

ACIR TABORDA PAZ

**QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA MELHORAR RESULTADOS NO
ATENDIMENTO DE CLIENTES DE MICROEMPRESAS VAREJISTAS**

Curitiba

2004

ACIR TABORDA PAZ

**QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA MELHORAR RESULTADOS NO
ATENDIMENTO DE CLIENTES DE MICROEMPRESAS VAREJISTAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003

Orientador: Prof Leszek Celinski, Msc

Curitiba

2004

DEDICATÓRIA

“Este trabalho de forma simples, direta e objetiva é dedicado as pessoas que buscam acertar na vida e que buscam uma orientação ou uma luz para traçar seus objetivos , aos profissionais que aceitarem por alguns minutos fazerem uma análise do material e refletirem sobre como contribuir para gerar melhores oportunidades de qualificação profissional as classes menos privilegiadas focando melhorias para seus clientes internos e externos , buscando sustentação dos seus negócios, através da busca da excelência na venda e ou na prestação de serviços, tendo como principal desafio, o acreditar, o confiar que o retorno será certo, certo como precisa ser encarado este trabalho de mudanças, com entusiasmo e muita dedicação, compartilhando com as pessoas, parceiros, colaboradores internos e clientes externos, visando principalmente a troca de experiências e o sonho de melhorar e ou resgatar uma melhor qualidade de vida do homem”.

Acir Taborda Paz

AGRADECIMENTOS

“Agradeço especialmente a minha família, esposa Angela e meus filhos Charles, Alesandra e Gustavo, sem ela este trabalho não teria sentido, pela paciência e compreensão desse período difícil da conciliação entre falta de trabalho, dúvidas do futuro, escola e lazer. Aos professores em geral do Curso de Pós Graduação Gestão de Negócios 2003 da Universidade Federal do Paraná e principalmente ao orientador desse trabalho, Prof MSc. Leszek Celinski pela enorme paciência e atenção dedicada para que fosse realizada da melhor forma possível, criticando nos mínimos detalhes. Aos colegas de curso e, especialmente ao Hictor da Silva e Luis Cristiano que vieram neste período apoiar e sempre com o espírito facilitador, incentivaram, para que este objetivo pudesse ser alcançado e o sonho realizado”.

UM DIA DE ESPECIALIZAÇÃO

“Tendo em vista o volume de conhecimento que hoje se acumula rapidamente, torna-se cada vez mais importante especializar-se em algum negócio, indústria ou profissão. Não há escapatória. O que não significa, é evidente, que um indivíduo não deva ser bem informado quanto às coisas fundamentais e às generalidades. Mas significa que, além disso, deve ficar, até certo ponto, familiarizado principalmente com algum aspecto de suas atividades.

Uma pessoa meio frustrada disse outro dia: “Já que temos de aprender cada vez mais sobre cada vez menos, imagino que isto também queira dizer que temos de saber cada vez menos sobre cada vez mais, o que significa que, logo, vamos saber tudo a respeito de nada e nada a respeito de tudo”.

Cavett Robert

Extraído do livro “A Universidade do Sucesso” de OG MANDINO

RESUMO

PAZ, Acir Taborda. QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS PARA MELHORAR RESULTADOS NO ATENDIMENTO DE CLIENTES DE MICROEMPRESAS VAREJISTAS. Essa monografia tem como objetivo destacar a importância da **gestão de pessoas** na era globalizada aos pequenos empresários de microempresas varejistas, quanto à **qualificação** de seus empregados para uma melhoria nos resultados de **atendimento aos clientes**, principalmente em função de que nesta **economia global** os **clientes** estão muito mais informados dos seus direitos, analisando, avaliando e valorizando marcas e serviços, suas razões pela qual suas preferências são conduzidas, umas porque gostam, outras porque confiam e outras pelo bom **atendimento**, naquele determinado estabelecimento comercial e ou por aquele tal empregado e finalmente porque tem o produto que necessitam e sempre exigindo mais e melhor **atendimento**, personalizado, já por outro lado às expectativas dos empresários são terem empregados motivados para encantar seus **clientes** e preferencialmente qualificados para este nível de satisfação e conseqüentemente maiores lucros, os empregados são sobre o retorno dos seus serviços, uma vez que buscam assegurar a sua empregabilidade, tendo em vista que as mudanças exigidas de comportamentos no mercado global cada vez mais se concentram na motivação de valores e não unicamente em vantagem financeira, então o desafio de conseguir o equilíbrio nas relações capital e trabalho tornaram-se mais desafiadores aos pequenos empresários, exigindo uma parcela de contribuição maior do que outrora, porque as necessidades de adaptação a este novo cenário, exigem a pesquisa e a concentração no foco, quais são as necessidades dos **clientes** e aí o investimento é focado para uma especial estratégia mercadológica e ou uma determinada ação, visando atender todas essas expectativas e com isso busca-se um diferencial da concorrência para alcançar os propósitos e obter o sucesso nos empreendimentos.

Palavras chave:

Gestão de pessoas, qualificação, atendimento, clientes e economia global.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - OS TRÊS MOMENTOS NA GESTÃO DE PESSOAS	19
QUADRO 2 - AS DEZ MELHORES DICAS PARA CULTIVAR UMA FORÇA DE TRABALHO DIVERSIFICADA	21
QUADRO 3 - GESTÃO DE PESSOAS – ESTRATÉGIA VERSUS VANTAGEM COMPETITIVA.....	26
QUADRO 4 - PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA.....	27
GLOSSÁRIO DE PRINCIPAIS TERMOS DO MERCADO GLOBAL	53

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
EPÍGRAFE	IV
RESUMO	V
LISTA DE QUADROS	VI
SUMÁRIO	VII
<u>CAPÍTULO 1</u>	8
INTRODUÇÃO	8
<u>CAPÍTULO 2</u>	12
METODOLOGIA	12
<u>CAPÍTULO 3</u>	13
DESENVOLVIMENTO	13
3.1 - Teoria de Maslow – Motivação	14
3.2 - Principais desafios da gestão de pessoas após anos 90	18
3.3 - Gestão da Motivação para o comprometimento entre Empregado versus varejista.....	34
3.4 - Importância da Qualificação das pessoas para as Microempresas Varejistas.....	41
<u>CAPÍTULO 4</u>	49
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
<u>CAPÍTULO 5</u>	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
5.1 - Registro de obras consultadas.....	52

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A partir da globalização no Brasil, na década de 90, surgiu uma nova onda de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. As forças produtivas básicas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho e a divisão transnacional do trabalho, ultrapassam fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando-se assim suas formas de articulação e contradição. Esse processo desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

Com a globalização do mundo reabre-se a problemática do trabalho, articulando e rearticulando as mais diversas formas de organização técnica da produção, envolvendo ampla transformação na esfera do trabalho, no modo pelo qual o trabalho entra na organização social da vida do indivíduo, família, grupo, classe e coletividade, em todas as nações e continentes, ilhas e arquipélagos.

No ambiente das organizações e especialmente nas pequenas e microempresas que trabalham no varejo e na gestão de pessoas, o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas fortes tendências têm influenciado poderosamente as empresas e as pessoas e, de um lado estilo e de outro conflito em administrar resultados e pessoas com equilíbrio.

No segmento das pequenas e microempresas varejistas especificamente, não é diferente, com a abertura do mercado brasileiro e pode-se afirmar que antes não havia muito comprometimento das lideranças das empresas para o desenvolvimento das pessoas, pela simples razão de que não havia concorrência, o povo e o mercado não tinham poder e os preços eram ditados pelo governo e muitos produtos eram inclusive proibidos de serem importados, hoje essa situação mudou muito, a concorrência é grande e feroz e a sobrevivência de uma pequena e mais ainda microempresa varejista, passou a ser defendida nas prateleiras das lojas e na qualidade da prestação de serviços.

A evolução exige mudanças do comportamento do empregador no que diz respeito às exigências do mercado, do consumidor, do empregado. Por exemplo, a multifunção, era do conhecimento, era digital e aí por diante, são conhecimentos de várias informações do mercado que resultam em atributos hoje exigidos e tratados como qualificação e então, este trabalho de pesquisa irá destacar para reflexão das pessoas algumas importantes e necessárias mudanças que visam proporcionar de um lado oportunidades aos empregados para buscarem mais qualificações e de outro, parcerias que tornaram uma exigência indispensável aos gestores de pessoas visando um bom atendimento para a satisfação dos clientes.

A globalização trouxe ainda de bagagem um intenso ritmo de transformação. A estratégia de atendimento aos clientes nesta época de globalização é principalmente a sobrevivência dos pequenos negócios e é, preciso saber lidar com este mercado em mutação. Isto não significa criar previsões amplas ou sofisticadas, mas treinar o pessoal visando melhores qualificações que atendam aos clientes, de modo mais criativo possível e saber explorar as novas formas de conquistar e encantar.

A preparação contempla saber quais produtos estão em promoção, conhecer com profundidade as linhas de produtos que o varejista oferece, conhecer os sistemas de abastecimento da loja, processar uma devolução do cliente ou lidar com uma reclamação.

Inclui-se aqui o conhecimento da filosofia empresarial da empresa, a missão e a visão que deve ser a norteadora das decisões que se quer tomar. A qualificação dos funcionários é uma ferramenta que as empresas precisam utilizar, assim como uma postura pró-ativa no sentido de aprender e ampliar o conhecimento sobre as características e atributos dos produtos vendidos.

Por sua vez, quando se levanta a necessidade de uma análise sobre o resultado versus retorno do capital investido, muitas vezes não se contempla o ativo "Recursos Humanos" e coloca-se em risco o sucesso do projeto. É nesta hora que se faz necessário refletir sobre algumas importantes questões:

Como conciliar o equilíbrio nas relações de competitividade da empresa e principalmente das microempresas versus eficiência da gestão de pessoas ?

Se uma das missões da empresa é encantar o cliente, valorização das pessoas, então se faz necessário criar que mecanismos para qualificação das pessoas, focando satisfação dos clientes internos e externos?

As empresas mais atualizadas exigem hoje um elevado grau de competência e experiência dos colaboradores, porém, é preciso admitir que para se chegar a uma gestão equilibrada dos negócios entre empregador e empregado ainda há um grande caminho a ser percorrido: Nas pequenas e microempresas varejistas, a hipótese de solucionar estas variáveis é a contratação de pessoal qualificado sem onerar a política salarial da empresa e investimento em treinamentos específicos.

Por outro lado aposta-se que qualificação e remuneração são garantia de cliente satisfeito, será este o maior desafio. Outra hipótese é a modernização da gestão de recursos humanos e especialmente abrindo espaços nas pequenas e microempresas varejistas para buscar o equilíbrio entre o capital e trabalho, de forma que o empregador enxergue o desenvolvimento como um investimento do seu capital humano e não despesas e se temos pessoal qualificado, temos pessoas motivadas e pessoas motivadas, são sem dúvida um diferencial para o atendimento e a satisfação dos clientes.

O objetivo geral deste trabalho é destacar a importância da qualificação dos empregados no segmento de microempresas varejistas, podendo ser uma das ferramentas essenciais para a melhoria dos resultados no atendimento para a satisfação dos clientes.

Para alcançar este importante objetivo, especificamente vamos :

- a) examinar na escala de necessidades básicas das pessoas, que fatores motivam a buscarem melhores qualificações, na ótica da teoria de Maslow.
- b) analisar no cenário da globalização após anos 90 as principais mudanças de papéis na gestão de pessoas para obter vantagem competitiva.
- c) destacar a importância da motivação para o comprometimento entre os empregados e as microempresas varejistas.

d) ressaltar os elementos comportamentais mais importantes e necessários para a qualificação dos empregados nas microempresas varejistas.

