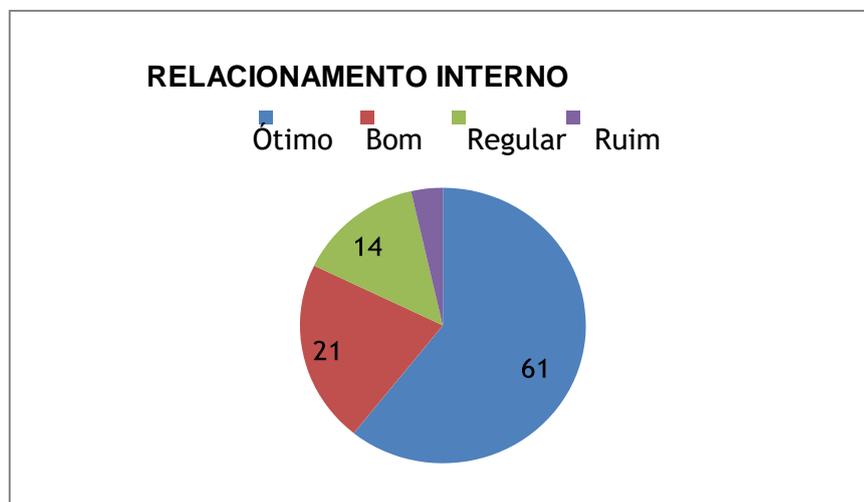


Gráfico 6: Relacionamento interno
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Nesta fase da avaliação, conforme gráfico 6, foi perguntado qual é o seu grau de relacionamento com o seu líder. E a maioria dos colaboradores relataram que o seu grau de relacionamento é ótimo com 61% a sua liderança, isso só relata que uma boa sintonia só favorece o bem estar do grupo nas tomadas decisões

implementadas por seus líderes diariamente. Bom e Regular os dois somam 35%, enquanto Ruim ficou com 4% do questionamento.

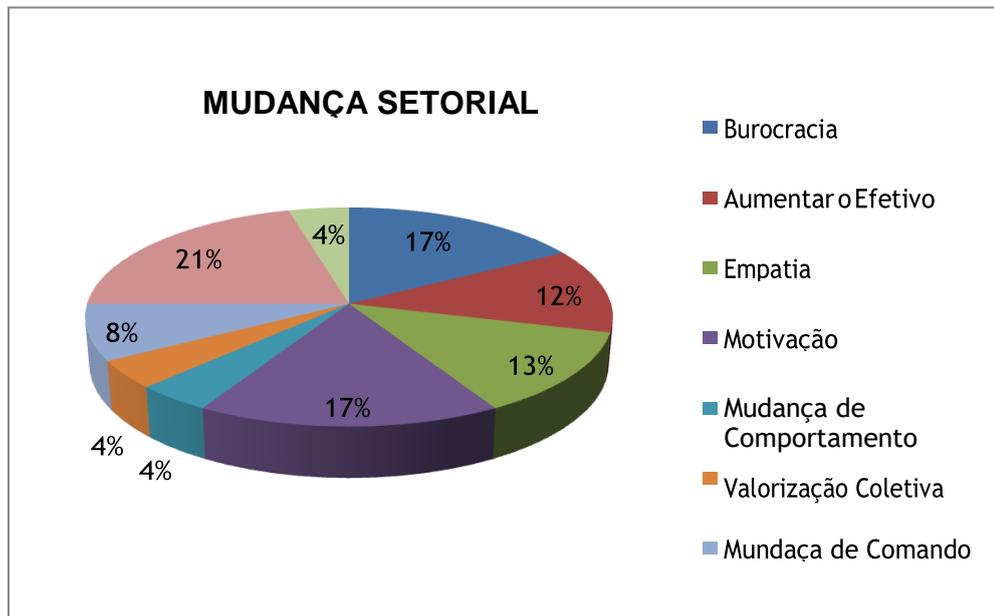


Gráfico 7: Mudança setorial
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Conforme mencionado no gráfico 7, este ponto refere-se ao quesito mudança de setor onde foram abordadas situações para melhores condições de trabalho. O principal quesito abordado foi a organização somado com motivação, os dois juntos somaram 38% dos colaboradores dos setores analisados falaram que o setor de trabalho precisa de mais organização para um melhor atendimento e funcionamento interno. Em segundo ficou a burocracia onde 17% acham que seu setor de trabalho poderia ser menos burocrático.

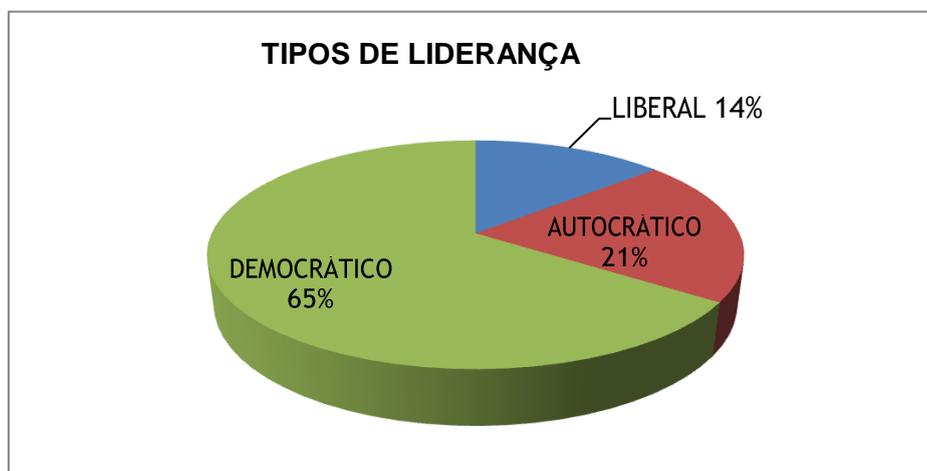


Gráfico 8: Tipos de liderança
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Este gráfico 8 é um dos mais importantes para a complementação do meu artigo, pois fala exclusivamente de uma estatística de bastante relevância pra minha pesquisa e para o meu ambiente de trabalho. Fala sobre os tipos de liderança. E neste caso eu fiz a abordagem dos três principais tipos de liderança mais encontrados em todos os setores de trabalho que são: o Democrático, o Autocrático e o Liberal. Onde 65% dos entrevistados relataram que os líderes de cada setor são Democráticos. Enquanto o liberal e o autocrático somam juntos 35%.

