

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS  
MISSÕES - URI - CAMPUS - SANTO ÂNGELO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU*  
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

**MAURIA MACHADO LISSARASSA**

**GESTÃO COMERCIAL: UMA ANÁLISE DA COORDENAÇÃO COMERCIAL  
DO JORNAL ZERO HORA NO INTERIOR DO RS**

**SANTO ÂNGELO, RS**

**2014**

**MAURIA MACHADO LISSARASSA**

**GESTÃO COMERCIAL: UMA ANÁLISE DA COORDENAÇÃO COMERCIAL  
DO JORNAL ZERO HORA NO INTERIOR DO RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Helenice Reis  
Co-Orientador: Prof. Dr. João Serafim Tusi da  
Silveira

**SANTO ÂNGELO, RS**

**2014**

L772g Lissarassa, Mauria Machado

Gestão comercial : uma análise da coordenação comercial do jornal Zero Hora no interior do RS / Mauria Machado Lissarassa. – Santo Ângelo : URI, 2014.

77 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Gestão comercial 2. Comportamento organizacional 3. Planejamento estratégico I. Título.

CDU: 65.012.2

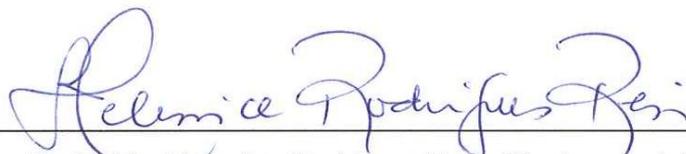
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

MAURIA MACHADO LISSARASSA

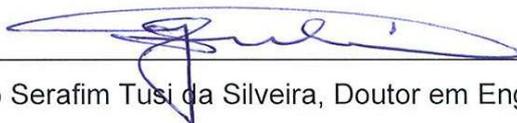
GESTÃO COMERCIAL: UMA ANÁLISE DA COORDENAÇÃO COMERCIAL DO  
JORNAL ZERO HORA NO INTERIOR DO RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



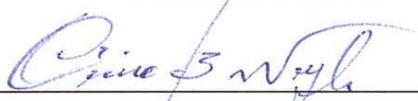
Profa. Ms. Helenice Rodrigues Reis, Mestre em Administração  
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção  
Co-Orientador



Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler, Doutor em Desenvolvimento Regional  
Examinador Externo



Prof. Dr. Cênio Back Weyh, Doutor em Educação  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 08 de agosto de 2014.

## RESUMO

O trabalho proposto envolve temas de gestão, estratégia, administração e comportamento organizacional, e trata-se de uma análise da Gestão Comercial do Jornal Zero Hora com atuação no mercado do Interior do RS, demonstrando as ações desenvolvidas atualmente nesta gestão. A pesquisa teve como objetivos elaborar propostas que visem o aumento das potencialidades e a diminuição das limitações na Gestão Comercial do Jornal Zero Hora, com atuação no mercado do Interior do RS; especificamente foram analisados o papel do Gestor Comercial, sua atuação interna e externa, o ambiente concorrencial, e a partir daí, elaboradas propostas de melhorias no programa de gestão comercial do Jornal Zero Hora. O trabalho justificou-se pela importância estratégica da atuação do Gestor Comercial, que é o responsável por treinar e comandar a equipe de vendas em cada uma das unidades regionais do Jornal Zero Hora. A metodologia utilizada foi exploratória participante quanto aos fins, bibliográfica, de campo e estudo de caso quanto aos meios. Os resultados apontaram características padrão dos profissionais na função de Gestor Comercial, e demonstraram a necessidade de mudança na estrutura organizacional atual do Jornal Zero Hora no Interior do Estado. Como produto final, o trabalho apresenta a remodelação da gestão das Casas Zero Hora no Interior do RS, que diminuiu o número de gestores em quatro profissionais e transformou os oito restantes em executivos de venda. Esta mudança em seu teste-piloto apresentou o incremento de 13% no faturamento em relação ao ano anterior.

Palavras-chave: Gestão. Gestão comercial. Estratégia. Administração. Comportamento organizacional.

## **ABSTRACT**

The proposed work involves issues of management, strategy, management and organizational behavior, and it is an analysis of the commercial management of the Zero Hora newspaper operating in the interior of the RS market, demonstrating the actions currently undertaken in this administration. The research aimed to develop proposals aimed at increasing the capabilities and limitations of the decline in the commercial management of the Zero Hora newspaper, acting in the interior of the RS market; specifically the role of Commercial Manager, its internal and external actions, the competitive environment, and from there, prepared proposals for improvements in the commercial management of the program Zero Hora newspaper were analyzed. What worked was due to the strategic importance of the role of Commercial Manager, who is responsible for training and guiding the sales team in each of the regional units of the Zero Hora newspaper. The methodology was exploratory participant as to the purposes, literature, field and case study as to the means. The results indicated standard features of the professional role of Commercial Manager, and demonstrated the need for change in the current organizational structure of the Zero Hora newspaper in the Interior of the State.

Keywords: Management. Business management. Strategy. Management. Organizational behavior

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Quadro comparativo entre jornais de grande circulação .....	50
Tabela 2: Teste-piloto.....	53

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de gestão.....	30
Figura 2: Formação superior .....	38
Figura 3: Tempo para comunicação pessoal.....	38
Figura 4: Responsabilização pela meta .....	39
Figura 5: Gestão do desenvolvimento de carreiras .....	41
Figura 6: Recursos para modernização e inovação .....	43
Figura 7: Atual programa de gestão comercial do Jornal Zero Hora .....	52
Figura 8: Novo modelo de programa de gestão comercial do Jornal Zero Hora ..	55
Figura 9: Implantação da política de cargos e carreiras implantada pela ZH.....	56