O estudo apresentado traz ainda importantes contribuições para as microempresas varejistas e outras pequenas empresas, para a ciência e para a sociedade. Para as microempresas varejistas e pequenas empresas, porque mostra as transformações que estão ocorrendo na Administração de Recursos Humanos e especialmente, no segmento varejista que tem muita necessidade de desenvolver aptidões em seus empregados e melhorar suas qualificações, tendo em vista a competitividade e a necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos empregados.

Para a ciência, porque o estudo a ser realizado, baseia-se em opinião de diversos autores de renome que puderam dar sua contribuição para o assunto.

Para a sociedade, porque influencia os indivíduos no sentido de dotá-los de maior capacidade e eficiência, bem como, de explorar a sua criatividade e de encontrar soluções para os problemas.

Tanto no segmento varejista como em outros vários segmentos da economia, estamos atravessando um período de significativas mudanças. A demografia e as necessidades dos clientes estão mudando e o varejo conseqüentemente precisa corresponder a estas mudanças, tendo em vista que os consumidores/clientes estão mais bem informados, exigindo mais os seus direitos, melhores produtos e serviços de atendimento dos prestadores de serviços

Diante dessas razões, os atuais empregadores varejistas devem reformular suas estratégias de vendas para manter-se neste mercado competitivo, atraindo e conquistando novos clientes / consumidores. Para isso, conclui-se ser de grande relevância proceder a uma pesquisa teórica visando o aperfeiçoamento dos empregados, porque estes podem representar um potencial bastante criativo e necessário para a sobrevivência dos negócios e das pequenas e microempresas varejistas.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

O trabalho é acadêmico, sendo desenvolvido através do método bibliográfico com o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e todo o material acessível ao público em geral sobre o assunto.

Para um melhor entendimento e para facilitar a localização das informações bibliográficas utilizou-se, uma técnica teoricamente simples, mas muito trabalhosa, porém de grandioso valor ao enriquecimento intelectual.

Primeiramente, faz-se a leitura prévia ou de contato - procurando, no índice ou sumário, os títulos e subtítulos, o prefácio, a contracapa ou as orelhas do livro, pesquisando-se a exigência das informações desejadas. Essa primeira leitura permitiu a seleção das obras que foram examinadas mais demoradamente.

Na seqüência leitura interpretativa - após a intelecção e análise do texto lido, segue-se da interpretação: procurou-se estabelecer relações, confrontar idéias, refutar ou confirmar opiniões. Esta interpretação consiste em um processo de reelaboração pessoal das informações e idéias extraídas das leituras.

Posteriormente, com as informações coletadas, procedeu-se ao fichamento das matérias coletadas, utilizando-se para isso os seguintes critérios:

- a) Exatidão - objetividade quanto ao conteúdo das informações coletadas, observando a sua precisão.
- b) Utilidade - é saber distinguir o útil do supérfluo, ou seja, coletar as informações que são necessárias em detrimento das outras, se realmente tinha alguma serventia no trabalho e para as futuras pesquisas de leitores interessados.
- c) Integridade – procurou-se não deixar de fora nenhuma informação útil ao trabalho e buscou-se a imparcialidade.

Esse material foi submetido à análise e crítica para seleção do que realmente seria aproveitado no trabalho. Nessa fase, procurou-se confrontar os dados colhidos de diversos autores, analisando os pontos de vista convergentes ou divergentes, para escolher o que mais se adaptava aos objetivos da pesquisa planejada e finalmente anexou-se um glossário dos principais termos utilizados no mercado global.

CAPITULO 3 - DESENVOLVIMENTO

Destaca-se inicialmente nesta pesquisa científica a teoria de Maslow sobre as múltiplas necessidades do ser humano para a sua auto-realização, porém com o evento globalização, houve uma necessidade de revisão destas concepções no que diz respeito à qualificação profissional.

As empresas mais estruturadas iniciaram nos anos 90 a revisão dos seus conceitos e abordagens no que se refere à motivação e qualificação, procurando identificar valores, missão e visão, focando clientes para a sustentabilidade dos negócios, ocasionando com isso uma reação em todos os segmentos do mercado e mais precisamente nas pequenas e microempresas, que começaram a se multiplicar em grande número no mercado.

Com este cenário e com necessidades de profundas mudanças no que diz respeito à gestão de pessoas, surgiu a necessidade de redefinir papéis e especificamente a área de recursos humanos, um desafio de apresentar um programa de qualificação profissional visando agregar valor à empresa como um diferencial em recursos humanos e diante da concorrência ter mais vantagem competitiva.

Nas pequenas e microempresas varejistas, esse reflexo surgiu através do consumidor mais exigente nas questões de qualidade e atendimento, valorizando muito o relacionamento interpessoal, uma vez que com a crescente fragmentação dos negócios e o aumento da concorrência, os varejistas procurando aproveitar as oportunidades que estavam surgindo para ampliar seus negócios, começaram exigir para contratar, pessoal mais qualificado e com talento de encantar clientes.

Para a sustentação desse processo num mercado altamente competitivo, a necessidade de qualificação dos empregados tornou-se essencial para conquistar os espaços e aí é, que através de uma administração direta, empregador e ou indireta por órgãos afins e ou consultorias, que surge a oportunidade de explorar o tema ***Qualificação de Pessoas para Melhorar Resultados no Atendimento aos Clientes de Microempresas Varejistas.***

3.1 - TEORIA DE MASLOW – MOTIVAÇÃO

A preocupação com as teorias motivacionais é assunto de vários autores que estabeleceram múltiplas considerações, porque as organizações de hoje estão reconhecendo a importância de ter uma força de trabalho altamente qualificada e motivada.

A teoria da hierarquia das necessidades desenvolvida por Maslow propõe que os seres humanos são motivados por múltiplas necessidades, e essas necessidades existem numa ordem hierárquica, segundo a interpretação de R.L.DAFT, (1999, p. 320):

a) necessidades de auto-realização: que pode ser considerada a mais alta categoria de necessidades. Essas necessidades podem ser satisfeitas na organização dando às pessoas oportunidades de crescerem, serem criativas e de adquirirem treinamento para tarefas desafiadoras e progredirem;

b) necessidades de estima: relaciona-se ao desejo de auto-imagem positiva e de receber atenção, reconhecimento e apreciação dos outros. Nas organizações as necessidades de estima refletem uma motivação pelo reconhecimento, aumento de responsabilidade, *status* elevado e recebimento de créditos pelas contribuições à organização;

c) necessidades de participação: refletem o desejo de ser aceito no ambiente pelos colegas, de ter amigos, de fazer parte de um grupo e ser amado. Nas organizações, essas necessidades influenciam o desejo de bons relacionamentos com colegas de trabalho, de participação em grupo de trabalho e de um relacionamento positivo com supervisores;

d) necessidades de segurança: são as necessidades de um ambiente físico e emocional seguro, protegido e livre das ameaças, a necessidade de estar livre da violência e de uma sociedade ordenada;

e) necessidades fisiológicas: são a maioria das necessidades físicas básicas dos seres humanos, incluindo comida, água e sexo. Nas organizações elas se relacionam nas necessidades de aquecimento adequado, ar e no salário básico para assegurar a sobrevivência.

Para Maslow, as necessidades de ordem mais baixa têm prioridade e devem ser satisfeitas antes de as necessidades de ordem mais elevada serem ativadas. Assim, as necessidades são satisfeitas em seqüência: necessidades fisiológicas vêm antes das necessidades de segurança, as necessidades de segurança vem antes das sociais. Toda vez que uma necessidade é satisfeita, sua importância diminui e a necessidade mais próxima e mais elevada é ativada.

Por mais interessante que possa parecer, as pesquisas não confirmam a existência exata dessa hierarquia. Pode ser mais provável que elas funcionam numa hierarquia flexível e que variem de pessoa para pessoa e circunstâncias, ou seja, elas podem variar de acordo com o estágio da carreira, tamanho da organização ou até mesmo que as necessidades de ordem superior se tornam mais importantes conforme as pessoas são promovidas para níveis mais altos de responsabilidade organizacional. Do ponto de vista da motivação, Maslow afirma que “embora nenhuma necessidade jamais seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada não mais motiva”.

(ROBBINS, 2001, p. 12).

SCHERMERHORN *et al.* (1999, p. 87) considera que “quando a hierarquia das necessidades é analisada em culturas diferentes, as diferenças ficam bem aparentes. Em nações como Japão ou Grécia, a necessidade de segurança tende a motivar com mais força do que a auto-realização”.

Nota-se que com o correr do tempo houve mudanças nessas concepções por conta das misturas de diversidade que estão ocorrendo em várias situações pelas quais as organizações estão atravessando.

Algumas, como aquelas encontradas no ambiente empresarial ou na força de trabalho, podem ser inerentes às diferenças culturais ou resultado do

expressivo aumento na interdependência das organizações, ou mesmo associadas com a transformação e a mudança organizacional. Isto significa que muitas organizações precisam rever seus antigos conceitos e abordagens, no que se refere à motivação.

Quanto à qualificação, especialmente no Brasil e especificamente nos últimos dez anos, o número de instituições profissionalizantes e o número de pessoas formadas, se multiplicaram e continuam num crescimento ainda imprevisível, de forma até preocupante, porque de um lado se busca a qualificação e por outro lado precisa criar novos postos de trabalho, esta equação atualmente esta desequilibrada e se por um lado se tem qualificação, por outro também tem excesso de qualificados contribuindo para o barateamento dos custos de pessoal. Paradoxalmente, os que mais precisam, não tem a qualificação básica e se antes essa mão de obra era barata, agora com essa equação é praticamente somente pela sobrevivência, porque o mercado ficou e ficará ainda mais exigente. O que é diferencial hoje, o que é ser o melhor hoje?

O que era diferencial ontem, hoje já não é mais, os espaços estão cada vez menores, a motivação simples, hoje não serve, só ter vontade, não adianta, então estas teorias atualmente, servem de base para estudos, mas na revisão das necessidades humanas, qualificação nesta escala de valores, passou a ser indispensável em qualquer setor e em qualquer nível e aí o reforço para a prática da ética, porque se tem uma grande oportunidade para os oportunistas aumentarem seus lucros, terem retornos imediatos de suas supostas injeções de investimentos, explorando algumas necessidades do indivíduo como motivação e este sem qualificação, sujeitando-se apenas pela sobrevivência, e aí com este pensamento e pelo homem ter capacidade intelectual diferentemente dos animais este processo tende a durar pouco tempo, porque é insuficiente para a sua satisfação e seus básicos objetivos, logo busca outras alternativas, nem sempre o certo, por isso, destacamos da importância do investimento na qualificação básica neste segmento, para que se por um lado não conseguimos manter este recurso,

por outro estará mais capacitado a ingressar num segmento mais rico e nesta linha estaremos contribuindo para uma melhor qualidade de vida do homem.

3.2 – PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS APÓS ANOS 90

A moderna gestão de pessoas abrange várias atividades, nas quais as organizações estão tentando transformá-las em vantagens competitivas.

Assim, buscam-se alternativas para auxiliar as empresas a manterem a competitividade, mediante o planejamento de recursos humanos, a descrição e a análise de cargos, o recrutamento, a orientação e a motivação das pessoas, a avaliação do desempenho, a remuneração, o treinamento e o desenvolvimento, as relações sindicais, a segurança, a saúde, o bem estar entre outros.

A preocupação em administrar esses fatores tem como meta criar uma força de trabalho bem treinada e motivada no sentido de obter qualidade e produtividade mais altas, reduzindo-se os custos e "realçando os conceitos de inovação, flexibilidade, adaptabilidade e participação."

(MATTOS, 2000, p. 11).

Se antigamente a gestão de pessoas estava estruturada dentro do esquema de departamentos, em que cada divisão aglutinava profissional especializada em suas funções, sendo que se privilegiavam os objetivos divisionais e departamentais em detrimento dos objetivos empresariais, nas últimas décadas a gestão de pessoas tem sido apontada como um dos indicadores que asseguram o diferencial no mercado, ao lado de competências fundamentais, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e custo de produção, segundo GRAMIGNA, (2002, p. 1).