Isso demonstra um alto índice de satisfação por parte dos liderados com os seus líderes e em relação aos outros gráficos e questionamentos, todos estão atentos às normas e diretrizes estabelecidos por cada líder de seus setores, tão quanto neste caso da Instituição de ensino.

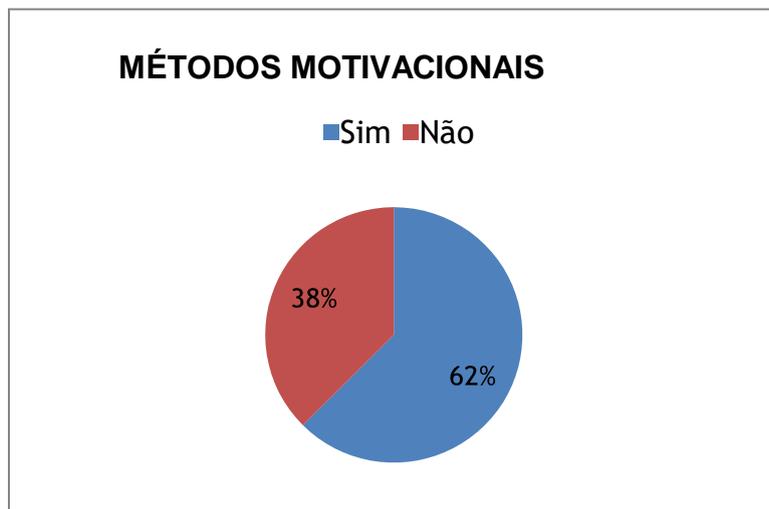


Gráfico 9: Métodos motivacionais
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Esta avaliação foi determinando no contexto de métodos motivacionais, e o gráfico 9 demonstra que o índice de aprovação foi positivo. Porém, foi algo que pode ser melhor avaliado, e deverá ser feita um diagnóstico por parte dos líderes de cada setor para fazer um programa de métodos motivacionais para que melhore não só o índice de avaliação, mais também procure métodos para trazer o desempenho de cada colaborador e conseqüentemente, fazer com que cada colaborador possa dar o melhor de si próprio.



Gráfico 10: Satisfação de desempenho
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Neste caso, do gráfico 10, foi feita uma pergunta pra saber se cada colaborador estava satisfeito com na função que atua no seu setor de trabalho. E a grande maioria com 90% diz-se estar satisfeito. Caberá ao líder de setor trazer vários métodos de desempenho para fortalecer ainda mais este índice de satisfação.

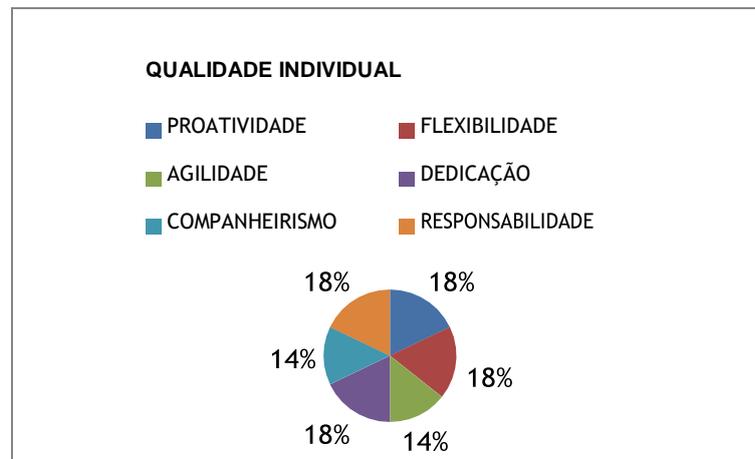


Gráfico 11: Qualidade individual
Fonte: Autor da Pesquisa - Maio/2018

Por fim, no gráfico 11, foi feita a abordagem no quesito Qualidade Individual, onde cada colaborador ficou apto em fazer uma auto avaliação de si próprio. E todos mostraram seu lado positivo em suas qualidades, tais como: Pro-atividade, Flexibilidade, Agilidade, Dedicção, Companheirismo e Responsabilidade. Estes são alguns adjetivos que dá ênfase ao dia a dia de trabalho e ao mesmo tempo, saber que todos estão envolvidos em um só objetivo. Que é sempre o melhor de si todos os dias de atuação profissional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo mostrar os tipos líderes das organizações em buscar novos métodos motivacionais para agregar valores e conhecimentos para seus setores de trabalho. Existem várias formas de contribuição para uma melhoria significativa, basta saber aonde, e como implementar dinâmica de grupo, satisfação de resultados e acima de tudo, um bom relacionamento entre líder e liderado. Para tanto, basta agregar valores, conhecimento e uma boa interação na sua atuação de gestão.

Ao líder de cada setor, outro fator importante é a comunicação interna. Onde se busca um tipo de linguagem coloquial para o relacionamento individual e coletivo. Entretanto, o comportamento linguístico de cada líder, determina qual a forma de liderança poderá ser estabelecido dentro e fora do ambiente de trabalho. O líder tem que identificar outras qualidades de seus comandados, de tal forma que o mesmo possa contribuir para melhorias no setor, e dar mais qualidade em todo o processo estabelecido pelo mesmo.

Quanto aos liderados, vale ressaltar a importância do papel e o reconhecimento da gestão preestabelecida para valorização, sensibilidade e atributos ao grupo. A cada colaborador a identificação, atividades, normas, dinâmicas. Estes são fatores positivos no desenvolvimento lhes atribuídos ao processo de tomadas de decisões no ambiente de trabalho.