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 A GESTÃO E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS</b> .....	<b>13</b>
1.1 ADMINISTRAÇÃO .....	13
1.1.1 A Administração na sociedade moderna .....	15
1.1.2 Origem da administração .....	16
1.1.2.1 Teoria científica .....	17
1.1.2.2 Teoria clássica.....	18
1.1.3 Estrutura organizacional .....	19
1.1.4 Comportamento organizacional.....	21
1.1.5 Estratégia .....	23
1.1.6 Conceitos de Estratégia.....	23
1.2 GESTÃO .....	24
1.2.1 Gestão estratégica .....	26
1.2.2 Gestão comercial .....	27
1.2.3 Gestor comercial .....	28
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
2.1.1 Quanto aos fins .....	33
2.1.2 Quanto aos meios .....	34
2.1.3 Universo e amostra .....	35
2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	35
2.2.1 Questionário avaliação da gestão comercial: coordenadores comerciais – gestores e contatos comerciais .....	36
2.3 TRATAMENTO DE DADOS .....	36
<b>3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS</b> .....	<b>37</b>
3.1 OS GESTORES COMERCIAIS E A AVALIAÇÃO.....	37
3.1.1 Análise do questionário encaminhado aos gestores.....	37
3.1.2 Percepção dos contatos e assistentes com relação aos gestores.....	44
3.1.3 Principais ações desenvolvidas pelos gestores comerciais.....	45
3.1.4 Características comuns entre os gestores .....	45
3.1.5 Treinamento aplicado às contratações .....	46

3.2 ANÁLISE ATUAL DO PAPEL DO GESTOR COMERCIAL DA ZERO HORA NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	46
<b>3.2.1 Comunicando .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2 Programando .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.3 Estruturando .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.4 Controlando .....</b>	<b>48</b>
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE CONCORRENCIAL .....	49
3.4 ANÁLISE DO PROGRAMA DE GESTÃO COMERCIAL DO JORNAL ZERO HORA.....	51
3.5 TESTE-PILOTO DAS MELHORIAS PROPOSTAS.....	53
<b>4 PROPOSTA DE REMODELAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DAS CASAS ZH .....</b>	<b>55</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios é formado por diferentes executivos. Alguns possuem uma visão simples e clara sobre o seu papel nas Organizações, outros buscam em processos mais complexos a sustentação do negócio. A questão que precisa ser ressaltada é que o funcionamento da Organização, desempenhos e oportunidades de realização pessoal dos colaboradores, são os pontos que devem ser considerados em uma gestão.

Um novo perfil profissional está cada vez mais atuante no mercado de trabalho: o profissional globalizado. O acirramento da concorrência, os rápidos avanços da tecnologia de informação desenham um novo ambiente de negócios. Os colaboradores tem papel atuante nas organizações, com ideias e movimentos próprios, os quais precisam ser considerados, estamos em um momento onde as pessoas buscam cada vez mais as realizações pessoais e profissionais, mas querem ter tempo para aproveitá-las e mudar radicalmente de função quando o interesse não for mais o mesmo.

O mercado globalizado – caracterizado pela ausência de fronteiras, empresas sem pátria e produtos sem nacionalidade – enfoca novas diretrizes para a atuação empresarial. segundo Drucker (1998), essas são: criação de valor, flexibilidade e aprendizagem, tecnologia da informação, multifuncionalidade e formação de redes a partir do estreitamento dos relacionamentos intra e interorganizacionais. Essas organizações, empresas transnacionais, devem desenvolver um entendimento mais sofisticado das diferenças culturais que marcam suas interações no ambiente global.

Assim como entre países, precisam ser consideradas as diferenças culturais das regiões. As mudanças e exigências para com os executivos atuantes no cenário globalizado ultrapassam a formação básica e exigem aptidões diferenciadas. A

força de vendas de empresas orientadas para o mercado desempenha atividades não só relacionadas ao processo transacional, mas também atividades de monitoramento do ambiente, determinação das necessidades dos consumidores e transmissão de informações de mercado às empresas. As empresas vêm-se sob uma nova pressão: recrutar, treinar e desenvolver líderes capazes de atender a demanda de um mercado globalizado.

As mudanças no ambiente levarão à mudanças na gestão bem como nos seus papéis. O gerente passa a ter que ajudar na realização do potencial da equipe favorecendo a tomada de decisão, assim como, suas ações e conhecimento.

O trabalho proposto envolve temas de gestão, estratégia, administração e comportamento organizacional, e objetivou fazer uma análise da Gestão Comercial do Jornal Zero Hora com atuação no mercado do Interior do RS, demonstrando as ações desenvolvidas atualmente nesta gestão. Posteriormente, buscou-se identificar qual o treinamento aplicado ao gestor e às equipes no momento da contratação e o comportamento da concorrência, finalizando com a elaboração de um material instrucional visando o aumento das potencialidades e a diminuição das limitações na Gestão Comercial.

Para a realização da investigação foram elaborados dois questionários e encaminhados para a totalidade de colaboradores do Interior. O primeiro foi encaminhado aos gestores das 10 Casas ZH, e o segundo aos 20 contatos comerciais e 10 assistentes que integram as mesmas unidades. O objetivo do questionário foi entender como as diferentes regiões trabalham a gestão, como esta é percebida pelos gestores e também pelos colaboradores; quais os pontos que estão precisando ser reavaliados; como os profissionais são desenvolvidos e, principalmente, como é estabelecida a rotina de cada Casa ZH de acordo com seus objetivos, metas, planejamento. A análise neste trabalho é do gestor comercial.

A pesquisa quis esclarecer se existem características padrão de profissionais na posição de Gestor Comercial, quais são as habilidades fundamentais para este profissional e também se existe um treinamento adequado após a contratação do Gestor.

No primeiro capítulo está o referencial teórico, onde são apresentados os conceitos utilizados durante a execução do trabalho. Nele, a administração está

conceituada, as teorias da administração científica e clássica, as influências e modificações na sociedade moderna. Estão também conceitos de Estratégia, Gestão, Gestão Estratégica, Gestão Comercial e o Gestor comercial.

No segundo capítulo está a metodologia utilizada no trabalho, a descrição da amostra e esclarecimentos sobre os questionários utilizados.

A análise e interpretação dos dados aparece no terceiro capítulo, de maneira quantitativa descritiva participante, buscando integrar os retornos da pesquisa com a teoria e também acrescentar considerações importantes.

No capítulo três também está a análise da concorrência, classificando os principais títulos do país. Os resultados do produto aplicado na prática, sua nova configuração e estrutura foram desenvolvidos na terceira parte do trabalho.

O produto final do trabalho está apresentado no capítulo quatro, onde é apresentado o novo modelo de gestão utilizado no Interior do RS nas Casas ZH, que transforma oito gestores de região em executivos de vendas e mantém apenas quatro gestores em todo o interior.