Nas últimas décadas foram adotados no Brasil, os programas de Desenvolvimento Organizacional, Qualidade Total e Reengenharia que influenciaram a área de Recursos Humanos conforme podem ser observado no quadro um (1) da página seguinte.

O quadro reflete os três (3) momentos na gestão de pessoas e evidencia as épocas em que foram mais evidentes:

QUADRO 1 – OS TRÊS MOMENTOS NA GESTÃO DE PESSOAS

MOVIMENTOS E ÉPOCA EM FORAM MAIS EVIDENTES	INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS
Desenvolvimento Organizacional (Final dos anos 70 e início dos anos 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação das pessoas na definição de suas missões setoriais, objetivos e metas de trabalho. • Melhor compreensão do negócio pelos gerentes das diversas áreas e possibilidades de nortear as decisões relativas ao aproveitamento das competências individuais.
Qualidade (início nos anos 80 e auge nos anos 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento da cultura participativa, gerando o envolvimento das pessoas nas decisões direcionadas a melhoria nos processos de trabalho. • Identificação de indicadores de desempenho, servindo como padrão para a mensuração do desempenho individual e das equipes.
Reengenharia (Anos 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Constatação da inutilidade de serem adotadas medidas radicais de enxugamento de quadros, como forma de redução de custos e aumento da produtividade. • Retorno à idéia de valorização e retenção dos talentos.

FONTE: GRAMIGNA (2002, p. 3)

A partir dos anos 90 a gestão de pessoas tem encontrado mais desafios. A preocupação com a competitividade e com os resultados tem gerado novas atitudes e demandas.

Neste sentido, os profissionais que militam em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam conhecer a necessidade de mudanças adotando a integração das diversas funções da moderna gestão de pessoas e com a crescente proliferação de micros e pequenos negócios, maior nível de exigência dos clientes consumidores, onde o acionista é o principal gestor de recursos humanos e visando maior integração, satisfação dos clientes, a preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações e especialmente nas pequenas e microempresas varejistas passa a ser uma condição crucial.

Por outro lado, muitos empregados querem possuir aperfeiçoamento técnico, para que de fato, possam competir no mercado de trabalho.

Compreender a gestão de pessoas requer, segundo VERGARA (2000, p. 9):

- a) identificar a complexidade do mundo contemporâneo, contexto do ambiente de negócios e as habilidades que esse mundo requer do gestor;
- b) aceitar questões relativas à motivação, liderança, poder e trabalho em equipe como essenciais à compreensão das pessoas e a sua gestão;
- c) obter informações acerca de contribuições teóricas e apreciá-las criticamente em face das características do novo ambiente de negócios;
- d) identificar novas tendências;
- e) estabelecer a ponte entre construções teóricas e suas práticas cotidianas;
- f) desenvolver a consciência de si e do mundo;
- g) desenvolver competências gerenciais;
- h) desenvolver visão holística, visão de totalidade.

Essas habilidades são flexíveis porque podem desenvolver uma força diversificada de trabalho e por meio dela, estabelecer uma vantagem competitiva, que no entender de BATEMAN e SNELL (1998, p. 312),

"É fundamental para as empresas que precisam ser competitivas, porque desenvolvem, atraem e conservam funcionários e garantem o apoio da administração".

Neste enfoque, no quadro dois (2) da página seguinte estão relacionadas as dez melhores dicas para cultivar uma força de trabalho diversificada.

QUADRO 2

AS DEZ MELHORES DICAS PARA CULTIVAR UMA FORÇA DE TRABALHO DIVERSIFICADA

Esclarecer a motivação	Obrigações sociais, morais e legais não são maus motivos para aprender a administrar a diversidade, mas não são motivos relativos aos negócios. Em termos comerciais, uma força de trabalho diversificada não é um dever da empresa; é algo necessário para fins de competitividade.
Esclarecer a visão	Longe da opinião pública, o administrador deve estabelecer sua visão particular sobre uma força de trabalho diversificada. Em termos ideais, pode passar de uma visão antiga de igualdade e coexistência com “eles” para uma imagem de utilização pela do potencial humano de cada membro da força de trabalho.
Expandir o enfoque	O administrador deve fazer com que sua definição da diversidade ultrapasse questões de gênero, raça, credo e etnia para incluir idade, <i>background</i> , escolaridade, função e diferenças de personalidade. O objetivo não é assimilar mulheres e minorias a uma cultura dominada por homens brancos, mas criar uma cultura heterogênea dominante.
Fazer uma auditoria da cultura da corporação	Examinar a fundo valores, suposições e mitologias que não são questionadas na empresa. A cultura é muitas vezes herdada do fundador.
Modificar suposições	Vencer a resistência à mudança é difícil porque implicitamente as suposições básicas das pessoas estão sendo desafiadas. Os líderes devem trabalhar muito para estabelecer valores e um senso de propósito que transcendam os interesses de qualquer um dos grupos em particular.
Modificar sistemas	Os sistemas de promoções e recompensas devem ser ajustados para permitir que as pessoas desempenhem o trabalho que lhes foi atribuído.
Modificar modelos	Expandir ideais sobre como os gerentes e funcionários supostamente devem agir.
Ajudar as pessoas a liderar	Não existe um único modo melhor de administrar a diversidade; trata-se de um processo de aprendizagem. Os pioneiros devem ser auxiliados a lidar com conflitos e fracassos e tratados de forma adequada.
Aplicar o teste de consideração social	O teste consiste em uma pergunta: Este programa, política ou princípio concede consideração especial a um grupo? Se a resposta for sim, provavelmente o administrador não está no caminho certo da administração da diversidade.
Continuar a ação afirmativa	Deve-se primeiro ter uma força de trabalho que seja diversificada em cada nível antes de administrar a empresa sem favorecer nem prejudicar ninguém. Para isso, é necessária a ação afirmativa.

FONTE: BATEMAN e SNELL (1998, p. 315)

Esta diversidade torna-se fundamental para compreender conflitos e resistências que permeiam as relações institucionais. Portanto, essa visão diversificada pode permitir a criação de modelos, fazer categorizações, lidar mais facilmente com as coisas do cotidiano, estabelecer mútuos relacionamentos, como também criar uma perspectiva integrada, que não aceita dicotomias e na qual o ser humano pode ser considerado como um gerador de recursos, isto é um dos caminhos para a qualificação de pessoas.

Todos esses aspectos podem ser considerados pelas pequenas e microempresas varejistas que querem ser fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades no sentido de prover seus funcionários no que se refere a atitudes, decisões racionais, ajudar a organização a alcançar seus objetivos e acima de tudo, proporcionar competitividade no segmento.

A diversidade pode ser apreciada pelas competências e perspectivas que ela acrescenta à solução dos problemas do cliente, ou seja, ela gira em torno da clientela. À medida que as organizações dão continuidade ao processo de transformação, tanto a gerência como todo o pessoal precisam se adaptar às constantes mudanças ocorrendo ao mesmo tempo em toda parte.

Assim, ao mesmo tempo em que, um gerente quer optar por excluir ou recusar a possibilidade de mudança, ele pode também incluir ou criar misturas de diversidades e alternativas, nas pequenas e microempresas isto não é diferente, é inclusive uma necessidade para a sobrevivência da uma pequena comunidade dependente e uma oportunidade para colocar em prática a criatividade do gestor em realizar com poucos recursos, qualificação aos seus empregados.

Refletindo um pouco mais sobre as pequenas e microempresas varejistas, será mesmo necessária esta preocupação das pessoas com trabalho em grupo, criatividade, conhecer mais de uma língua, ser um usuário da informática, ser um multifuncionário, ser versátil, ter visão de conjunto e de tempo, ter capacidade de mudar e de propor mudanças além de fazer, capacidade de trabalhar com pressão e saber o nível ideal de tolerância para também impor pressão, lidar com as várias

incertezas do dia a dia, capacidade de executar e de implementar novas idéias, ter capacidade de equilibrar vida profissional, família, escola e qualidade de vida, quem sabe para ter um melhor histórico profissional, uma melhor qualificação, uma viagem internacional?

Com relação à cadeia de relacionamentos na comunidade das pequenas e microempresas varejistas, são valores, a qualificação de atitudes de correr riscos, flexibilidade, curiosidade, vontade de aprender, fortalecimento de relacionamentos estratégicos e parcerias, habilidades de perceber o outro, perceber as diferenças entre as pessoas e suas expectativas e daí extrair resultados positivos, ter energia e buscar sinergia, boa comunicação, enfim, todo atributo de qualificação profissional necessário para sobreviver em qualquer organização, seja ela pequena ou microempresa, média ou de grande porte, neste trabalho específico, visa-se as pequenas e microempresas varejistas e, é extremamente importante para os dois lados, empregador e empregado, pessoas que buscam estabilidade nos negócios e nos relacionamentos, resultados que dependem da satisfação dos clientes.

Quando o cliente no organograma da empresa é o início de qualquer planejamento e existe esta compreensão entre os empregados, daí há percepção é mais fácil sobre a importância do cliente; e, servir, pode ser traduzido como sinônimo de atendimento com empatia e atenção, logo, como consequência, lucros.

O retorno do cliente é o primeiro sinal de prosperidade, de que a gestão esta no caminho certo, que a qualificação dos colaboradores esta dando retorno, porque cliente satisfeito comenta com outros cinco (5) e cliente insatisfeito conta para mais dezessete (17), sendo assim a capacidade de valorizar o marketing boca-a-boca e estar atento as referências do cliente são também diferenciais, que a gestão de pessoas devem estar ligadas.

Finalmente visando exemplificar sobre a necessidade da gestão de pessoas estarem ligados ao mercado, pesquisas revelam que a maior perda de cliente é por indiferença no atendimento mais ou menos sessenta e sete por cento (67%) e o segundo maior índice de perda é ao item reclamações não atendidas, quinze por

cento (15%), então se observa o quanto é fundamental satisfazer as necessidades dos clientes e qualificar colaboradores para melhor atender, produto ou serviço terão propaganda gratuita, além do que, mesmo sem ter o foco, ainda fidelizar o cliente.

A fidelização do cliente com o produto e ou serviço tem como consequência maiores volumes de vendas e ou pedidos e aí se consegue atingir o segundo plano, dinheiro, maior margem e se bem administrado financeiramente, maior lucratividade, porque a lucratividade é para retroalimentar o sistema e se a organização já esta numa fase de crescimento e prosperidade, que competências precisa-se para conseguir melhorar e reformular outros novos objetivos?

Há várias sugestões sobre as competências para uma ideal qualificação e podem se relacionar às funções comerciais, como atendimento ao cliente presencial e o virtual, atendimento a fornecedores, negociações de venda e a venda propriamente dita por telefone e ou internet. Podem relacionar competências a funções financeiras, como o balancete de resultados, o balanço contábil, tesouraria, análise de custos, auditoria, tributação, investimentos, preços.

Neste trabalho apresenta-se para análise, material sobre as principais competências na gestão da qualificação de pessoas para as pequenas e microempresas varejistas, assim como quais atitudes que realmente precisa-se para que as coisas aconteçam de fato e quais as ferramentas são necessárias para provocar este comportamento positivo.

O campo de competências é extenso, dá para relacionar as funções gerenciais de planejamento, organização, controle e avaliação, comunicação, tecnologia, logística, marketing, produção, meio ambiente, qualidade e recursos humanos.

Neste cenário a moderna gestão de pessoas, não só tem a responsabilidade de selecionar, treinar, manter e avaliar pessoas, mas na evolução das mudanças precisou ser repensada em criar condições para a redefinição e o aprimoramento das pessoas. Nas pequenas e microempresas sem estruturas em que o empregador normalmente é o principal e único gestor de pessoas, surgiu a

oportunidade de um aprendizado para adaptar-se as novas mudanças que o próprio sistema mercadológico exige.