Caberá ao líder fazer o relacionamento de atividades, tarefas e conscientizar às responsabilidades atribuídas a cada colaborador de cada setor para estruturação e operacionalização de suas funções e saber que cada um tem a sua importância dentro do processo de gestão e liderança.

Em relação ao questionário interno, foi constatado os pontos fracos e fortes de cada liderança, tão quanto as formas de liderança, métodos motivacionais, satisfação de desempenho, qualidades individuais e coletivas, o processo de capacitação de tarefas e obrigações por parte dos colaboradores dos setores avaliados, foi verificado que a maioria dos líderes podem melhorar seu posicionamento dentro do grupo, dando mais ênfase ao diálogo direto. Tendo em vista, que a maioria dos entrevistados estão sentindo que falta mais comunicação interna por parte dos líderes, e esse é um processo fundamental dentro da liderança.

Outro fator determinante e não menos importante, são as formas de como são repassadas as determinações, onde a maior parte dos colaboradores relatam que estão sobrecarregados diariamente. Isso também se deve no processo e capacitação de novos colaboradores dentro da instituição que estar com números reduzidos em alguns setores avaliados. Caberá ao líder estabelecer novos métodos e alinhar as escalas de trabalho e suas competências dentro da equipe. Ainda dentro do processo interno de avaliação por competências o líder tem total liberdade para fazer o reagrupamento da equipe e lhes atribuírem tarefas de acordo com cada setor.

REFERÊNCIAS

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. **Gestão do capital humano**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FRANÇA, L. Ana Cristina, **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**, São Paulo, 2006.

PREE. Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2ª ed. São Paulo; Best Seller, 1989.

PORTAL DOS ADMINISTRADORES. **Conceitos de Liderança que todos devem conhecer**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/conceitos-de-lideranca-que-todos-devem-conhecer> Acesso em: Out. 2018.

SEIXAS, Luciano. **Estilos de liderança: Liderança Autocrática, Democrática e Liberal**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/> Acesso em: Out. 2018.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. In: Coleção Harvard de Administração. v. 5. São Paulo: Abril, 1989.

TIMOTHY T. Baldwin, William H. Bommer, Robert S. Rubin. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: 2008.

AS INTERPELAÇÕES E TÉCNICAS COMPETENTES VENDAS DIRETAS

Adriano Hugo Gomes de Brito¹
Tatiana de Medeiros Santos²

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é descrever os passos necessários da venda pessoal e as técnicas de vendas relacionada à estratégia do marketing de relacionamento. Foi empregado a abordagem do Grid para Excelência em Vendas. Procurou-se examinar a solidez do modelo com a finalidade de realizar-se um mapeamento de técnicas competentes aplicadas nesse âmbito, com esse realizar foi promovido uma reflexão sobre formas de abordagens e o quanto, se as mesmas forem utilizadas de forma inadequada podem comprometer a finalização da venda.

Palavras-chaves: Abordagens. Competência. Planejamento. Gestão de Vendas. Efetivação.

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, as firmas dispõem muito dinheiro e investem milhões em treinamento de seus vendedores para efetivar suas vendas com excelência. Milhares de vídeos, palestras e livros são obtidos acreditando que com essa leitura o sucesso venha.

O essencial foco na venda é compreender as mais várias formas de abordagens aos clientes para a efetuação da venda de um serviço ou produto. A maioria das empresas, tendem reduzir seus vendedores a simples tiradores de pedidos e conseqüentemente, prospectores desperdiçados.

Os "tiradores" de pedidos possuem dois tipos de interpelações básicas: uma intencionada na qual o vendedor utiliza técnicas de vendas de alta pressão, estimando de forma excessiva a eficiência do que se pretende vender e

¹ Aluno concluinte da Pós-graduação em Gestão de Pessoas. E-mail: adrianohugotintas@gmail.com

² DOUTORA EM EDUCAÇÃO 2016.1. MESTRE EM EDUCAÇÃO - 2009.1 - Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba - PPGE/UFPB. ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO INFANTIL - UFPB (2004) e ESPECIALISTA EM GESTÃO EDUCACIONAL - UFPB (2005). Graduação em PEDAGOGIA - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JOÃO PESSOA-UNIFE (2001). Professora substituta da Universidade Federal da Paraíba e professora da Educação à distância (Curso Pedagogia à distância - UFPB). Professora da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa e da Universidade Vale do Acaraú - UNAVIDA. Professora da Faculdade Maurício de Nassau. Email: taty_ms11@hotmail.com

desvalorizando os opositores. Outra interpelação está voltada ao cliente, atribui que a venda não será realizada, e só apenas se influenciados por uma argumentação convincente. À vista disso, as empresas investem continuamente no aperfeiçoamento do passo a passo que torne uma venda inevitável.

Na modalidade venda direta, diante de negociação de bens de consumo e ou serviços, em que é realizada entre vendedor e cliente, é relevante que haja uma aproximação ativa por parte do vendedor, pois trata-se de um procedimento de vendas que possui complexidade e deve haver disposição, do mesmo, uma vez em que, é o principal responsável por um bilionário volume de transações e pelo emprego no marco de milhares de vendedores. *A World Federation of Direct Selling Associations* – Associação das empresas de vendas diretas, define que Venda Direta pode ser apresentada como a venda de produtos e/ou serviços ligada intensa e diretamente aos consumidores de maneira cara a cara, em qualquer lugar fora de um local específico comercial. Deste modo, as vendas que são diretas devem ocorrer com a explicação ou demonstração particular por parte de um vendedor.