# 1 A GESTÃO E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS

## 1.1 ADMINISTRAÇÃO

A Administração do latim *administratio* é um conjunto de atividades voltadas a dirigir uma organização, utilizando técnicas específicas para obter seus objetivos de forma eficaz, com qualidade e responsabilidade. Administrar é uma atividade profundamente audaciosa, que exige competências por parte de seus profissionais. As quatro conhecidas funções do administrador são: planejar; organizar; dirigir e controlar. Há séculos convive-se com a Administração, praticando-a desde os primórdios da humanidade, o que é novidade é a sistematização do conhecimento, foi a partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII, que as grandes empresas se tornaram numerosas e complexas (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Conforme Guedes (2006), a Administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia. Sabe-se que a Administração obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, contudo, apesar dos diferentes tratamentos da Administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Seja através da arte, da racionalização ou do uso de ambos, a Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados.

Os clientes são o centro de qualquer modelo de negócios, nenhuma empresa pode sobreviver sem eles. Para administrar, a empresa precisa criar modelos de negócios que visam nicho de mercados com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Precisa estar claro para quem se está criando valor, para quais clientes, e isto vai impactar na forma de administrar.

A Administração significa, em primeiro lugar, ação. Neste sentido, compreende-se que a Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação, e participação, contribuem para realização dos quatro processos principais, tornando a Administração um diferencial de competitividade nas empresas (MAXIMIANO, 2000).

A continuidade da empresa se dá graças a um conjunto de planos e ações da Administração. E os objetivos são alcançados quando o processo de tomar decisões e realizar ações acontece de maneira bem-sucedida. Algumas organizações servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes, como uma empresa de cartões de crédito, por exemplo, que precisa de uma grande base de proprietários de cartões, e uma grande base de comerciantes que aceitem tal cartão.

A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende diretamente da capacidade daqueles que exercem função administrativa (CHIAVENATO, 2000).

Peter Drucker, autor neoclássico, afirma que não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países subadministrados. O mesmo ocorre com as organizações (DRUCKER, 2000).

Pode-se observar em diversos autores consultados neste trabalho, que o papel dos administradores é semelhante, independente de serem diretores, supervisores, coordenadores, gerentes, todos exercem o papel de administradores, e na sua essência são o mesmo trabalho. Quando a análise é feita em uma grande indústria, em uma escola, um clube, um escritório, uma grande ou pequena organização, o resultado é semelhante: a tarefa do administrador é a mesma, independente do tamanho da organização.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.4), "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos".

Nas estruturas analisadas neste trabalho, ou seja, nas casas Zero Hora do Interior do Estado, os administradores exercem praticamente na totalidade todos os papéis citados no parágrafo acima: planejam as atividades mensais a serem

executadas por eles e por suas equipes para o atingimento dos resultados, organizam agendas, lideram seus subordinados, controlam visitas e resultados.

### **1.1.1 A Administração na sociedade moderna**

Conforme Chiavenato (2000), a Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requerem a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido por objetivos previamente determinados, obtenção e alocação de recursos, sendo, desta forma, as inúmeras atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientadas para áreas e problemas específicos; precisam ser realizadas e coordenadas em cada uma dessas estruturas.

Todos os integrantes da equipe passam a ter que desempenhar o papel de administradores, cada um em sua área e função, para que o conjunto de esforços seja integrado e harmonioso em direção aos objetivos macro da empresa. Na sociedade atual este papel não pode ser apenas do gestor, ou de uma única pessoa. As funções são mais independentes e demandam que os colaboradores tenham uma parcela maior de iniciativa, não podem ficar aguardando por orientação diária e acompanhamento para o desempenho do seu trabalho. Os critérios de seleção são mais rigorosos, e os pressupostos são de que a qualificação habilita os profissionais a iniciarem imediatamente nas funções para as quais são contratados.

A Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2000).

As pessoas são dotadas de necessidades de segurança, reconhecimento, status, lazer, e atingem esse patamar através das organizações. Portanto, as organizações tem uma função social, e precisam ser rápidas e eficientes para não se tornarem obsoletas em um mundo globalizado. Basicamente tudo que a sociedade atual utiliza é produzido dentro de uma organização, elas são criadas para atender a algum objetivo comum da sociedade, sejam eles produtos ou serviços.

Num cenário competitivo e globalizado cada organização trabalha para alcançar seus objetivos de maneira rápida e eficaz, aumentar lucros, diminuir custos e expandir seus negócios. Com a concorrência acirrada e mercados cada vez mais dinâmicos, a administração precisa ser realizada de maneira contínua e coordenada em cada organização ou empresa. As mudanças e incertezas nos maiores mercados mundiais propulsionam mudanças profundas nos velhos modelos de administração, e quem não se atualizar ficará para trás.

O crescimento das organizações com certeza é algo inevitável, e é um dos desafios da administração moderna. Exige uma subdivisão interna das organizações, uma maior coordenação de atividades para se atingir os objetivos da empresa, saber responder de maneira mais rápida aos problemas, que são cada vez mais complexos, e administrar a concorrência.

O administrador na sociedade moderna é um agente de mudanças e de transformação das empresas, levando a novos rumos, novos processos, novas tecnologias, é o responsável pelo trabalho dos outros, cuja formação é ampla e variada.

A tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, defrontando com problemas multifacetados e complexos, o administrador deverá sentir e acompanhar as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras, as expectativas dos seus subordinados e acionistas também são fatores que devem ser levadas em consideração.

### **1.1.2 A origem da Administração**

As origens da abordagem Clássica da Administração remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos genéricos, a saber:

O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando gradativa complexidade em sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominantes (CHIAVENATO, 2000).

A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível de recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas (CHIAVENATO, 2000).

### **1.1.2.1 Teoria científica**

O modelo apresentava vantagens, mas também possuía problemas, tais como ignorar o contexto social, ocasionando conflitos e choques entre trabalhadores e administradores.

O modelo ignorava as necessidades dos trabalhadores. Nele, o homem se transformou em uma máquina, o operário passou a ser tratado como uma engrenagem do sistema produtivo, sem voz ativa.

Taylor iniciou suas experiências e estudos pelo trabalho do operário e, mais tarde, generalizou as suas conclusões para a administração geral: “Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima e das partes para o todo” (CHIAVENATO, 1993, p. 59).

Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos, etc, que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT). Foi, acima de tudo, uma corrente de ideias desenvolvida por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática (CHIAVENATO, 2000).

De outro lado, a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol. A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais (CHIAVENATO, 2000).

A Escola de Administração Científica enfatizava as tarefas, aplicando os métodos da ciência na solução dos problemas da administração. Contudo, a obra de Taylor é suscetível a críticas.

Na presente pesquisa, a divisão de trabalho que será analisada é a das Casas ZH, que acontece entre gestores, contatos comerciais e assistentes.

### 1.1.2.2 Teoria clássica

A visão da Teoria Clássica da Administração partiu de uma abordagem global e universal da empresa, partia da organização e da estrutura, enquanto na Administração Científica, a abordagem era fundamentalmente operacional, e focada na relação homem/máquina. O objetivo era desenvolver uma ciência da Administração em substituição às leis científicas. E estas, deveriam resolver os problemas da organização. Precisava garantir a eficiência de todas as partes envolvidas, fossem pessoas, departamento, seções como executores de tarefas e ocupantes de cargos.

Segundo FAYOL (1973), a análise partia da estruturação de toda organização e chegava finalmente ao indivíduo. O autor, que foi criador da Teoria Clássica, dividiu as funções da empresa e criou os princípios gerais da administração, sua base como ciência, e úteis para estruturar qualquer organização independente do seu tamanho ou ramo de atividade. Segundo ele, tudo em administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso, seus princípios precisam ser flexíveis e maleáveis. Assim como os princípios, também os gestores e a estrutura organizacional.

A falta de uma estrutura organizacional pode impactar negativamente nos resultados da empresa. Não importa se a empresa é pequena, ela precisa ter as funções básicas e ter a visão abrangente.

Segundo Fayol, qualquer empresa pode dividir-se em seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Vale ressaltar que a função comercial aparece com destaque nas Casas ZH, e está relacionada a compra, venda e permutação. Mas também precisa se destacar a função administrativa, que integra todas as outras, e pode-se dizer que é a gestão das Casas ZH. A administrativa fica em último plano para os gestores analisados pela falta tempo, metas e de organização, segundo os questionários, mas deveria ser melhor tratada, pois dela dependem todas as outras: estabelece os objetivos da empresa, desenvolve planos de ação, coordena os recursos, faz com que a equipe execute as atividades e atinja os resultados, implanta e desenvolve planejamento, e controle e estabelece medidas. Os gestores das Casas ZH precisam atuar como empreendedores para tornar realidade as funções citadas acima, precisam buscar

sempre o conhecimento, estar atentos às mudanças de mercado e à qualificação de suas equipes. A comunicação dentro da equipe deve facilitar o trabalho, que precisa ser conjunto.

### **1.1.3 Estrutura organizacional**

Segundo Maximiano (1992), a organização trata de esforços individuais para realização de propósitos coletivos. Devido a isto, as empresas são conhecidas como organizações. O objetivo principal para o bom funcionamento é a boa organização dos trabalhos, onde há divisão do trabalho e cada um tem um papel fundamental dentro do desenvolvimento do produto e/ou serviço.

Galbraith *apud* Paula (2007) define organização como composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho. Para organizar o trabalho é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final, num mecanismo de coordenação identificada como estrutura organizacional.

Segundo Vasconcellos (1989), a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

A estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Pode-se dizer que não existe uma estrutura organizacional acabada ou perfeita, existem sim, estruturas organizacionais que se adaptam às mudanças.

Os trabalhos e tarefas especializadas dos indivíduos e dos grupos de indivíduos precisam ser coerentes e coordenados com a tarefa final. Esta coordenação é realizada na estrutura organizacional, sendo, portanto, um produto das decisões de coordenação e divisão de trabalho. A estrutura organizacional define o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, e

também define as atribuições específicas. O grupo de pessoas de uma organização precisa combinar, coordenar e controlar recursos para produzir valor, e também estar integrado ao ambiente de concorrência da empresa.

De acordo com Moraes (2008), intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais.

A estrutura organizacional estabelecida identifica as tarefas necessárias, organiza melhor as funções e responsabilidades, também os recursos e a administração de pessoal. Pode-se dizer que os funcionários tendem a ter condições motivadoras, feedbacks constantes e medidas de desempenho adequadas.

Mintzberg (1995) aponta cinco elementos básicos da estrutura para explicar como as organizações coordenam seu trabalho:

1. Ajustamento mútuo: permite a coordenação do trabalho pelo processo
2. Simples de comunicação informal;
2. Supervisão direta: permite a coordenação ter um indivíduo com responsabilidade pelo trabalho de outros;
3. Padronização do processo de trabalho: o processo é padronizado quando o conteúdo do mesmo é especificado, ou programado;
4. Padronização das saídas: as saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho, são especificadas;
5. Padronização das habilidades: habilidades (e conhecimento) são padronizadas quando um tipo de treinamento requerido para executar um trabalho é especificado.

Para Mintzberg (2006), o trabalho organizado divide-se em dois pontos opostos e fundamentais que são a divisão em várias tarefas e a coordenação das tarefas. Estes pontos compõem a base estrutural da organização e determinam se duas pessoas vão dividir as atividades entre si, ou se são necessárias várias

peçoas. É o gerenciamento como fonte de administração do processo e de peçoas.

Pode-se afirmar que o que define o modo como devem estar interligados os diversos departamentos de uma empresa e as atribuições específicas, sendo um produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho é a estrutura organizacional. Através dela as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que a autoridade seja distribuída e exercida conforme a quem compete exercer.

Conforme Montana (2003) organizar é reunir recursos físicos e humanos a fim de realizar os objetivos da empresa. Do mesmo modo, a estrutura organizacional é expressa pelo organograma da empresa, onde os postos são determinados e transmitidos para o entendimento de todos.

#### **1.1.4 Comportamento organizacional**

Os administradores tomam decisões, supervisionam atividades das equipes, alocam recursos e dirigem a empresa com o objetivo de atingir o orçado da organização. O trabalho deles pode ser examinado a partir dos papéis que assumem ou das habilidades que demonstram. Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. Pode-se afirmar que o objetivo é de que as organizações trabalhem mais eficazmente.

O comportamento organizacional se refere a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Também inclui motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos.