Na visão de ROSAS (1999, p. 22), as transformações políticas, sociais e econômicas prenunciam um quadro sem precedentes de mudanças a partir de 1990, tendo como pressupostos o avanço da globalização, a crescente sofisticação dos mercados e o aumento da competitividade.

Em face disso, os programas de treinamento instrucionais devem complementar o treinamento em serviço, os esforços de autodesenvolvimento das pessoas, levando em conta os seus planos de vida e carreira. "Mais do que isso pode também assessorar o processo de mudança e desenvolvimento organizacional, contribuindo para a definição de novas políticas, estratégias e estruturas, coerentemente ajustadas aos recursos e competências existentes" (ROSAS, 1999, p. 24).

Preocupado com a qualidade total e melhoria contínua, BATEMAN e SNELL (1998, p. 499) se refere ao quadro de mudanças "bem-sucedidas como resultado de ações inspiradas, referentes tanto a problemas quanto a oportunidades, de motivar as pessoas a mudar e de fazer uma abordagem estratégica para implementar a mudança".

Numa perspectiva futurista as questões de recursos humanos podem ser vistas como o novo foro para empresas que buscam criar valor e obter resultados, que podem ser: a busca da competitividade que engloba uma série de fatores e dentre eles, pode ser citado o treinamento e o aprendizado.

Assim, cabe a todo o empresário a responsabilidade de contratar, gerir e desenvolver as pessoas que integram sua equipe, formada a partir de identificação das oportunidades gerenciais. Isto envolve "o treinamento em serviço, os esforços de autodesenvolvimento das pessoas, bem como levam em conta os seus planos de vida e de carreira." (ROSAS, 1999, p. 23).

O funcionário passa a ter um papel mais ativo na organização: de simples batedor de cartão-ponto para a condição de parceiro e colaborador da organização.

Neste sentido, a empresa questiona-se: “Como contrataremos pessoal para o quadro da empresa? Como garantir que os funcionários consigam adequar-se à cultura da empresa? Como criar incentivos para reforçar comportamentos adequados entre os funcionários nos diferentes países? Como estabeleceremos os programas de comunicação na nova unidade e entre a matriz e a unidade no país?”

(ULRICH, 1999, p. 290)

As respostas a estes questionamentos mostram que a gestão de pessoas precisa estar atenta às mudanças da era global, cujas tendências a partir dos anos 90, passam a ser de “vantagens competitivas, com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, mas levantando o papel das pessoas através de estratégias para transformá-las em agentes de competitividade.”

(LACOMBE, 2001, p. 161).

Assim, o papel da gestão de pessoas se amplia, conforme demonstração no quadro número 3 :

Quadro 3

GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA VERSUS VANTAGEM COMPETITIVA

GESTÃO DE PESSOAS COMO	ESTRATÉGICO	VANTAGEM COMPETITIVA
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente: necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade: necessidade de diferenciação; as pessoas são vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformação dessas pessoas em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar o funcionário, manter a segurança e o bom ambiente, garantindo o envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos funcionários.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização e descentralização.	Administrar redes de agentes organizacionais; gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manter a capacidade intelectual da organização; orientar para um desenvolvimento integrado.

FONTE: LACOMBE (2001, p. 162)

A análise do quadro 3, que se refere à gestão de pessoas levando-se em conta a estratégia em relação à vantagem competitiva remete para um novo paradigma conforme demonstrado no quadro 4, que revela os papéis da gestão de pessoas na construção de uma organização competitiva, segundo ULRICH, (1998, p. 40).

QUADRO 4

PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA

FUTURO/ESTRATÉGICO FOCO

	Administração de Estratégias da Gestão de Pessoas	Administração da Transformação e Mudança
PESSOAL	Administração da Infra-estrutura da Empresa	Administração da Contribuição dos Funcionários

COTIDIANO/OPERACIONAL FOCO

FONTE: ULRICH (1998, p. 42)

A administração de estratégias de gestão de pessoas permite que o profissional de gestão de pessoas torne-se um parceiro estratégico da empresa, porque ele tem a finalidade de traduzir em práticas de gestão de pessoas, as estratégias empresariais como a redução de tempo da concepção à execução da estratégia, no sentido de atender melhor às exigências do consumidor.

A administração da infra-estrutura organizacional da empresa exige que os profissionais de gestão de pessoas concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização.

Administrar a contribuição dos funcionários significa auxiliar os mesmos a contribuir mediante sua competência para a realização de um bom trabalho.

A administração da transformação e da mudança reflete a preocupação das empresas com as mudanças, no qual os gestores de pessoas precisam estar preparados para ajudar os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem a uma nova.

Todos esses aspectos citados são importantes para compreender que, a partir do século XXI “a natureza do trabalho, as relações sociais, os padrões dos gastos, as horas e atividades de lazer e as oportunidades de investimento refletirão uma rápida evolução da nova sociedade.”

(CRAWFORD, 1994, p. 173).

Este fato irá refletir em todos aspectos da vida, pois antigas verdades e normas já não podem ser aplicadas no mundo da informática e da automação, dos produtos de alta tecnologia e dos serviços do conhecimento, da redução no tamanho das corporações e do desemprego do nível gerencial.

Em face disso, novos pressupostos precisam ser reavaliadas e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras devem ser criadas. “Além disso, modos de pensar e reagir devem ser coerentes com as novas suposições. Uma falha nesta adaptação resultará em reações e decisões inadequadas.”

(CRAWFORD, 1994, p. 173).

Como um dos principais desafios a serem destacados neste trabalho é a importância da qualificação das pessoas nas pequenas e microempresas varejistas, o outro é conseguir despertar nos empregadores que todas estas mudanças citadas de mercado de pessoas e do comportamento das lideranças estão acontecendo, outras já aconteceram e que não só se tornou vital esta sintonia na operação dia a dia do empregador, empregado e cliente como é um caso de fechar as portas, se realmente insistir em não mudar.

Quando se fala em era global, deve-se entender que não há mais fronteiras “nacionais” entre os países e os negócios fluem pelo mundo todo. A exigência de capacidade para enfrentar este mundo em mutação é bastante abrangente e o setor de recursos humanos precisa estar dotado de ferramentas necessárias e adequadas para isto.

No entender de ROBBINS (2001, p. 19) esta tarefa reveste-se de muitos aspectos, para os quais os administradores precisam estar preparados em termos de conhecimentos, habilidades e adaptação cultural para lidar com os encargos globais, além de trabalhar com as diferenças de formação, língua e costumes.

Por sua vez, o profissional de gestão de pessoas, seja ele empregador e ou empregado de uma microempresa varejista ou mesmo um líder de equipe em uma pequena comunidade tem grande importância social neste momento de mudanças. Os responsáveis pela área de recursos humanos precisam ser capazes de interpretar comportamentos humanos e, a partir dessas interpretações, ensinar o outro a entender e a agir em momentos de mudanças, esclarecer a necessidade e o que é qualificação.

Entre os impactos em curto prazo que a globalização está causando na área de gestão de pessoas, destacam-se as mudanças radicais de gestão que visam tornar as empresas competitivas e internacionalizadas. Entre essas mudanças está a racionalização do processo administrativo, a implantação de programas de qualidade total e a descentralização das áreas de apoio. Em longo prazo a globalização tende a gerar uma universalização de padrões de gerenciamento e, dessa forma, os profissionais passarão por um processo de aculturação e poderão sofrer os impactos provenientes da globalização, como por exemplo, o desemprego.

O desenvolvimento dos meios de comunicação e a rápida disseminação de informações farão com que padrões de gerenciamento de recursos humanos sejam assimilados por microempresas varejistas em qualquer segmento, diretamente pelo seu proprietário e ou indiretamente pela consultoria contratada,

seja ela específica e ou eventual, uma tendência do mercado atual, mesmo no ramo varejista. Isto significa aprender a se comunicar em finanças, produção, marketing e informática e até em idiomas nem sempre por eles dominados, abandonando suas posições de expectadores e partindo para ação.

As tendências da administração de recursos humanos trazem uma identificação entre as empresas e as pessoas, no qual ambas precisam ser flexíveis e adaptáveis às novas mudanças, seja aprendendo novas coisas ou evitando os velhos paradigmas.

Neste contexto, só o saber técnico não é mais suficiente, mas outras habilidades e conhecimentos passam a ser exigidos. Se antigamente as funções de recursos humanos eram pautadas na eficiência administrativa, na atualidade são adicionadas novas capacidades, como:

- a) velocidade dos trabalhos;
- b) implementação de novas idéias que permitam solucionar velhos problemas;
- c) a integração que permite estabelecer planos estratégicos, metas do cliente e necessidades dos funcionários.

Na leitura de GRAMIGNA (2002, p. 7-9), as novas tendências da administração de recursos humanos são analisadas em três funções básicas:

- a) na área de recrutamento e seleção de pessoal, o que mais se destaca é à busca do aproveitamento dos talentos existentes na empresa e a avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências exigido para o cargo, que podem ser: o conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos; sendo que a primeira pratica revela a preocupação da empresa em aproveitar os elementos internos para ocupar outros cargos de maior importância, ou seja , a empresa quer elementos que estejam afinizados com sua filosofia de trabalho; e, na segunda prática há interesse em avaliar o candidato por meio de um conjunto de competências exigido para o cargo, sem esquecer as suas atitudes, ou seja, mede-se também o seu comportamento.

b) na área de treinamento e desenvolvimento, oferecem-se vários programas de treinamento e desenvolvimento buscando-se aprimorar aqueles funcionários que buscam o autodesenvolvimento; pois se percebe que o interesse das empresas é desenvolver aqueles funcionários que realmente querem progredir no trabalho mediante a oferta de cursos, isto é, as empresas querem profissionais habilitados não só na sua área de atuação, mas em outras áreas; pelo lado da empresa, isto pode trazer ótimos resultados, pois ela pode aproveitar seus funcionários em outras áreas, por exemplo; e ainda, quanto ao funcionário, ele tem condições de se desenvolver e ampliar uma gama de conhecimentos e com isto se aprimorar em várias áreas, conseguindo com isto, melhores salários e ofertas de trabalho;

c) na área de cargos e salários, são destaques: a ênfase no trabalho em equipe, o foco na pessoa, o uso de salário variável como oportunidade de auferir maiores ganhos e para recompensar o desempenho da equipe; do ponto de vista da moderna administração de recursos humanos, estes aspectos vem ao encontro da necessidade da descentralização, da produtividade, da dimensão "grupal" do trabalho e da recompensa do desempenho da equipe; pois aliás, esta última prática procura enfatizar a importância do trabalho em equipe, ou seja, a equipe e não o indivíduo tem aparecido como o bloco básico da construção do desenho de uma organização; e ainda sob este aspecto, à medida que cada vez mais serviços, em todos os tipos de ambiente de trabalho, são rearranjados em projetos de equipes criativas, todos os envolvidos precisam enfrentar o desafio de trabalhar em equipes.

Neste campo de análises e reflexões, mais uma janela de considerações sobre os processos de treinamentos, ora geral e ou específico e focando para as pequenas e microempresas varejistas, considerando a pouca disponibilidade de recursos para a execução de um programa básico e eficaz.

Variando de empresa para empresa, dependendo do seu foco de negócio, do seu porte, da quantidade de colaboradores, das interligações dos parceiros, da cadeia de relacionamento e o segmento, mas de qualquer forma há necessidade de se criar pequenos módulos, bem claros para os novos integrantes na empresa, estes podem ser empregados colaboradores, clientes parceiros e ou fornecedores e o questionamento é o que basicamente devemos e como fazer?