O Relatório apresentado pela WFDSA, no encontro realizado em San Diego, no mês de junho de 2018, observou-se que o setor de vendas diretas vem crescendo anualmente ao redor do mundo. O número de representantes diretos passou de 114 milhões, em 2017, para 117 milhões, no ano passado, alta de 2,6%, um recorde para o setor. No tocante a porção relativa aos negócios e as vendas diretas, o mundo inteiro apresentou recorde. Entre 2016 e 2017, houve uma alta de 1,6%, passando de US\$ 186,7 bilhões para US\$ 189,6 bilhões. No campo mundial, o Brasil – Com R\$ 45,2 bilhões em volumes de negócios e 6% da participação mundial, o país se manteve como líder do setor em toda a América Latina. O resultado garantiu a 6ª colocação no ranking de vendas diretas no mundo atrás apenas dos Estados Unidos, China, Coreia, Alemanha e Japão. No mundo os produtos mais vendidos – A pesquisa da WFDSA mostra que a comercialização de produtos de bem-estar chegou a 34% em 2017, superando a categoria de cosméticos que registrou 32% no ano passado.

Informações como essas são respeitáveis para sobressair ao valor setorial a nível de Brasil e mundialmente, bem como para justificar essa pesquisa que pretende desvendar o tipo de interpelação mais empregada pelos vendedores destaques no setor empresarial de vendas diretas em nosso país, bem como propor

uma reflexão nesse sentido. A representação tendenciosa do vendedor brasileiro colabora para o processo de formação de um plano tático de vendas na qual as organizações podem conseguir regalias competidoras ao contraírem a capacidade de conduzir melhor seus relacionamentos. Desta forma, objetiva-se evidenciar a relevância do cumprimento das etapas competentes no passo a passo de uma venda para que haja uma efetivação de sucesso. Para tanto, demonstrar o quanto o Grid de Vendas norteia a efetivação de uma venda direta; identificar as etapas que garantem uma venda direta de sucesso; e compreender a diferença entre um vendedor e um tirador de pedidos.

2 JUSTIFICATIVA

A justificativa sobre o tema “as interpelações e técnicas eficiente em vendas diretas”, se baseia em acreditarmos na existência de estratégias fundamentais para que uma venda direta se efetive com sucesso, também por acreditarmos que é importante, não só para as empresas, mas para todo profissional que exerce a função de vendedor, conhecer os caminhos que facilitam e garantem que uma venda seja ativa e se efetive satisfatoriamente.

Neste artigo, apresentamos um plano com estratégias para que as vendas diretas sejam efetivadas e consigam a fidelização dos clientes e que seja tão eficiente que dela surjam novos interessados. Desempenhar esse trabalho, na visão do vendedor pode não ser uma tarefa tão fácil, mas temos absoluta certeza que com conhecimento adquirido sobre o assunto e as fontes de pesquisas aqui postas, será algo que se tornará uma questão de metodologia e saber aplicá-la. É comum encontrar empresas, seja de pequeno ou grande porte, que não apresentam um departamento que se preocupem com a capacitação dos seus vendedores na realização de uma venda, de forma consciente, que possuam passos necessários para que se obtenha o sucesso em seu objetivo, que é vender. Por isso, é importante que uma empresa tenha consciência da dimensão do planejamento, controle e condução do processo de vendas, independente do qual seja o tamanho da empresa, pois todas que são compostas de vendedores, têm pessoas com necessidades, anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional. Alguns empresários resumem as vendas no seu negócio apenas a

questões que envolve dimensão de vendas, mas que necessariamente não se relaciona com fidelização do cliente e perspectivas de novos clientes a partir da eficácia com que foi feita a venda.

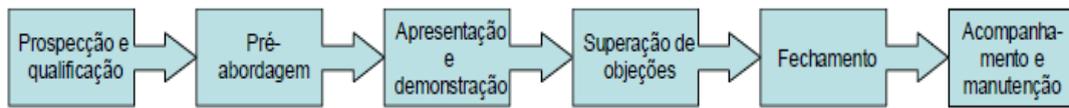
3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MERCADOLOGIA DO RELACIONAMENTO E A VENDA DIRETA

Tendo em vista que a venda particular se sobressai por sua aptidão e capacidade de se alargar geograficamente, dessa forma, esse formato de vendas ainda se apresenta por ser um trabalho personalizado e com intensa interatividade onde há estabelecimento de confiança entre vendedor/cliente. Essa relação consumidor-representante comercial, é abordada na perspectiva da venda pessoal e na mercadologia do relacionamento que trataremos posteriormente.

Las Casas (1987) afirma que na venda pessoal o marketing é um dos mais competentes instrumentos de comunicação. E pode se traduzir na comunicabilidade da companhia e seus clientes por meio dos seus vendedores. Prontamente por se apresentar de forma pessoal, este tipo de comunicação apresenta muitos benefícios. Uma das vantagens é a possibilidade de o vendedor poder realizar uma adaptação ao que será apresentado em conformidade com a conveniência da conjuntura. 'A excelência pode ser obtida se você se importa mais do que os outros julgam ser necessário; se arrisca mais do que os outros julgam ser seguro, sonha mais do que os outros julgam ser prático, e espera mais do que os outros julgam ser possível'. (Vince Lombardi)

Dúvidas e oposições que surgem no momento da venda podem ser explicadas ainda no tramite, colaborando para que desperte no consumidor o desejo pela efetivação da compra. O diálogo nesse instante, bem como pontos de vista, propostas, entre outras, são analisadas e as reações comportamentais é um fator que propicia a concretização das vendas, caso o vendedor esteja sensível aos fatos. Mesmo com ganhos, podemos evidenciar que a venda direta é um dos modelos mais onerosos de comunicação, pois sustentar uma equipe de vendas deve exigir treinamento, controle, gastos em transportes, tempo de espera, acompanhamento etc.



Fonte: Kotler (2000) (adaptado)

Imagem 01: as principais etapas para realização de uma venda eficaz
De acordo com Kotler (2000).

Prospecção e qualificação: a venda começa identificando os clientes em potencial. Os clientes podem ser qualificados como clientes em potencial a partir da análise da sua atual situação financeira, volume de negócios, exigências essenciais em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado. Um vendedor precisa apresentar a capacidade de reconhecer clientes em potenciais e assim classificá-los para priorizar o atendimento.