De acordo com Robbins (2002, p.6), comportamento organizacional

Comportamento Organizacional é um campo de estudos que tem como propósito, melhorar a eficácia organizacional. Consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional. Ele estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Pode – se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as

peçoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, o desempenho humano na sua profissão.

O foco da análise está no exame do comportamento individual, observando elementos como personalidade, aprendizagem e motivação, reações e ações em grupo, comportamentos e papéis assumidos em grupo e em momentos de conflito. Nem sempre se consegue conter as lideranças informais, e ou, processos informais que se desenham nas estruturas organizacionais e que precisam ser administrados.

Para Daft (2005, p.346), “o comportamento organizacional se dedica ao estudo das atitudes, dos comportamentos e do desempenho humano nas organizações - as maneiras como os indivíduos e os grupos tendem a agir nas organizações”.

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças de cenário requerem habilidades de alto grau de refinamento. O comportamento organizacional investiga as questões relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudança, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

O entendimento do comportamento organizacional possibilita também mapear os profissionais que necessitam de aprimoramento e desenvolvimento em alguns quesitos, como também identificar aqueles que se destacam em suas funções. Essa abordagem e visão sistematizada garante tanto o amadurecimento, como o melhor aproveitamento das competências de ambos.

### **1.1.5 Estratégia**

Estratégia segundo Mintzberg (2010) trata-se da forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

A métrica da estratégia é o que diferencia uma boa estratégia de uma má. E o sucesso torna obsoleto rapidamente o comportamento que o permitiu alcançar, criando a necessidade de uma nova estratégia. De um modo genérico, pode-se dizer que estratégia consiste em tomar decisões que determinam a vida de uma organização, e ela começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação.

A estratégia é o meio para alcançar os fins, que são representados pelos objetivos da empresa. A origem grega da palavra denota a objetivos claros, planejamento e comando. Em um sentido geral, estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidos nos planos empresariais ou governamentais. Pode ser entendida com uma posição, uma perspectiva.

Segundo Mintzberg (2010, p. 15), “os objetivos das estratégias são fixar as direções das ações planejadas, focalizar o esforço do grupo que assume o papel de agente de mudanças, serve também como uma marca que define a organização e é um elemento que provê consistência e aumenta a coerência das ações e intervenções”.

O contexto no qual é empregada a estratégia, ela pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas. Pode significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, o posicionamento no seu ambiente, a personalidade e razão existencial de uma organização. Um dos conceitos mais utilizados é o que a define como o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

“Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema” (MINTZBERG, 2010, p.16).

“Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre investimento” (PORTER, 1980)

## 1.2 GESTÃO

Gestão significa gerenciamento, administração, com o objetivo de crescimento. O comportamento organizacional, na maioria das vezes, segue os rumos dados pela gestão. A gestão precisa ser reconhecida como uma prática, aprendida com a experiência e parte do contexto. Não é uma ciência por não ter o propósito de desenvolver o conhecimento sistemático por meio da pesquisa, mas sim realizar objetivos na organização. Os diagnósticos e tratamentos não podem seguir técnicas padrão como em algumas profissões, os gestores precisam encontrar nas pessoas a melhor forma de desenvolvê-las, cada gestor é único.

De acordo com Houaiss (2001), gestão, do latim “gestio, ónis”, significa “ação de administrar, de dirigir, gerência”. A expressão traz consigo, também, do latim “géssi, géstum, gerère (<gesere)” os significados: “andar com, ter consigo, trazer em cima do corpo; produzir, criar; encarregar-se voluntariamente de; executar, fazer”. Sendo que nesse sentido, o termo gestão traz a concepção de ação resultante de dois ou mais interlocutores; implica diálogo como forma superior de encontro das pessoas na busca de soluções para os conflitos.

Para Libâneo ((2001, p.78), “[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvidos, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Mintzberg (2010, p.16) complementa que: “A gestão é importante para qualquer um que seja afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todo mundo. Precisamos compreendê-la melhor para podermos praticá-la melhor”.

Conforme Oliveira (2001), gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

A gestão precisa estar apto a perceber, criticar, ensinar, decidir e agir em condições totalmente adversas. Ela é o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. O gestor precisa estar equilibrado, analisando situações, mobilizando talentos e esforços.

A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio (SANTANA, 2013).

De acordo com Santana (2013), existem vários tipos de gestão: A gestão social consiste na construção de diversos espaços a pensar na interação social; A gestão de projetos é a disciplina que é responsável pela organização e pela administração dos recursos de modo a realizar todo o trabalho necessário para um projeto, de acordo com o tempo e o orçamento definido; A gestão do conhecimento (proveniente do inglês *knowledge management*), trata-se de um conceito aplicado nas organizações, que se refere à transferência de conhecimentos e de experiências existentes entre os seus membros. Por conseguinte, esse conjunto de conhecimentos pode ser usado como sendo um recurso à disposição de todos os membros da organização.

As funções dos gestores analisados nesta pesquisa são alcançar as metas fixadas através do planeamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser comunicadores das tarefas, líderes, dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar e controlar o conjunto todo.

### **1.2.1 Gestão estratégica**

A administração ou gestão estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (MINTZBERG, 2010).

Para se desenvolver a estratégia tem que se analisar a situação externa e também a capacidade interna da empresa. E as estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral. Portanto, conforme Mintzberg (1998, p.432), “as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais”.

Segundo Bhalla *et al. apud* Mainardes *et al* (2011), a gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pois é considerada uma evolução das teorias das organizações. Seu desenvolvimento começa a partir dos anos 60 e 70. Tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

A gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Este conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro. Pois após de ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos (STEAD; STEAD *apud* MAINARDES *et al*, 2011).

Pode-se dizer que a análise dos ambientes interno e externo de uma empresa são utilizadas para formar a estratégia a ser desenvolvida para atingir os objetivos da empresa. Esta análise constitui o planejamento estratégico que é diferente da gestão estratégica, a qual é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. gestão estratégica é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Conforme Dess, *et al* Ferreira; Raposo (2011), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas.

Ela é um processo contínuo, o qual depende e envolve o esforço dos gestores. É a organização que precisa se adaptar ao ambiente onde está inserida e procurar desenvolver suas vantagens competitivas.

Para Wright, *et al* (2011), gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- (a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- (b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- (c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;

(d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;

(e) Implantar as estratégias; e

(f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (1997, p.24).