A sugestão é ter pelo menos um módulo de “conhecendo a empresa”, como ela trabalha, seu segmento de atuação, destacar os principais produtos, o carro chefe das vendas, serviços disponíveis, quem são os principais concorrentes e os menores também, estrategicamente, o acompanhamento do mercado se cresce ou não , é importante para revisão de algumas metas, qual é o panorama geral do setor em que estamos atuando, em que posição nossa empresa esta em relação à concorrência.

A integração de novos colaboradores e ou empregados com toda a equipe é comum e importante na medida em que a empresa cresce, também vai crescendo naturalmente os conflitos de interesses de áreas, então criar um ambiente de integração, se faz necessário, destacando a importância de cada um para o alcance do objetivo final, do resultado final.

Num terceiro módulo a sugestão é pensar em desenvolver a integração executiva operacional, onde o empregado conhecerá a sua rotina de trabalho e seu papel principal e específico na empresa, cobrar o que, de quem, porque e apresentar os resultados para quem? Irá conhecer as ferramentas de trabalho, computador, máquinas e que dados, informações relatórios devem ser gerados, qual é o fluxo dos documentos e o que deve e o que não deve ser divulgado.

Pode-se desenvolver um módulo de conhecimentos gerais, incluindo como é a política e a gestão de pessoas na empresa, quem são e o perfil dos nossos principais clientes, como construir uma análise de mercado, como

definir o preço, se temos uma certificação de qualidade, quais os procedimentos indispensáveis e quais os riscos na operação, qual é a expectativa de retorno sobre o capital empregado e como administrar melhor o tempo.

Todos esses módulos propostos, vem ao encontro do tema principal da pesquisa científica, que é a qualificação de pessoas para melhorar resultados no atendimento de clientes em microempresas varejistas, logo também se faz necessário, a identificação de necessidades específicas de treinamento, dependendo do ramo de atividade . O ideal seria ter um plano individual de desenvolvimento para cada empregado e de acordo com as necessidades de cada um , também uma programação específica, ressaltando o interesse de ambos na parceria e isto nada mais é do que qualificar.

Importante ressaltar que os módulos dos programas propostos, podem parecer inadequado numa primeira análise, porém com a fragmentação dos negócios e as crescentes surpresas de microempresas que surgem em mercados emergentes e se tornam referências, até se posicionando no lugar de empresas tradicionais, faz-se acreditar que neste trabalho de pesquisa seja uma opção perfeitamente viável e adaptável a microempresa varejista, pois se entende que o pequeno empresário com visão de futuro para a expansão dos seus negócios, deva e procure estruturar-se desde os primeiros passos o seu empreendimento.

3.3 – GESTÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O COMPROMETIMENTO ENTRE EMPREGADO VERSUS VAREJISTA

A função do empregador e principalmente o varejista das microempresas em termos de gestão de pessoas têm como um dos principais desafios do seu empreendimento o de canalizar suas atividades para a competitividade, encantar clientes, reduzir índice de reclamações, melhorar resultados e para isso são necessários treinamentos contínuo aos seus empregados e específico para a sua qualificação. "Esse processo demanda defensores de recursos humanos, sejam eles gerentes de linha ou profissionais de recursos humanos, que possam criar valor e produzir resultados"

(ULRICH, 1998, p. 282).

O processo da gestão de pessoas engloba também, a programação e avaliação. No que se refere à programação, são efetuadas comparações entre os empregados e as comparações partem do princípio da análise do desempenho dos mesmos. Se os empregados têm melhor desempenho, eles são avaliados positivamente e têm condições de progredir dentro da empresa, caso contrário podem ser demitidos.

A prática da avaliação envolve várias informações sobre o ambiente de trabalho e como este ambiente se reflete nas pessoas. Assim, se o ambiente for agradável, pode ocorrer uma interação satisfatória entre as pessoas. Por sua vez, se ele for desagradável, as conseqüências tendem a ser frias ou desalentadoras.

BATEMAN e SNELL (1998, p. 57) admitem que "o comportamento organizacional emerge de uma gama de disciplinas, incluindo Psicologia e Sociologia, para explicar o comportamento de uma pessoa no trabalho". Um dos aspectos que não pode ser esquecido é o que se refere à motivação

BATEMAN (1998, p. 360) refere à motivação como "forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. Uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho." O

comportamento motivado no trabalho tem como metas, principalmente, facilitar o bom desempenho do empregado. Essas metas precisam ser desafiadoras, mas atingíveis, como por exemplo, o alcance de uma meta de produtividade maior do que a existente.

O envolvimento do empregado torna-o mais motivado, porque permite aumentar a autonomia e controle sobre sua vida de trabalho, bem como a produtividade em seus empregos. "Aprendendo novas habilidades ou melhorando as habilidades que já têm, empregados acharão seus trabalhos mais desafiantes" (ROBBINS, 1999, p. 139).

SCHEMERHORN (1999, p. 93) afirma que a "motivação no trabalho depende da satisfação no trabalho, que é uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho, assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho". No trabalho em equipe, os gerentes e os líderes dessa equipe também precisam ser capazes de compreender a satisfação no trabalho dos outros.

Assim, a satisfação no trabalho pode causar alto nível de desempenho e para melhorar esse desempenho é preciso tornar as pessoas satisfeitas, ou seja, tudo isso é influenciado por atributos individuais como habilidade e experiência, apoio organizacional e esforço. "A motivação também é influenciada por qualquer satisfação no trabalho decorrente de recompensas extrínsecas ou intrínsecas que são percebidas como equilibradas." (SCHEMERHORN, 1999, p. 96).

Neste processo de gestão de pessoas, é importante destacar para uma reflexão específica na era do conhecimento, a necessidade de maiores informações aos empregados e colaboradores, no sentido de um melhor aproveitamento da tecnologia disponível no mercado, principalmente nas pequenas e microempresas que tem muitas vezes uma idéia de custos além do real, esquecem de levar em conta o custo benefício em termos de tempo e qualidade, além de proporcionarem uma grande oportunidade de aprendizado.

Há de se levar em conta também à indisposição da maioria das pessoas , quando se fala em informática, internet, principalmente neste segmento onde a concentração de pessoas sem formação e sem condições de acesso aos equipamentos é muito grande, porém também podemos afirmar que se de um lado tem esta deficiência, por outro tem na maioria das vezes falta de um incentivo, por razões de interesses múltiplos da sociedade, política governamental e se não há interesse em investir , desviando muitas vezes a atenção para a simples sobrevivência e não para o desenvolvimento e crescimento, então a oportunidade é mais reforçada ainda para o segmento das pequenas e microempresas varejistas abrir portas para que tenhamos maiores usuários e interessados nas facilidades, principalmente no que a tecnologia da informação nos proporciona atualmente.

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Novos objetivos são estabelecidos, enquanto velhos objetivos são revistos e modificados, novos departamentos são criados e os velhos reestruturados; as pessoas saem da organização ou mudam de cargos; novas pessoas são admitidas; os produtos sofrem alterações profundas; a tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem coisas, modificam seu comportamento e suas atividades, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas. Os tempos mudam. Nas organizações, algumas mudanças ocorrem por força das oportunidades que surgem, enquanto outras são projetadas antecipadamente. Vale ressaltar que o termo desenvolvimento é geralmente aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação .

(KANAANE, 1999).

Quando se fala em treinamento e desenvolvimento, a noção é microscópica e quase sempre individual. Quando se fala em Desenvolvimento Organizacional, a noção é macroscópica e sistêmica. Fala-se aqui em termos organizacionais e globais e não simplesmente individuais; em longo prazo e não a curto ou em médio prazo. (KANAANE, 1999).

KANAANE (1999, p. 73) em sua obra *Comportamento Humano*, focaliza o Desenvolvimento Organizacional “como um mecanismo regulador dos setores de trabalho e possibilita, dessa forma, a intervenção em tais processos e a adequação da empresa mercadológica.” O Desenvolvimento Organizacional baseia-se nos conceitos e métodos das Ciências do Comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficiência da organização em longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais. Há muitas variações nas abordagens dos vários autores de Desenvolvimento Organizacional; cada um deles desenvolve uma tecnologia diferente e específica, que permite combinações variadas, dependendo dos tipos de problemas organizacionais envolvidos e do estilo de trabalho e de consultoria a ser delineado.

(KANAANE, 1999).

Então será que se pode afirmar que nas pequenas e microempresas varejistas o comprometimento do seu gestor com os empregados é com certeza repassado por eles aos clientes. Se uma boa causa é progredir com qualidade e ter lucro, bons serviços aos clientes, buscando sempre a excelência como um grande diferencial é uma espécie de comprometimento?

O comprometimento das pessoas com a empresa é sem dúvida uma prática que muitos conhecem, mas que poucos, ou melhor só os bem sucedidos utilizam: é importante destacar alguns itens que são para as pessoas que acreditam, não existem fórmulas, mas precisa trabalhar com amor e paixão pelo cliente, que é a razão da existência da empresa, sem o cliente não adianta investimento em produtos, serviços, tecnologia, uma grande estrutura, um excelente ponto comercial, e quando se acha que comprometimento das pessoas é uma coisa muito complexa, precisa-se de muito treinamento e de muitos recursos financeiros no dia a dia com contribuições espontâneas e com vontade de ajudar, pode-se auxiliar as pessoas se desenvolverem e cada vez mais, sentirem-se importantes no processo e conseqüentemente e quase que

inconscientemente, comprometidas com o complexo empresa e mercado, empregado e cliente, expectativas de ganhos e resultados, com algumas armas de relacionamento pessoal, entre elas destaca-se:

Os clientes adoram cortesia, simpatia, entusiasmo, alegria e amizade . Um bom dia com alegria ao telefone e a satisfação em servir, valem mais do que todo o composto promocional. O acompanhamento e a lealdade ao cliente podem ser outra arma poderosa na busca de vantagem competitiva, pós-venda, ouvir a opinião do cliente .

Recompensar e reconhecer os colaboradores, se os clientes buscam bons serviços e reconhecem, custa mais barato que investir em publicidade para captar mais clientes, porque o colaborador e o cliente satisfeito, são os maiores divulgadores e angariadores para a tua empresa com custos zero.

Ainda destaca-se como comprometimento e uma das principais qualificações tanto do gestor como do empregado, a capacidade de valorização da demonstração dos produtos vendidos, além da oportunidade de estar à frente do cliente, informando e pesquisando sobre outros produtos e serviços que o mesmo necessita , visando a sustentabilidade dos negócios e com essa teórica abordagem, quem sabe já fechando um próximo pedido.

Comprometimento é responsabilização , compromisso, exposição a risco, logo há necessidade chamar os clientes, os colaboradores, fornecedores, pelo nome, encantar clientes é ter amigos que gostam de comprar de amigos, encantar clientes é oferecer comodidade, facilitando a entrega, cobrança, trocas, horários flexíveis de atendimento, valorizando o tempo do cliente, procurando ser a solução para o cliente, descobre-se a sua necessidade sem constrangimento e clientes satisfeitos são para as pequenas e microempresas varejistas, o maior ativo, sinônimo de continuidade e sustentabilidade dos negócios e empregabilidade aos colaboradores que estão atentos a estas e outras qualificações necessárias para o melhor desempenho operacional .

A função principal do negociante varejista é de realizar a venda de produtos em pequenas quantidades, vende por miúdos e ou serviços a consumidores finais e tem como determinação qualidade de atendimento para o sucesso da sua empreitada, o varejista precisa de gente preparada, treinada para saber atender com satisfação as necessidades dos clientes consumidores, foco principal de conquista para sucesso do seu negócio.

Para COBRA (1993, p. 306), "o sucesso ou fracasso do varejista depende da prática de um velho ditado:" Uma boa compra é uma meia venda ". Ou seja, o varejista precisa saber comprar para atender adequadamente as necessidades do seu público consumidor".