Antecipação da abordagem: conhecer ao máximo as necessidades do cliente, que está envolvido no processo da compra, para assim pensar e organizar estratégias de abordagem, pois seus clientes têm várias obrigações e o momento da venda gera tensão /estresse para que as decisões possam ser tomadas e assim não comprometer a efetivação da venda.

Interpelação: a saudação inicial contribui para obter um bom começo no relacionamento vendedor e cliente. Com cortesia e sem distração, como, por exemplo, não interrompê-lo com um olhar diretamente em seus olhos, pois a apresentação ao cliente deve ser agradável, positiva e assertiva.

Apresentação e Demonstração: nesta fase, o vendedor apresentará o produto ao comprador de forma que sua atenção seja atraída e o desejo de efetuar a compra seja despertado. Em sua apresentação o vendedor deve acentuar os benefícios do produto e mostrar as principais características que tornam evidentes para a obtenção desse produto. Três tipos diferentes de apresentação são os mais utilizados pelos vendedores. O primeiro e mais antigo é do tipo abordagem engessada, na qual o vendedor já tem em mente toda a sua exposição que se resume aos pontos básicos do produto e tem como base o princípio estímulo-resposta, no qual o comprador faz o papel de agente passivo e será induzido a comprar pelo uso de palavras estimuladoras, imagens, termos técnicos e ações. Esse tipo de interpelação é utilizado essencialmente na venda porta a porta ou na venda por telemarketing. A abordagem pensada e previamente planejada também tem como princípio o estímulo-resposta, no entanto o vendedor identifica anteriormente as necessidades e o registro de compra do cliente para depois abordá-lo com uma apresentação personalizada. A terceira é a abordagem que pensa sobre a satisfação e necessidades e assim busca suprir as necessidades reais do cliente. Nessa abordagem o vendedor necessita de muita habilidade para ouvir e solucionar problemas. Ele exerce o papel de um "colch" experiente consultor de negócios, esperando ajudar o cliente a economizar ou melhorar seu percentual de lucro. No geral, a melhor forma de apresentação pode ser com folhetos, livretos, slides, amostras de produtos e simulações em computador.

Objeções superadas: comumente, os clientes apresentam objeções durante a apresentação das vendas. Essa resistência pode ser psicológica ou lógica. Quando a resistência é de caráter psicológico, pode incluir a preferência do cliente por outras marcas, associações desagradáveis ao vendedor, zona de conforto em relação a segurança que traz a frequência das compras com um vendedor que já seja de confiança. Na resistência lógica, questões como: oposição ao preço, prazo de entrega, forma de pagamento, certas características do produto... são fatos preponderantes. Nesse momento para que haja superação dessas objeções, se faz necessário que o vendedor coloque em prática suas mais competentes habilidades de negociação.

Culminância: esse momento é decisivo e o vendedor tenta concluir sua venda. Muitos quando não conseguem ou não têm êxito nesse estágio perdem a autoconfiança ou mesmo se sentem desconfortáveis em solicitar ao cliente sua assinatura para que a compra seja efetivada. Esse instante exige dos vendedores o conhecimento de como identificar atitudes físicas, afirmações ou comentários, perguntas dos compradores que apontem a hora do fechamento, o xeque-mate. Chega o instante em que resgatar os pontos iniciais do entendimento, questionando se o comprador tem preferência por B ou C, oferecer incentivos peculiares, como: preço especial, quantidade extra sem ônus, um brinde, um cartão de fidelização que traga benefícios...

Acompanhamento e manutenção: para que o vendedor assegure a satisfação do cliente e ou futuramente feche novos negócios, o mesmo precisa já deixar marcada visitas de acompanhamento e assegurar ao máximo a satisfação de quem está comprando. Dessa forma, o vendedor cumprirá a última etapa da venda e garantirá que o cliente não seja esquecido ou encanta-se por um concorrente.

Por meio do marketing de relacionamento, o vendedor vai além dos princípios de venda pessoal, trabalha numa perspectiva de conquista do cliente para que se realize sua fidelização. Através de um atendimento diferenciado o vendedor de qualidade, preconiza uma relação de confiança e comodidade para com o cliente/comprador.

Miguel (2002) sobre marketing de relacionamento afirma que esse é o processo em que uma determinada empresa deve construir uma relação a longo prazo com seus clientes que estão em potencial e compradores, nesse caminho tanto o vendedor quanto o comprador, trabalham direcionados rumo a conquista de objetivos específicos. No que tange ao vendedor, os objetivos são: compreender as carências de quem compra; tratá-lo como parceiro; garantir que os funcionários acolham em seus desejos, permitindo-lhes o exercício de iniciativas proativas; e que venham a abastecer ao comprador de forma a ter qualidade.

Os autores Stone e Woodcock (1998) enfatizam a necessidade de considerar o marketing de relacionamento como um investimento. Os ganhos do marketing de relacionamento habitualmente se apresentam de acordo com a fidelidade comprador, aumento da frequência e do volume das compras, assim como, também dos lucros, não só pelo aumento das vendas, mas também de cada vez mais buscar por custos menores para seduzir os clientes. O marketing de relacionamento deve ter contato com o vendedor, em uma frequente comunicação com os clientes em potencial para assegurar a realização dos objetivos comuns as partes envolvidas.

3.2 O GRID DE VENDAS

Quanto as teorias da venda pessoal e sua relação com o marketing que apresentamos até este momento, foram discutidas por (BLAKE E MOUTON, 1970) no Grid de Vendas. O trabalho desses autores refere-se, principalmente, à importância do conhecimento teórico e técnico para a apreensão das táticas de vendas postas e dos comportamentos típicos e repetitivos do cliente no processo de negócio.

Com o conhecimento científico sobre como o comportamento que se repete em determinados momentos, temos um delineamento para prever as mais prováveis consequências das ações de um vendedor no processo de compra e venda; nos fornece alternativas que podem ajudar a quem vende no planejamento das maneiras mais construtivas e eficazes para que o objetivo seja alcançado e todas as partes saiam satisfeitas. No ato das vendas, se torna eficaz tendo a teoria eficaz para orientar as ações. (BLAKE & MOUTON, 1970).