De modo geral, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

### **1.2.2 Gestão comercial**

De acordo com Nunes (2008), a gestão comercial é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem a execução de tarefas de âmbito comercial e de marketing:

- O estudo da envolvente externa e das capacidades da própria organização a fim de realizar previsões de vendas a fim de determinar as principais ameaças e oportunidades que se apresentam à organização e a fim de determinar os seus principais pontos fortes e fracos.

- A organização e controle das ações comerciais e de marketing, incluindo a definição das estratégias comerciais e das políticas de atuação.

- O relacionamento com os clientes incluindo a definição da forma de angariação, a definição dos serviços complementares e dos serviços pós-venda e a gestão de reclamações.

- A gestão da força de vendas, incluindo o seu dimensionamento e a definição da forma de estruturação.

A prosperidade de uma empresa depende da função comercial, se o produto não se vende, a empresa não gera resultados. Saber comprar e vender é tão importante quanto fabricar bem.

O principal objetivo da gestão comercial é captar clientes e aumentar a rentabilidade da carteira de clientes. Precisa responsabilizar-se pelo planejamento e execução das atividades de marketing e comercial e fazer a gestão da força de vendas, incluindo, em alguns casos, dimensionamento e definição da forma de

estruturação da mesma. Esta gestão realiza estudos e previsões de vendas, organização e controle das ações comerciais e de marketing, define estratégias e políticas de atuação e é concebida numa lógica de elevada flexibilidade e integração. Com relação aos clientes, define a forma de prospecção, os serviços complementares, serviços de pós-venda e recuperação de clientes.

### **1.2.3 Gestor comercial**

Segundo o conceito clássico, desenvolvido por Fayol (1973), o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos. Pode-se afirmar que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (liderança) e de controle.

Conforme Mintzberg (2010), o trabalho gerencial não é uma ciência, uma vez que não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimento sistemático resultante de pesquisa. Em outras palavras, “o conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão. Consequentemente, a gestão também não é uma profissão, pois não pode ser ensinada formalmente e fora do contexto de atuação do gerente” (2010, p.23-24). A gestão, segundo o autor, deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática.

Na prática, tudo depende da capacidade de análise do gestor ou gerente, da sua habilidade prática e de seu conhecimento e experiência adquiridos. Um bom gestor não é necessariamente um bom líder e vice-versa: o gestor é o administrador mais focado no planejamento e no controle do trabalho; e o líder é o administrador que tem mais foco em influenciar pessoas e motivá-las para a execução de uma atividade. O ideal é um equilíbrio entre ser gestor e ser líder para que o resultado obtido pelo administrador seja o mais próximo possível do esperado.

No caso estudado, as equipes são reduzidas o que faz com que as funções de direção, coordenação e controle encontrem-se constantemente, sendo que a tomada de decisões aconteça, na maioria das vezes, de maneira informal.

De acordo com Teixeira (1998), Mintzberg agrupou uma série de dez diferentes papéis dos gestores em três grandes grupos:

- Interpessoais: compreende a do quadro como líder de um grupo, de símbolo ou representante oficial da sua unidade, de ligação com o ambiente da sua unidade e de coordenação ou de gestão da interdependência no interior da unidade ou com outras unidades.

- Figurativo - desempenhando funções cerimoniais e sociais como representante da organização.
- Líder - interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.
- Relação - estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da empresa.

- Informativos: Em virtude da sua posição, tem acesso e procura informações no ambiente fértil da sua unidade, tem uma função de difusor de informações, mas também de valores, de preferências junto dos seus colaboradores. Como porta-voz da sua unidade, tem igualmente uma função de defensor ou de promotor dela, ou mesmo de porta-voz da perícia da mesma perante o exterior.

- Receptor - recebendo informações quer do interior quer do exterior da empresa.
- Disseminador - transmitindo aos outros membros da organização as informações adquiridas.
- Transmissor - informando, para o exterior da empresa, sobre os planos, políticas, ações e resultados.

- Decisivos: O empresário quando se empenha em ações voluntárias para induzir mudanças na sua unidade, regulador quando tem de enfrentar imprevistos, repartidor de meios físicos e humanos (recursos) no seio dela, negociador com o ambiente.

- Empreendedor - desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionais pelo ambiente.
- Solucionador de distúrbios - responsável pelas ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados.
- Distribuidor de recursos - controlando a afetação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo, programando e aprovando as decisões respectivas.
- Negociador - participando nas atividades de contratação e negociação.

Mintzberg (2010) organiza a aplicação destes papéis no modelo de gestão, conforme mostra a Figura 1.

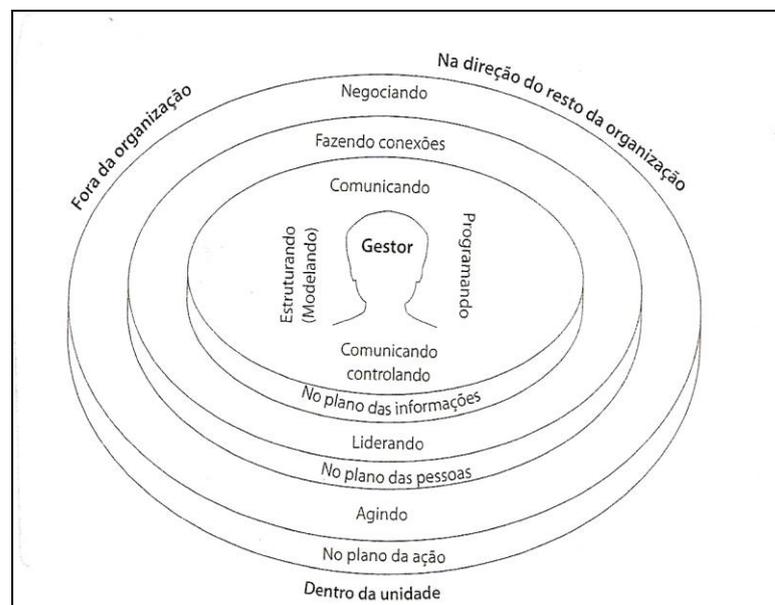


Figura 1: Modelo de gestão

Fonte: Mintzberg (2010, p.60)

De acordo com o modelo de gestão de Mintzberg (Figura 1), pode-se verificar que a pessoa do gerente está no centro da figura, ou seja, no espaço existente entre a unidade pela qual é responsável formalmente, ou seja, aquela que ele gerencia; o restante da organização, que é o conjunto das outras diversas unidades existentes e o ambiente externo à organização.