Neste sentido, um consumidor ao escolher um varejista, precisa levar em conta: a variedade para escolha, qualidade dos produtos, serviços oferecidos, preços ou outros fatores, como busca de status ao comprar numa loja, satisfação de seu ego e principalmente o atendimento as suas necessidades de produtos e de serviços por colaboradores e ou parceiros com qualidade.

O papel do varejista funciona como intermediário entre o produtor e o consumidor e sua importância pode ser cada vez mais ativa, em virtude de poder identificar as necessidades do consumidor, e desta forma, auxiliar na definição do que deve ser produzido para atender às demandas de mercado.

Neste sentido, a necessidade da qualificação constante de pessoal é sempre premente nas organizações, porque "a competitividade de uma empresa depende do seu pessoal, seu principal ativo." (CHIAVENATO, 1996, p. 180).

Ora, o que se espera de um empregado de uma pequena ou microempresa varejista, entre outras coisas é também o entusiasmo e é uma das qualificações mais difíceis, porque tem muito a ver com o perfil das pessoas, e, aí vem mais um desafio ao gestor de pessoas, que é identificar este talento no momento de uma entrevista para a contratação.

Entusiasmo é excitação, orgulho, animação e alegria, é cultivar um sonho, um objetivo de vida, caminhar persistentemente e confiante em direção ao seu objetivo. As pequenas e microempresas varejistas precisam de pessoas que acreditam na sua capacidade e que tem vontade, vontade é entusiasmo, é

acreditar que vai dar certo, e ousar com criatividade e bom senso, sabendo arriscar-se com preparo, prudência, intuição e coragem para vencer todos os obstáculos do dia a dia, na entrega, no atendimento do balcão, na cobrança, no troco, tratando este ou aquele cliente com bom humor, tendo foco no aqui e agora e no futuro, isto é qualificação e um dos inúmeros caminhos do sucesso.

Ao se aprofundar um pouco mais, tanto o pequeno empresário, como o colaborador de um pequeno negócio, é fundamental que ambos nas suas devidas proporções, tenham espírito de empreendedores.

Ser um empreendedor é muito mais que ter vontade de realizar um objetivo, é algo mais, é conhecer o tamanho do seu desafio, é planejar cada detalhe do seu objetivo a alcançar, é ter a noção de prioridade, saber o que precisa de ferramentas, quais informações, pesquisa de mercado, hoje, são necessárias à informática, ter conhecimentos básicos de uma publicidade, uma propaganda e buscar incansavelmente o melhor caminho, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se física e mentalmente e acreditar na sua própria capacidade de começar e recomeçar para alcançar aquilo que se propôs.

Estas conexões motivacionais em gestão de pessoas nas pequenas e microempresas varejistas em sintonia empregador e empregado, mercado e clientes, pode-se afirmar que é uma estratégia ou em outras palavras parceria para o comprometimento de fato.

3.4 – IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DAS PESSOAS PARA AS MICROEMPRESAS VAREJISTAS

As organizações, que antes estavam voltadas às necessidades de sua clientela e aos problemas com que se defrontavam, tornaram-se paulatinamente mais velhas, menos ágeis, arqueadas sob o peso de novos problemas e desafios e muitas vezes, incapazes de propor alternativas para os problemas atuais.

Ensinar as pessoas a raciocinar sobre seu comportamento de um modo novo e mais eficaz pode romper as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional.

CHIAVENATO (1996, p. 181-183) acredita que a preparação e formação de pessoas devem converter-se o quanto antes em uma verdadeira obsessão empresarial, cujos dez elementos básicos fundamentais são a seguir sintetizados:

a) Intensa formação e instrução absolutamente centrada nas capacidades primordiais da empresa, cujos programas de formação devem superestimular os traços que melhor definem a singularidade do negócio da empresa, concentrando-se na capacidade de servir ao cliente e encantá-lo, sobretudo.

b) Tratar todas as pessoas como funcionários potenciais de carreira: a formação deve ser pensada em função da prática de encarreiramento;

c) Reinstruir com regularidade: pode ser entendida como a mais importante, porque através dela é possível a empresa afrontar o novo desafio;

d) Controlar os gastos de tempo ou de dinheiro: proporcionar condições para que as pessoas utilizem regularmente parte de seu tempo de trabalho a fim de completar sua formação profissional;

e) Não descartar a formação no local: as empresas devem desenvolver os programas de formação de pessoal feita na prática cotidiana;

f) O volume de técnicas e de conhecimentos que se pode transmitir proveitosamente a todo empregado não tem limite: as pessoas podem assimilar conhecimentos e técnicas de maneira impressionante;

g) Utilizar a formação como prenúncio de um novo esforço estratégico, ou seja, utilizar a instrução como a base principal de mudança estratégica;

h) Os períodos de crise enfatizam o papel da instrução: a formação do pessoal como base para a reformulação intensa e massiva e como apoio para o relançamento da empresa em tempos de mudanças tecnológicas deve ser enfatizada, pois apóia o relançamento da empresa em tempos de mudanças tecnológicas ou para contribuir com o deslocamento da concorrência.

I) Conceber toda formação em função da linha que deve sempre determinar o programa educativo;

J) Transmitir, através da formação, a filosofia e os valores da empresa: os melhores programas de formação em todos os níveis da organização, desde principiantes a veteranos, são aqueles que conseguem aproximar-se dos valores e da filosofia da empresa.

Além desses dez fatores básicos, não se deve deixar de lado a formação e o desenvolvimento do pessoal, que são muito úteis às empresas.

CARAVANTES (1993, p. 59), complementa essa idéia, ao afirmar que "o importante é que cada pessoa se posicione como um ser pensante, auto-atualizante, ativo em relação a si mesmo e ao mundo".

Dessa forma, o meio de se produzir resultados cada vez melhores é aprender continuamente novas habilidades e modos de fazer as coisas, ou em outras palavras, ser cada vez mais qualificado.

Assim pode-se destacar no campo operacional a importância do segundo idioma que na era globalizada e principalmente nas microempresas varejistas passou a ser vital para o futuro. Se antes era suficiente fazer um curso de inglês ou espanhol, hoje se qualifica quem tem um conhecimento mais avançado e para isso precisa ter hábito do exercício da leitura, assistir vídeos em outras línguas, procurar conversar com quem também esta a procura da pratica . Deixou de ser luxo o estudar inglês ou espanhol, o mercado de trabalho e as microempresas não aceitam mais o regionalismo, respeitam , mas exigem enriquecimento de sua cultura também, então a saída, para quem pensa em sobreviver , crescer e prosperar, neste cenário é buscar esta qualificação, além do mais para ter as condições operacionais dos sistemas de informática é preciso deste conhecimento.

A qualificação parece num primeiro momento muito complexo, principalmente quando se pensa num processo macro, mas explorando passo a passo às células e estimulando as pessoas, passa ser uma realização primorosa e de altíssima satisfação nos resultados, normalmente visíveis na comunidade local e com o tempo na sociedade, contribuindo para uma qualidade de vida melhor, ou resgatando a cidadania, principalmente neste segmento de grandes necessidades de qualificação.

Qualificação é competência, aptidão, capacidade, atitude, iniciativa, técnicas que fazem a diferença pessoal num mercado altamente exigente, é habilidade de ter atitude de colocar em prática aquilo que aprendeu e aí a questão é de ter ou não ter atitude.

Independentemente do cargo, das posições nas microempresas e de sua condição econômica, o que determina o sucesso de um empreendimento pessoal ou profissional neste mercado de fusão de culturas e especialmente, hoje numa cultura cibernética, digital, virtual e consumista principalmente aos empregados do segmento da pequena e microempresa varejista, é à busca de uma qualificação básica e atitude para alcançar metas e ou objetivos traçados.

Outro elemento importante para qualificação profissional é a capacidade de relacionamentos e o estabelecer network (trabalho em grupo e rede de contatos), é uma das qualificações mais valorizadas hoje no mercado, agregando pessoas que poderão ajudar a projetar o sucesso no seu futuro. E é no dia a dia que as coisas acontecem, na família, escola, clube, padaria, shopping condomínio, palestra, e para isso há necessidade de tolerância de expressão, saber ouvir, saber colocar sua opinião na hora oportuna e se conseguir o consenso no grupo, com certeza que há grandes possibilidades de estar no caminho certo para os objetivos.

No mundo globalizado, pode se dizer que há até excessos de dados, informações, de canais de comunicações, rádio, televisão, internet e que na música, no marketing, na moda, na pintura, independentemente do conhecimento há necessidade da pessoa ter criatividade, empresas valorizam o recurso humano com este perfil que além do conhecimento técnico, é criativo, ser criativo é em

outras palavras é pesquisar, ser curioso, disposto a aprender novas coisas, espírito de criador, inventor, fundador, enfim, se a pessoa não tem este perfil, mas tem um objetivo a ser alcançado, poderá trabalhar para melhorar este elemento.

Versatilidade e ou flexibilidade no campo profissional ganha a cada dia mais valor, o profissional precisa saber fazer e saber ensinar, analisar fatos de modo analítico valorizando os detalhes e também compreender o global, ter visão micro e ampla, macro de mandar e micro de fazer.

Precisa -se ter visão de conjunto e de longo prazo, isto quer dizer, apesar da importância da micro análise do momento, é preciso olhar para frente, o que é hoje sucesso, amanhã e depois de amanhã, como e o que fazer para que continue sendo o sucesso, em outras palavras é o poder de desenhar uma expectativa futura e aceitável.

Assim como a versatilidade e a flexibilidade , o empregado precisa saber um pouco de tudo , estar preocupado e se preparando para assumir um novo desafio a qualquer momento que surgir a oportunidade, assim como a pessoa tem na vida múltiplas funções, bom filho, bom estudante, bom colega, bom namorado, na empresa não é diferente, um bom digitador, um bom secretário, um bom mensageiro, um bom entregador, além das informações que recebe e que pode ajudar no armazenar conhecimentos , com criatividade pode estar se preparando para o futuro e para outras funções, tem a oportunidade de aprender e exercer múltiplas funções .

Se por um lado às pessoas tem tendências ao comodismo, são resistentes as mudanças, são teimosos e são avessas a qualquer modificação, a globalização teve um lado extremamente importante , que foi mexer com as pessoas, as organizações sejam elas pequenas ou microempresas e exigiu que pessoas mudassem, melhorassem as suas competências e qualificações para sobreviver e crescer neste novo cenário, porque isto acaba alterando valores e com muita velocidade. Ressalta-se a vontade para mudanças, ouvir, ter ética, programar e aceitar que a mudança é um processo evolutivo, precisa-se ser disciplinado, enxergar que no mundo, pedras e pessoas rígidas não tem mais espaço e se a

pedra não tem capacidade de mudar isoladamente, já as pessoas tem a capacidade de planejar e quando quiser, começar o processo de mudanças.

Se antes da década de 90 não se sabia lidar com termos stress, pressão por resultados, produtividade, competitividade e ser diferente, com a globalização foram injetados a essa nova qualidade de vida, ou seja o saber viver neste mundo de mudanças e pressão, sem contudo explodir e ou viver em intenso stress. A pressão para os que têm objetivos traçados e bem definidos, passou ser uma força, um impulso para se alcançar metas e, inteligente é desenvolver técnicas que aliviam esta pressão, como a música, ioga, meditação, cinema, esporte e a leitura que são à busca do equilíbrio que a mente e o corpo precisam para buscar maiores energias maior flexibilidade e versatilidade .

A leitura neste processo de aprendizado é fundamental para qualquer plano que se estabeleça na vida pessoal e ou profissional, conduz o indivíduo a atualizações necessárias para acompanhar o ritmo das mudanças, alimenta o banco de dados que é a base do pensar e auxilia nas tomadas de decisões, faz refletir sobre os caminhos e as correções necessárias e também ajuda a ter o conhecimento necessário para gerar dados e ou informações . Numa era digital, não basta ser usuário da internet, mas vale a pena mergulhar um pouco mais nos sistemas para um melhor aprendizado e para desenvolver suas idéias e seus talentos, importante qualificação e extremamente necessária nas pequenas e microempresas varejistas.