É o Grid de Vendas, um dos focos desta investigação. Tratamos de um conjunto de teorias que fomentam sobre a relação entre os vendedores e clientes. Apresentamos o modo como essas teorias podem ser aplicadas, visto que podemos constatar que seja fundamental nesse processo. Nestes pontos essenciais, incluímos o estabelecimento de perspectivas como: começo do negócio, delimitação de vendas, interrupções, objeções e queixas, fechamento da venda, manutenção e fortalecimento das contas abertas. Com o Grid, torna-se possível fazer a investigação da dinâmica na comunicação, que atinge: apuração no escutar para que com isso haja a assertividade para se provocar a atenção dos possíveis compradores, uma participação dos mesmos na decisão da compra, além de lidar melhor com as emoções que surgem no processo da venda.

3.3 A UTILIZAÇÃO DO GRID

Utilizar o Grid que deve como ferramenta para o bom emprego da teoria utilizada em vendas, se fez necessário para garantir a adaptação desse exemplo à época presente mesmo que seus princípios tenham sido utilizados dentro de uma teoria criada na década de 70. Portanto, a base teórica, publicada a décadas atrás, continua muito consistente na atualidade. São muitos os artigos recentemente

escritos usando essa teoria como referência onde os trabalhos dos autores são citados, essa é a prova de sua contemporaneidade.

De acordo com Moore (2002) que trata sobre as inúmeras variantes que aparentam a questão do conflito, cita as teorias da contingência, advertindo com ênfase ao trabalho de Robert Blake e Jane Mouton no Grid Para Excelência de Vendas. O mesmo retrata a importância do vendedor focar nas pessoas envolvidas na venda direta e no ato em si que resulte em exclusividade e prospecção a partir dessa prática. Newborough (1999), ao se referir ao Grid de Vendas, como não só um modelo contemporâneo de explicação da conduta humana, mas como uma ferramenta que se arremessa para o bom relacionamento de vendedores e para a liderança em vendas diretas.

O autor Ray (1997), destaca a seriedade e atualidade do Grid, e cita Blake e Mouton como referência universal, destacando a questão da intervenção, o Grid garante para a organização das empresas trabalham com vendas diretas, isso dá a entender que toda a instituição que se desenvolver a partir das partes autossustentáveis da empresa. Essa teoria, destaca que a ampliação organizacional estaria tendo foco no trabalho em grupo e no comprometimento de abordagens de autoajuda, harmonizando e confiando nas habilidades internas e na liderança para o acréscimo das atividades. Por isso, para que haja desenvolvimento o vendedor, deve se incluir na condição de indivíduo e também como quem faz parte do grupo de vendedores e todas as unidades da organização, ao contrário de se concentrar em qualquer um deles. Nesse entendimento, o desenvolvimento organizacional deve ser abordado de forma que englobe as ciências administrativas, racional do negócio e a conduta dos sistemas da organização em um corpo orgânico e interdependente.

3.4 O DESENVOLVER-SE DO MODELO

O vendedor ao estar em contato com quem deseja comprar e para que haja a realização da venda existem, duas ideias circundando em sua mente quanto a sua ação. O interesse inicial é na efetivação da venda e em segundo plano, o interesse pelo cliente.

O foco em efetivar uma venda segue uma extensa porção de considerações. Esse interesse pode ser reconhecido pelo número de visitas

realizadas, a quantidade horas trabalhadas, as entregas efetuadas no dia. O êxito nas vendas não é concebido, essencialmente, pela quantidade de vendas, mas pode constituir o sucesso em outros aspectos, tais como: encontrar clientes em potencial de compra, delinear o perfil do cliente para o seu produto, fazer a perspectiva e possibilidades de novos clientes. Dessa forma, as necessidades iniciais e impressões de como conseguir seus interesses vão além.

São muitas as circunstâncias que influenciam o grau de interesse em efetivar uma venda por parte de um vendedor. A empresa a qual ele faz parte, apresenta uma política própria de vendas e apresenta práticas e métodos em seus treinamentos que podem influenciar diretamente em vários graus de interesse e eficácia. Havendo um grau de interesse pelo resultado positivo da venda muito intenso, sua energia será aumentada no processo e assim há uma chance maior com a probabilidade de o mesmo agir de modo que leve a um alto volume de vendas.

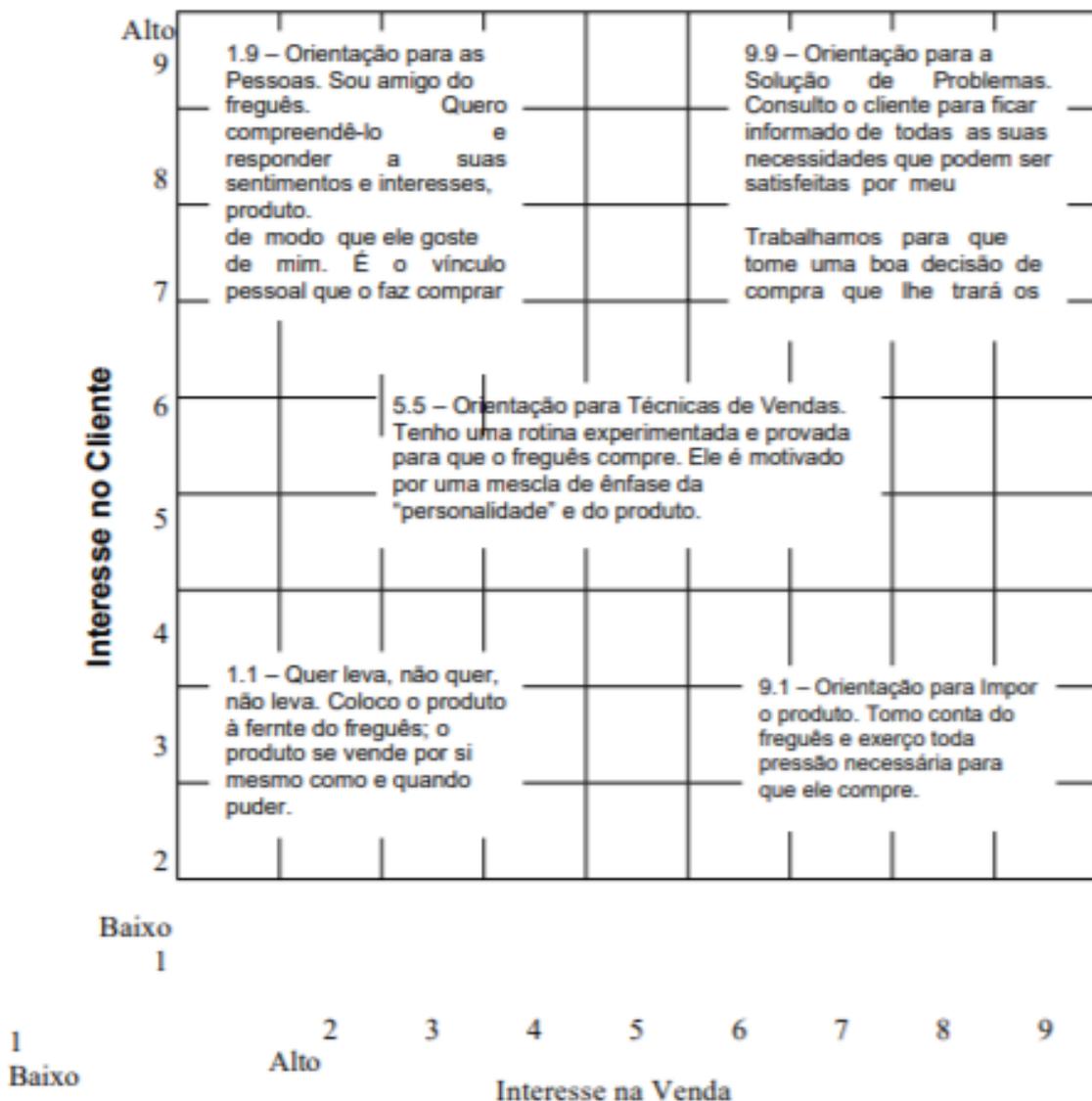
Também podemos perceber que o foco nos clientes pode ser manifestado de várias formas. O vendedor, como já fora citado, pode se expressar, dentro desse olhar, com a oferta de benefícios ao cliente, podendo ser um preço especial, um mimo, visitas regulares, divulgação de novos produtos que aumentem o benefício em detrimento outro vendido anteriormente ou até mesmo através de uma cortês e agradável conversa sobre questões do comércio, acontecimentos socioeconômicos que influenciaram o setor na atualidade, assuntos que o vendedor tenha percebido que seja do interesse do cliente.

O essencial para se determinar uma estratégia competente em vendas, é envolver além do interesse em efetuar a própria venda demonstrar interesse por quem está comprando. Podemos observar no diagrama de estratégia de Grid apresentado no Quadro1, esses dois interesses e o modo como esses mantêm uma interdisciplinaridade. Observando horizontalmente percebemos o interesse em efetuar uma venda, a medida que ao olharmos verticalmente vemos claramente o interesse pelo cliente envolvido no processo.

Ao observarmos o canto inferior à direita, na imagem abaixo, podemos ver a situação aposta em 9,1. Neste, destacamos o alto interesse em efetivar uma venda e vimos que se combina com bem pouco ou nenhum interesse pelo cliente. Como os clientes em perspectiva já existentes, esses são vistos como coisas que serão

espremidas de modo semelhante a uma laranja quando se quer fazer um suco. Ao contemplarmos o ponto 9,1, podemos ressaltar um comportamento que pode levar o cliente a desaparecer, pois se mostra forçado, insensível e em caráter impositivo. É provável que um consumidor tenha vivenciado a situação de um vendedor, que de tão convencido em “expor seu ponto de vista” não conseguiu observar o que se passava na mente do cliente em perspectiva e não percebeu por exemplo, suas reações, dúvidas, objeções, pensamentos, visões...

Quadro 1. Grid de Vendas



Fonte: BLAKE & MOUTON (1970)

Ao observarmos no quadro 01, no canto superior à esquerda, na presença da estratégia 1,9, o interesse apresenta-se mínimo em efetuar a venda e há um interesse maior pelo cliente. Quando um vendedor que se apresenta de acordo com esse formato de venda, mostra-se com pouca influência e persuasão sobre o seu cliente. A preocupação do mesmo está com os sentimentos do seu cliente, que tenta ser o vendedor “bonzinho”. Com sua ação baseada nesse ponto, a venda poderá até acontecer, mas acontecerá como um subproduto e não como uma iniciativa direta de vendas. O equívoco aqui se encontra a partir do momento em que, o desejo de ser apreciado é maior do que outras qualidades do vendedor, e o sucesso de suas vendas não deve depender de suas amizades. Agindo assim o vendedor cai na armadilha improdutiva que retrata Arthur Miller em “A noite do caixeiro viajante”.

Ao olharmos para o canto inferior esquerdo do Grid, vemos a estratégia 1,1, neste item destaca-se que o interesse do vendedor e ao mesmo tempo dos clientes, se acham em um nível muito baixo. O não interesse nos itens básicos em uma situação de venda, culmina em um comportamento indiferente do vendedor, que deixa de ser o protagonista. Vimos nesse caso, que durante uma entrevista de venda, a influência que o vendedor exerce sobre o cliente é irrisória. Nesse momento, o vendedor não coloca sua energia em estabelecer um relacionamento harmonioso e nem uma aceitação do seu produto. Sua contribuição é mínima para o desenvolvimento de uma transação da qual resulte em uma venda. Esse modelo de vendedor já fora citado na introdução desse artigo como modelo do anotador de pedidos, apenas.