Nas pequenas e microempresas , empregador e empregado terem idéias e metas, são extremamente importantes , mas para os empregados das microempresas a capacidade e o saber distinguir da iniciativa para implementar essas idéias e sair na frente para alcançar as metas é um diferencial, vontade de fazer, vontade de aprender, vontade de realizar, vontade de empreendedor, ativo, arrojado, não tem receita, cada empregado, empreendedor desenvolve sua própria receita de sucesso, sua própria marca.

Quando se fala de atitude , que é citada e que chama a atenção , é a atitude relacionada com comportamento ético, com princípios morais e valores do

indivíduo. As empresas investem em profissionais de valores elevados e os descartam imediatamente se houver algum ato falho ou suspeito nesse sentido.

Atitude pode ser entendida como sua forma, maneira de agir perante o grupo, os clientes da empresa, os fornecedores, a sociedade.

Simplificando, um dos elementos mais importantes da qualificação é a atitude, atitude pró-ativa, espera-se do empregado ideal uma atitude para a competência adequada e as habilidades necessárias para a harmonia e o bom andamento das atividades que estarão sob sua responsabilidade e ter vontade, é o querer, desejo, talento, capricho, espontaneidade, prazer, apetite, disposição física e mental para alcance dos objetivos almejados e com a maior exigência dos clientes com relação à qualidade e atendimento, este elemento é essencial para os resultados esperados nas pequenas e microempresas varejistas.

A capacidade de executar tarefas com rapidez e principalmente com qualidade é um dos fatores de maior relevância e de diferenciação, desde o desenvolvimento de um sistema e ou produto até no serviço de atendimento ao cliente, valorizando muito o lado operacional. Este item associado a outros vários com qualidade, normalmente destaca-se as pessoas. Velocidade com qualidade.

O empregador busca empregado neste segmento com curiosidade positiva que é outro elemento de qualificação importante, abertura intelectual, saber ouvir e aceitar os novos conceitos, aceitar e experimentar novos gostos e cores, ter noção do momento de uma contestação, utilizando em outras palavras uma agressividade positiva, estabelecendo limites.

Na globalização a importância do relacionamento humano tornou-se fundamental para que as pessoas possam crescer e progredir, não há referência neste tópico em sobrevivência, porque se entende que há uma transição dessa fase nesta etapa para o crescer e a habilidade de se relacionar com pessoas e principalmente lidar com pessoas, é um diferencial e com certeza, um facilitador para as suas pretensões. A percepção do cenário, do saber que você não é sozinho e que outras pessoas desejam também interagir harmonicamente, reflete a visão do mundo, necessária para que juntamente com outros elementos

essenciais de atitudes e comportamentos de qualificação, a pessoa seja também aceita por outras. O termo que mais se utiliza atualmente é parceria.

Um outro elemento de qualificação nas microempresas é a capacidade do empregado ter a disposição para ser estrela e ao mesmo tempo a humildade de carregar o piano. Não precisa deixar de ser o melhor, de ser a estrela se realmente é reconhecido, mas é importante fazer coisas mais simples e neste mesmo caminho o individualismo cada vez mais perde espaço, porque as pequenas e microempresas, poderão ser grandes amanhã e se conseguirem desenvolver nos seus empregados, o espírito e a cultura do trabalho em equipe, em times de trabalho, terão com esta qualificação agregado valor ao seu negócio.

Assim como a versatilidade é uma das principais competências, os empregados das microempresas varejistas, precisam de muita energia, não há lugar para preguiçoso ou lento, trabalhar com velocidade acompanhada da qualidade, é um requisito de diferenciação no mercado global.

A necessidade de disposição das partes empregador e empregado no que diz respeito a mudança de hábitos e de lugares, de setor, de área, pode até incomodar algumas pessoas, mas faz parte da rotina de um bom empregado, mas a mudança evidentemente positiva, para melhor, isto é, adaptabilidade, é o saber distinguir este termo de comodismo, é desenvolver a capacidade de adaptar-se ao mesmo tempo em que vive num intenso stress e transmitir tranquilidade no ambiente que esta inserida.

Neste trabalho de pesquisa destaca-se ainda a comunicabilidade como mais uma das importantes necessidades para alcançar os objetivos. A necessidade de o empregado ser esperto no bom sentido e abrir canais de comunicação em sintonia com quem está ouvindo e o saber ouvir a outra parte, entender a variação dos vocabulários regionais, olhar preferencialmente para a pessoa com quem esta trocando estas experiências, é vital no trabalho. Esta capacidade de comunicação, inclui-se também os gestos adequados e esta capacidade de adaptação, versatilidade, velocidade, flexibilidade é um constante aprendizado, dispensa maiores comentários e os seres humanos precisam estar sempre dispostos a aprender.

Nas pequenas e microempresas varejistas e ao empregador e empregados é indispensável à disposição e a disciplina para que todos os elementos até aqui mencionados, se transformem em conhecimento porque na educação básica não se tem a condição de escolha baseado no perfil, mas a partir do conhecimento e da migração para a universidade, com muita dedicação e principalmente disciplina isto se torna mais fácil a sua interpretação, para escolher o estudo baseado nos seus talentos e isto é também uma qualificação.

Vale a pena destacar deste capítulo algumas palavras chave e muito pesquisadas sobre qualificação profissional das pessoas principalmente com a expansão das pequenas e microempresas , tornaram-se importantes para empregados e empregadores, no sentido de buscarem o seu real significado nos comportamentos e atitudes diários : competências pessoais, relacionamento interpessoal, criatividade, versatilidade, visão de conjunto e de prazo, multifunção, capacidade de lidar com pressões, incertezas, equilíbrio da vida pessoal, profissional e acadêmica, conhecimentos acumulados, leitura, capacidade de implementar, importância do segundo idioma, velocidade, qualidade, curiosidade positiva, capacidade de interagir com as pessoas, disposição para colocar a mão na massa, trabalho em equipe, energia, adaptação a novos ambientes, comunicação e disposição ao aprendizado, atitude, comportamento e disciplina.

Há de se levar em conta que um segundo idioma é importante nos dias atuais, em função principalmente do aumento de produtos estrangeiros e a própria oportunidade das pequenas empresas exportarem seus produtos , com as novas legislações as possibilidades aumentaram assim como para se cumprir o código de direitos dos consumidores, há necessidade do conhecimento do produto que esta se vendendo e em alguns casos, das especificações técnicas , daí da importância da qualificação dos empregados neste segmento.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste intenso processo de mudanças que se exige das pessoas, sejam elas empregadores, gestores, clientes ou empregados, atitudes de resultados, satisfação dos clientes, honrar código do consumidor, de empresas mecânicas para era da rede, da departamentalização para times de trabalho e ou comunidades competitivas, tecnologia de informações, surge também à oportunidade para as pequenas e microempresas varejistas, que cumprem seu papel social importantíssimo para o desenvolvimento das riquezas, seja, elas de sobrevivência ou de prosperidade, ser um dos agentes geradores de novos valores, ora contratando e valorizando aqueles que investiram em melhores qualificações, ora entendendo que há necessidade de priorizar na gestão a geração de novas oportunidades e estabelecendo como uma missão, o direcionamento do que fazer, quando, porque e como, orientando o segmento para plena aceitação dessa educação e treinamento, conhecendo a empresa, seus objetivos, estratégias, quem é o cliente, qual é o foco e finalmente, acompanhando o processo, incentivando o desenvolvimento, incentivando novas experiências, extraindo novos conhecimentos e ensinamentos dos erros e incentivando novas tentativas, enfim trabalhando e comunicando a comunidade, visando a qualificação, valorização da comunidade e como consequência resultados positivos, neste caso específico, ***“Qualificação de pessoas para melhorar resultados no atendimento de clientes de microempresas varejistas”***, buscando a satisfação dos clientes, para garantia da continuidade, da sustentabilidade das pequenas e microempresas varejistas.

Se for certo de um lado apostar na qualificação profissional como um caminho, um diferencial para conquistar a satisfação dos clientes, por outro lado, o que é satisfação dos clientes?

No mercado globalizado o simples atender é suficiente? Será certo afirmar que o cliente satisfeito é aquele que tem as informações claras e objetivas dos produtos que esta adquirindo, que esta protegida contra publicidade enganosa e abusiva, dos prazos e do local das entregas dos pedidos, da certeza de uma peça

de reposição, que o produto adquirido tem o peso certo, preço justo, que o produto esta em boa conservação, ou é tudo isso e mais o composto gente? Gente que atende e que satisfaz?

Neste paradigma, não dá para abordar neste trabalho acadêmico todas as variáveis enumeradas, então o foco para uma melhor compressão dos leitores, foi à qualificação profissional básica e trivial necessária para as pequenas e microempresas varejistas, visando atingir um objetivo importantíssimo e estratégico que é melhoria dos resultados no atendimento aos clientes , visando sua satisfação.

A recomendação principal é destacar sobre a importância do tema qualificação profissional para as pequenas e microempresas varejistas e acredita-se que esta, trará mais contribuições para se conseguir satisfação e conseqüentemente melhores resultados no atendimento de clientes, por outro lado atendendo as expectativas dos empregadores e empregados.

Finalmente, uma recomendação sobre as conseqüências das profundas transformações, mudanças em que o homem vem sendo obrigado acompanhar para sobreviver, crescer e prosperar e uma convocação reflexiva para que cada um compartilhe com pequenas contribuições individuais, buscando uma melhoria de vida na sua comunidade local e, com esta harmonia, gere naturalmente uma produtividade, sem, contudo tornar-se escravos e vivermos sob intensas pressões/stress e sem destruir a qualidade de vida do homem.

Caberá aos agentes de mudanças este desafio e neste trabalho especialmente as pequenas e microempresa varejista, através de um lado o empregador e de outro lado empregado, a missão de buscar esta harmonia para melhores resultados globais, de um lado qualificação profissional e de outro buscando melhorias no atendimento aos clientes que poderão ser a sustentabilidade desejada , buscando parâmetros e ferramentas que possam ajudar na gestão de pessoas e a sinalizar a dimensão do lucro e da satisfação dos clientes internos e externos, sem, contudo, ser mercenários, mas precisa-se sim, resgatar uma melhor qualidade de vida do homem com a comunidade e na comunidade, sobrevivendo, crescendo e prosperando.

CAPÍTULO 5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos: estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: AGE, 1993.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRAWORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n. 2, p. 151-175, maio/ago. 2001.
- MATTOS, Gustavo. Recursos humanos: Anos 90 anunciam transformações. **Revista Tendências do Trabalho**, p. 11-14, jun. 2000.
- OG, Mandino. **A Universidade do Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.
- ROBBINS, Stepehn P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROSAS, Luis Edmundo. Principais Desafios que as empresas enfrentarão na gestão de pessoal nos anos 90. **Revista Tendências do Trabalho**, São Paulo: p. 22-24, dez. 1999.
- SCHERMERHORN, Jr. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

5.1 – REGISTRO DE OBRAS CONSULTADAS

- BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projetos de pesquisa: propostos metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.
- CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- _____. **Treinamento Gerencial Básico**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- FALCONI, Vicente C. **O Valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Minas Gerais: Conferência UFMG / FCO, 1995.
- FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. Curitiba: Market, 1992.
- GOLDSMITH, Marshall et al. **A organização do futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Comportamento Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- GRETZ, João Roberto. **A força do Entusiasmo**. Florianópolis: GB Comunicação, 2001.
- HAKIN, Daniel. **Jovem, Carreira, Profissão**. Manual prático sobre o uso do planejamento estratégico pelo jovem do ano 2000. Curitiba: CIEE, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- LANÇAS, José Ney. **O meu primeiro emprego**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LINS, Jonatan e MINIACCI, Edmar. **A Arte da Distribuição**. Fortaleza: Omni Editora Associados, 2002.
- MAGDA, Alves. **Como Escrever Teses e Monografias**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PACHECO, Vicente. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. Curitiba: 2002, usado na dissertação de Mestrado FEAC, São Paulo: 1996.
- PARRA Fº, Domingos e SANTOS, João Almeida. **Monografia: TCC - Teses Dissertações**. São Paulo: Futura, 2000.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

GLOSSÁRIO DE PRINCIPAIS TERMOS DO MERCADO GLOBAL

AMA - (*American Marketing Association*) Associação Americana de Marketing

Ação - Documento comprobatório de posse de uma fração do capital de uma empresa. Geralmente negociável e com valorização que espelha a situação da empresa.

Amostragem - Em merchandising: operação de distribuição de amostras, degustação. Em pesquisa: consulta em universo reduzido e representativo.

Atacadista - Comerciante que trabalha com mercadorias em grandes quantidades. É o intermediário entre produtor e varejistas em alguns segmentos da economia, que vendem ao consumidor final. Em alguns setores tem o papel de distribuidor para pequenos comércios varejistas e normalmente com região delimitada.

Atitude - Palavra de origem (do latim *atitudine*) maneira, procedimento, forma de proceder, agir ou comportar-se diante de determinada situação, estímulo.

Balancete - Levantamento parcial, geralmente mensal, com objetivo de acompanhar o andamento da empresa ou para aferir a exatidão de lançamentos.

Balanco - Levantamento contábil para demonstração dos resultados econômico-financeiros de uma empresa em determinado período.

Benchmarking - Análise comparativa entre empresas, áreas ou ações para obter referência das melhores práticas.

Bens - Produtos físicos tangíveis. Numa divisão genérica, podem ser: bens de capital ou bens de produção. Usados para gerar receita, como máquinas, equipamentos. Bens de consumo perecíveis: com vida útil curta, como alimentícios ou de uso limitado por modismo, épocas. Podem também ter sua classificação de acordo com o uso. Ex. O automóvel para um taxista é um bem capital, mas para qualquer outro cidadão é um bem de consumo durável. Costuma-se chamar imóveis de bens de raiz.

Bonificação - Em vendas: vantagem concedida pelo vendedor ao comprador, através de redução de preço ou acréscimo de mercadorias. No mercado de ações: distribuição de novas ações a acionistas, de forma proporcional às quantias já de posse destes, em função de lucros da empresa, aumento de capital ou reavaliação de ativos. Também chamados de bônus.

Bônus - Títulos da dívida pública, utilizável para pagamento de impostos, lançados ao portador e com vencimento determinado. Tem objetivo de antecipar receita. No mercado de ações, é o mesmo que bonificação.

Budget - (ingl) Orçamento.

Capital - Na definição imediata, dinheiro. Representado também pelo conjunto dos recursos produtivos de uma empresa ou instituição e recursos financeiros.

Capital de giro - Dinheiro disponível à operação da empresa.

Cientes - Freguês, usuário de um serviço, membro do público externo ou interno que consome, se beneficia ou é usuário de produto, serviço ou informação processados. O externo é o tradicional cliente (freguês) das organizações privadas e o contribuinte ou (usuário) das públicas. O cliente interno é o colaborador posterior no fluxograma do processo produtivo.

Clientela - Conjunto de clientes.

Colaborador - Ajudante, auxiliar, cooperador.

Competência - Idoneidade; aptidão; rivalidade; capacidade.

Comportamento - Conjunto de atitudes e reações de uma pessoa de acordo com as suas crenças e ideais, em face do meio em que vive, conduta, procedimento, atuação.

Dono - Senhor, possuidor.

Empreendedor - Ativo; arrojado.

Estande - Recinto reservado a cada participante de uma feira ou exposição.

Excelência - Qualidade de primazia ou que ocupa o primeiro lugar. Competência no relacionamento pessoal. Capacidade de produção de resultados acima da expectativa.

Factoring - Atividade pela qual empresa ou instituições financeiras compram à vista e administram duplicatas de outras empresas, mediante determinada taxa.

Falência - Situação em que, por determinação judicial, a empresa é declarada insolvente e formalmente interdita.

Fluxo de caixa - Controle de entrada e saída de dinheiro na empresa; tem ligação direta com capital de giro e pode depender deste.

Fornecedor - É aquele que providencia insumos (produto/serviço/informação). Pode ser interno e externo. Ministrador, abastecedor.

Franchising - (ingl) Método de comercialização em que o franqueado obtém direito de uso de marca do franqueador e aceita as normas por este determinada.

Globalização - Tendência mundial em que as relações comerciais e econômicas entre as nações se intensificam, independentemente de fronteiras ou distância. Um dos principais efeitos é a redução da importância de características regionais. Valorizações dos mercados, supridas com produtos ou serviços que melhor atendem independentes da origem.

Gôndola - Tipo de expositor usado em supermercado.

Imposto - Taxa obrigatória paga ao poder público municipal, estadual ou federal. Em tese, devem reverter em benefício do contribuinte, sob forma de benefícios sociais e serviços à coletividade.

Insolvência - Circunstância em que pessoas físicas e jurídicas tornam-se incapazes de honrar seus compromissos financeiros.

Layout - (ingl) em propaganda: esboço de um anúncio ou de uma peça publicitária ou gráfica; em organização: forma de distribuição de equipamentos móveis, balcões, máquinas.

Limitada - (Ltda) ou empresa por cotas de responsabilidade limitada; sociedade em que a responsabilidade de cada sócio é limitada à medida de suas cotas.

Liquidação - Transformação de estoques ou de ativos em dinheiro. Em marketing: operação promocional com objetivo de renovação de estoques, normalmente em fim de temporada. Judicialmente: venda de estoques e ativos para garantir o pagamento de credores e que pode resultar no fechamento ou decretação da falência de uma empresa.

Liquidez - Condição objetiva de um investimento ou de um ativo ser transformado rapidamente em dinheiro. Alta liquidez: geralmente, aplicações de curto prazo; baixa liquidez: dependendo da época e localização, imóveis, que raramente se vendem de um dia para outro.

Lucro - Diferença positiva entre receita e despesa. Remuneração do capital.

Mala-direta - Sistema de comunicação comercial destinado a gerar respostas e/ou vendas por correio.

Marketing - "São as atividades que conduzem o fluxo de mercadorias e serviços, do produtor ao consumidor", definição AMA. Servem-se de matemática, estatística, sociologia e psicologia para estudar o comportamento do mercado e suas oportunidades.

Markup - (ingl) Margem bruta, diferença entre o custo de produção e seu preço final ao cliente, incluindo todos os custos de impostos, armazenagem, distribuição e lucros de terceiros, intermediários ou comissões.

Mercadinho - Diminutivo de mercado; mercearia

Mercado - Conjunto de pessoas e ou empresas compradoras e vendedoras de produtos, serviços e capitais, que realizam trocas entre si. Nas economias abertas, é regulado pela oferta e procura. Centro de comércio; o comércio.

Mercadoria - Aquilo que é objeto de comércio; aquilo que se comprou e se expôs à venda.

Mercantilismo - Tendência para subordinar tudo ao comércio, ao interesse, ao ganho.

Mercearia - Comércio ou loja onde se vendem gêneros alimentícios a varejo.

Merchandising - "Conjunto de ações e planejamento necessário para se pôr ao alcance do cliente o produto/serviço certo, no tempo certo, na quantidade certa, no local certo", definição AMA. É o cuidado ao produto no seu ponto de venda.

Microempresa - Empresa de pequeno porte.

Microempresário - Empresário ou dono de uma microempresa.

Oferta - Quantidade de produtos ou serviços postos à disposição do mercado.

Orçamento - Previsão de quantias monetárias que deverão entrar e sair em determinado período, geralmente dividido por departamento ou centros de custo.

Outdoor - (ingl.) Do lado de fora ou ao ar livre; propaganda de rua; designa cartazes ou painéis colocados em vias públicas de tráfego intenso e/ou fluxo de pessoas ou veículos, geralmente com apelo visual ou mensagem de leitura rápida.

Parceiro - Companheiro, colega, cúmplice.

Parceria - Reunião de pessoas para um fim de interesse comum, sociedade, companhia.

Performance - Resultado final de uma operação produtiva, eventualmente tomada como referência para medição de outros resultados. Desempenho

Permuta - Negociação de espaço ou tempo publicitário de um veículo em troca de produtos ou serviços do anunciante.

Planejamento - Atividade destinada a organizar as várias tarefas e seus responsáveis, em uma seqüência coesa e integrada para atingir um objetivo.

Ponto de Equilíbrio - Momento em que se igualam as despesas e a receita: não há nem lucro nem prejuízo.

Princípios - Doutrinas. Conjunto de normas, valores morais, sociais ou filosóficos que servem de parâmetros de conduta. Base de crenças e convicções éticas para determinado comportamento.

Produto - Sentido amplo, produto é todo e qualquer bem ou serviço resultante da atividade produtiva da empresa, entidade, indivíduo ou país.

Promoção - Atividade que complementa a ação e a propaganda. Ex.: distribuição de amostras, liquidação, brindes.

Propaganda - Divulgação por vários meios de comunicação de produtos ou serviços postos à venda ou à disposição de clientes potenciais; ação com intenção persuasiva.

Qualificação - Ato de qualificar; distinção; classificação.

Qualificado - Indicado; classificado; distinto; nobre; que está em posição elevada.

Rentabilidade - Grau de rendimento de um investimento qualquer, geralmente expresso pelo percentual de lucro obtido sobre o montante aplicado.

Telemarketing - Conjunto de ações por telefone que envolve vendas, pesquisas, serviços à cliente, promoções, acompanhamento e pós-venda. Pode ser aplicado de forma ativa, buscando e prospectando clientes; de forma passiva, recebendo ligações de qualquer fonte receptiva, acolhendo ligações geradas por mídias complementares e especialmente acionadas para esse fim.

Teletrabalho - Todo aquele realizado fora do ambiente físico e sem recursos diretos da instituição empregadora, mas desenvolvido dentro de uma outra estrutura, como por exemplo a residência do contratado conectada à Internet. Se por um lado, o teletrabalho melhora a qualidade de vida, por outro, há indícios de ausência de identidade com o quadro de colaboradores presenciais da empresa. Esse tipo de relação de trabalho é mais freqüente em empresas de consultorias, de pesquisas, editor, etc. Não é sinônimo de "bicos" nem de trabalhos ocasionais ou parciais realizados em casa para o empregador. Em outras palavras, o "teletrabalho" não tem cadeira cativa na empresa que o contratou. Sinônimos: e-work, telecommuting, telework, trabalho remoto, trabalho a distância, telecomunicação.

Televendas - Venda por telefone de forma metodizada e sistêmica.

Time - Na gestão para qualidade, denominação de uma unidade de trabalho de alto desempenho; equipe; quadro; grupo de pessoas.

Vantagem - Primazia, superioridade, o que o produto ou serviço faz para o cliente em potencial. Satisfação da necessidade ou resolução de um problema. Motivo racional de compra.

Visão sistêmica - Maneira de ver as coisas como sistemas cibernéticos, isto é, sistemas abertos, portanto aqueles que interagem com o ambiente externo.

Vivacidade - Qualidade do que é vivaz; atividade; brilho; brilhantismo; finura; esperteza.

Vocação - Tendência ou inclinação; talento.

Vontade - Faculdade de querer; desejo; resolução; desígnio; talento; capricho; espontaneidade; prazer; apetite; desvelo; necessidade física ou moral; tendência ou disposição de espírito;