Bem no centro do centro do Grid, vemos que a posição 5,5, apresenta o nível intermediário das formas de interesse. Nesse ponto, o tipo de vendedor 5,5, evita o árduo esforço de venda 9,1 e ao mesmo tempo não apresenta todas as características necessárias para que se consiga a conquista do cliente, assim como o 1,9. Nesse modelo 5,5, vemos a proximidade com a abordagem planejada, onde o vendedor mantém um diálogo com o comprador objetivando conhecer suas necessidades e atitudes, para depois, aplicar uma técnica de venda, porém, sua apresentação de vendas ensaiada surge como algo automático.

Por último, no canto superior à direita, podemos ver a estratégia 9.9, onde aparece um alto interesse em fazer uma venda e simultaneamente o alto interesse

pelo cliente, agindo assim de forma integrada e assertiva.

As qualidades do vendedor orientado no ponto 9,9, são bem diferentes das apresentadas nas orientações 9,1 e 1,9. No ponto, 9,9, vemos que o vendedor apresenta seu interesse a partir das considerações como: será que o produto que será adquirido lhe será realmente útil? Que benefícios trará ao meu cliente? Será que o cliente vê alguma desvantagem no produto? Na orientação 9,9 as características estão muito distantes das abordagens dos demais pontos. Nisto observa-se o contentamento das necessidades, pois o vendedor preocupou-se com o contentamento do cliente em relação ao produto. É essencial que o vendedor possua o domínio das características do que está sendo vendido (produto) e saber fazer a relação com o que a cliente realmente precisa.

Com o estudo do Grid, podemos mostrar vários estilos de venda, além dos detalhados acima. Esse sistema de nove pontos, permite a representação de oitenta e uma diferentes combinações entre os dois interesses. Toda via, escolhemos fazer apenas uma apresentação breve desse modelo e tentar nas posições do canto e do meio, o analisarmos a priori, sendo o formato mais próximo para que se consiga observar as características necessárias na formação de vendedores de excelência em nosso país.

Encerramos essa descrição da orientação 9,9, verificando que esse gênero de vendedor, tem possibilidades mais prováveis de conseguir sucesso em seu objetivo. Diferente de qualquer outro tipo de vendedor do Grid, o modelo 9,9 é o que mais aproximará o vendedor a uma sustentação efetiva, concreta para se conseguir um ajustar seus produtos aos desejos e necessidades dos seus clientes. Por não resumir seu objetivo apenas a venda, o vendedor consegue adquirir bem mais flexibilidade e consciência do processo presente em uma venda direta. Com essa abordagem, esbarramos em estratégias claras e eficazes para um trabalho eficiente e concreto, onde a partir do entendimento do cliente como ele é, pode-se construir com ele confiança e conseqüentemente mais perdurável. Podemos dizer que, de alguma forma esses são os alicerces principais para que se proceda uma venda com excelência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente buscou-se neste trabalho exibir as técnicas e o tipo de

abordagem empregados pelos vendedores que foram os melhores nas empresas de venda no Brasil. E como é sabido, espera-se que essas informações contribuam para que outras empresas conheçam melhor a sua capacidade de conseguir sucesso no processo de vendas diretas. Ficou evidenciado que a qualificação do vendedor no Brasil e a o perfil do cliente brasileiro pode ser um recurso relevante para o incremento de um plano estratégico de vendas.

Os dados presentes no Quadro 2 indicam a orientação e o costume 9.9 do Grid, tal qual como o favorito pelos pesquisados. Também merece destaque o segundo lugar, que é a orientação 1.9, e a orientação 1.1 foi pouco preferida. Conforme apresentado, a orientação do 9.9, concebe ser a mais eficiente de todos, dando ênfase a seis elementos, tais como: decisões, convicções, entusiasmo, conflito, temperamento e humor, tudo isso sendo exercido com equilíbrio à situação da venda competente.

Deste modo, acontece que por mais que as informações postas aqui, não sejam tão representativas, neste estudo não devem ser desconsideradas. Percebeu-se que embora haja algumas queixas no que diz respeito ao perfil socioeconômico e a maioria das propriedades delineadas no 9,9 conferem a proximidade à realidade. Isto implica que ao o melhor revendedor, tem o perfil para este tipo de venda é, em parte, admitido pela noção já alcançada do setor por meio de outras pesquisas e estudos já realizados.

É perceptível que ao ser confirmado alguns resultados, neste trabalho, ainda se demonstra que a amostra empregada é válida, mesmo que não tão representativa. Portanto, para este trabalho, foram importantes a comprovação e a efeito do exemplo utilizado, pois com a utilização do modelo do Grid de Vendas de Blake e Mouton percebemos que este foi um modelo ativo para o mapeamento dos elementos que particularizam um relacionar positivo e que vai durar entre vendedor e cliente. Ficou salientado, que os indicadores deste teste trabalho assinalar-se, pelo compromisso para a realização de novas pesquisas, que aprofunde mais o objeto em questão de forma mais efetiva e mais ampla, que apresente uma amostra representativa. Finalizamos, destacando que acreditamos que este trabalho de alguma forma contribuirá para futuros estudos de vendas no Brasil e que o mesmo venha a ser um instrumento útil, para o acréscimo das habilidades de vendedores em suas respectivas vendas diretas.

REFERÊNCIAS

BLAKE & MOUTON, Robert R., Jane S. **Grid para excelência de vendas: marcas de nível para eficácia em vendas** São Paulo: Atlas, 1970.

LASCASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas. 1987

MIGUEL, Nicolau A. A venda pessoal. In: **Gestão de Marketing**. Equipe EAESP-FGV. São Paulo: Saraiva, 2001.

MOORE, Mark. *Dealing with customers*. **Supply Management**, London, v. 7, n. 6, p.43, Março, 2002.

NEWBOROUGH, Gary. People vs production. **The British Journal of Administrative Management, Orpington**, p. 13-14, Maio/Junho, 1999.

STONE & WOODCOK, Merlin; Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.



COOPERE
Coordenação de Pesquisa, Extensão e Responsabilidade Social



uniesp
Centro Universitário

ISBN 978-655825020-3



9

786558

250203