“A programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade: tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade” (MINTZBERG, 2010, p.63).

No plano das informações, o gerente assume os papéis de comunicação e de controle.

Ele troca informações em todas as direções: com seus superiores (ascendente), com seus subordinados (descendente), com seus pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização (horizontalmente), utilizando-se de canais de comunicação formais e informais (MINTZBERG, 2010, p.65).

No plano das pessoas, o gestor precisa exercer a liderança e fazer com que as pessoas queiram fazer o trabalho, cada uma com suas motivações pessoais, e tratadas de maneira única. Cabe a ele liderar e estabelecer o elo entre os colaboradores.

No papel de liderança em relação a indivíduos, o gerente energiza as pessoas através de motivação, persuasão, apoio, convencimento, fortalecimento, encorajamento e envolvimento. Ele também desenvolve indivíduos, oferecendo *coaching* e *mentoring*. Já em relação a equipes, o gerente as constrói e mantém, além de estabelecer e fortalecer a cultura. Exercendo o papel de ligação, ele se direciona para fora da unidade e da organização (enquanto a liderança é direcionada para dentro). Nesse papel, o gerente forma redes de contatos; representa sua unidade fora dela e da organização; apresenta informações importantes a pessoas estratégicas dentro e fora da organização; convence as pessoas daquilo que é importante para a sua unidade; transmite informações externas para os membros de sua unidade e amortece as pressões externas, de forma a proteger sua unidade de influência e pressões em níveis pouco desejáveis (MINTZBERG, 2010, p.73-90).

Realizar coaching, é desenvolver um processo objetivo, com auxílio de um profissional capacitado para tal, estabelecendo metas e buscando transformações positivas e conquistas na vida. O processo passa por reflexões, posterior análise das opções e da identificação e uso das próprias competências, com o objetivo de adquirir novas competências, superar as limitações e os pontos de maior fragilidade. O início do trabalho acontece no momento em que se estabelece uma meta desejada pelo cliente, e esta pode transitar por diferentes áreas, com início, meio e fim e duração indicada de três a seis meses, com o objetivo de maximizar o potencial do profissional e trazer mais resultados para a empresa e para o desenvolvimento do trabalho. Um dos coachings mais procurados no mercado é o de liderança.

No Mentoring não há um tempo definido como no coaching para que o processo seja finalizado. É uma espécie de tutoria onde profissionais com mais

experiência e conhecimentos orientam profissionais mais jovens no âmbito pessoal e profissional. A mentoria pode ser dada dentro da empresa e não respeita processo hierárquico. O mentor é uma espécie de espelho em que o funcionário visualiza seu crescimento, precisa ser um líder bem preparado e focado em desenvolver pessoas. É um papel que pode ser assumido em diferentes níveis e as Casas ZH poderiam estar utilizando para desenvolver suas equipes.

No plano da ação, o gerente exerce o papel da ação (internamente) e o papel da negociação (externamente). Mintzberg (2010) afirma que o gerente altera diretamente o modo como as coisas são feitas, sem tratar-se de um envolvimento passivo, mas determinante no resultado daquilo que está sendo realizado. Os gerentes atuam nesse papel gerenciando projetos, ou seja, assumindo a responsabilidade pessoalmente pelos projetos; ou manejando perturbações, em que determina aquilo que deve ser feito em resposta a mudanças impostas que envolvem sua unidade.

A gestão realiza o encontro da arte com a prática e com a ciência. As experiências tangíveis facilitam a realização de conexões entre as teorias para obter melhor resultado.

Segundo Mintzberg (2010, p.64), o gestor é o centro nervoso da unidade e gerencia pela informação: “O gerente não se concentra diretamente nas pessoas nem nas ações, mas nas informações como um modo indireto de fazer as coisas acontecerem”.

Mas também cabe ao gestor auxiliar as pessoas a fazerem as coisas acontecer, são elas que realizam as ações. O gestor depende da equipe, precisa motivar as equipes a perseguirem seus objetivos. A responsabilidade e a capacidade de tomar iniciativas devem brotar do gestor, que alimenta, motiva e inova o funcionamento da organização.

O próximo capítulo estará apresentando a metodologia utilizada neste trabalho para identificar o perfil dos gestores das Casas Zero Hora.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos métodos e processos que serão utilizados, apresentando, também, as técnicas de pesquisa a serem utilizadas.

De acordo com Markoni e Lakatos (2010, p.65), metodologia é

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Segundo Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

Neste trabalho, os questionários foram formulados com base na figura de gestão de Mintzberg (Figura 1) e tiveram como objetivo analisar o perfil dos gestores das Casas ZH, destacar as semelhanças e diferenças entre eles, tanto de acordo com a sua percepção como também de seus subordinados.

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

#### 2.1.1 Quanto aos fins

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e participante. Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese. As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudo de caso, observações ou análises históricas, e seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou

conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos (VERGARA, 2006).

Trata-se de uma pesquisa participante pelo fato do pesquisador integrar a equipe de gestores das Casas ZH. Está completamente integrado aos processos, acompanhando e desenvolvendo o dia-a-dia das unidades.

Foram elaborados dois questionários: o primeiro foi desenvolvido para analisar o perfil do gestor das Casas ZH e foi encaminhado para a totalidade dos gestores. Seguiu o padrão de análise de gestão de Mintzberg (Figura 1). As perguntas foram fechadas, com algumas opções de múltipla escolha. O segundo seguiu o mesmo padrão de elaboração, porém foi encaminhado aos subordinados dos gestores, contatos comerciais e assistentes, com o objetivo de identificar a percepção da equipe com relação aos seus gestores. O segundo questionário teve a adesão de 37% de respondentes dentro do prazo estabelecido para resposta, já o primeiro contou com a adesão de 60% da amostra.

### **2.1.2 Quanto aos meios**

Quanto aos meios a coleta de dados se deu por meio de uma pesquisa de campo e estudo de caso, pois o pesquisador integra a equipe de gestores das Casas ZH.

“A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los” (VERGARA, 2005, p.48).

E também bibliográfica em livros e revistas. A pesquisa na internet aconteceu com o objetivo de estudar as ações e características da concorrência.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p.47).

A pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. É, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática e se deseja melhorar a compreensão desta (BARBIER, 2002).

### 2.1.3 Universo e amostra

A pesquisa teve abrangência nos dez Escritórios Regionais do Jornal Zero Hora localizados no interior do Rio Grande do Sul. Foram envolvidos no primeiro questionário os dez gestores das Casas ZH e no segundo questionário os subordinados dos gestores, que são os contatos comerciais e as assistentes das Casas. A pesquisa foi encaminhada para a totalidade da amostra que está dividida em equipes parecidas em cada uma das regiões: um gestor, dois ou três contatos e uma assistente por região.

A adesão de respondentes foi abaixo da expectativa, principalmente com relação ao segundo questionário, 37%, o que demonstra que a equipe não está tão preparada para receber comunicados e relacionar-se via e-mail. Foram enviados dois e-mails extras solicitando as respostas e também foram efetuadas ligações de solicitações para os respondentes. Também demonstrou que os contatos comerciais e assistentes não se sentiram à vontade para responder o questionário, talvez por receio de retaliações da gestão. Como as equipes são em número reduzido de pessoas e espalhadas pelo Interior do Estado facilita a identificação dos respondentes. A análise deste questionário ficou bastante prejudicada e não foi possível dissertar sobre a percepção dos respondentes.

## 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo VERGARA (2003), o procedimento de coleta de dados pode ser de duas formas: observação ou questionário. A observação pode ser simples, onde existe um distanciamento do grupo ou situação estudada, ou participante, quando o pesquisador engaja na vida do grupo e interage com ele. O questionário apresenta ao respondente uma série de questões por escrito, que podem ser de respostas livres, chamado então de aberto, ou apresentando alternativas para escolha, caracterizando-se como fechado.

Este trabalho utilizou um questionário com perguntas fechadas para a equipe de gestores (Apêndice 1) e para os contatos comerciais e assistentes (Apêndice 2). E o procedimento de coleta de dados foi participante, pois o pesquisador integra a

equipe de gestores das Casas ZH. Isto facilitou e orientou a escolha de alguns temas que seriam necessários no questionário. Sua estrutura foi baseada no Modelo de Gestão desenvolvido por Mintzberg (Figura 1): o gestor analisou-se e foi analisado por seus subordinados nos três planos, o da informação, o das pessoas e o da ação. As perguntas foram fechadas para facilitar a escolha dos respondentes e obter uma maior adesão de respostas. Os questionários foram encaminhados ao Comitê de Ética e foram aprovados segundo o parecer nº 644.111.

### **2.2.1 Questionário avaliação da gestão comercial: coordenadores comerciais – gestores e contatos comerciais**

O questionário aplicado aos gestores comerciais (Apêndice 1) e também o questionário aplicado aos contatos comerciais e assistentes (Apêndice 2) do Jornal Zero Hora no Interior do Rio Grande do Sul têm o objetivo de analisar o papel do gestor comercial, através de duas óticas, a do gestor e também a de seus subordinados. A partir dos resultados, o objetivo é elaborar propostas que visem o aumento das potencialidades e a diminuição das limitações na gestão comercial.

## **2.3 TRATAMENTO DE DADOS**

Para VERGARA (2003), o tratamento de dados demonstra ao leitor como se pretende tratar os dados a coletar, com justificativa e adequação aos propósitos do projeto. Para se alcançar os objetivos os passos são a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados, considerando sempre os objetivos propostos. O tratamento dos dados pode ser de forma quantitativa, utilizando a estatística, e qualitativa, onde são codificados e apresentados de forma mais estruturada e com análise.

Os dados foram tratados de forma quantitativa e descritiva. A pesquisa quantitativa, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utiliza técnicas estatísticas, objetiva dados que evitem distorções de análise e interpretação. A ênfase dos resultados está explícita em números que expressam as repostas, são classificadas e analisadas.

A pesquisa descritiva estuda, analisam registra, interpreta os fatos sem a interferência do pesquisador. Seu principal exemplo é a de opinião, a qual não entra

no mérito dos conteúdos. Após a coleta de dados as relações são analisadas para a identificação dos efeitos destas na empresa. Como o pesquisador integra o quadro de Gestores das Casas ZH a pesquisa foi participante, e em alguns momentos isto dificultou o distanciamento no momento da análise, gerou alguns pré-julgamentos e conclusões precipitadas, sem comprovação e com base na percepção do pesquisador. Por outro lado, o fato do pesquisador integrar a equipe permitiu um acesso maior às informações necessárias para o bom andamento da pesquisa, também facilitou na escolha dos questionamentos e na tomada de decisão, pois o pesquisador conhece na prática a realidade das Casas ZH.

### **3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Neste capítulo aborda-se e apresenta-se o estudo quantitativo realizado através do questionário aplicado aos coordenadores comerciais (Gestores), aos contatos comerciais e assistentes do Jornal Zero Hora no Interior do Rio Grande do Sul, o objetivo foi analisar o papel do gestor comercial e a partir dos resultados, elaborar propostas que visem o aumento das potencialidades e a diminuição das limitações na gestão comercial.

#### **3.1 OS GESTORES COMERCIAIS E A AVALIAÇÃO**

Conforme citado na metodologia, este estudo utilizou dois questionários diferentes, os quais foram aplicados da seguinte forma: Questionário 1 (Apêndice 1) para os gestores comerciais, e Questionário 2 (Apêndice 2) para os contatos comerciais e assistentes. Os dois questionários tiveram como objetivo avaliar o trabalho e atuação dos gestores das Casas ZH, que são os gerentes comerciais e administrativos das unidades, tanto na visão dos próprios, como de seus subordinados. Foram construídos seguindo a linha de raciocínio de Mintzberg (Figura 1), considerando os planos da Informação (comunicação e controle), das Pessoas (liderança e conexão com mundo externo) e Plano da Ação (execução e negociação).

Os questionários foram encaminhados para a totalidade de equipe, composta por 10 gestores, 20 contatos comerciais e 10 assistentes, totalizando uma amostra de 40 pessoas.

### 3.1.1 Análise do questionário encaminhado aos gestores

Dos 10 questionários encaminhados, 6 foram respondidos dentro do prazo estabelecido pela pesquisa, representando o percentual de retorno de 60%, dos quais 90% são do gênero feminino e 50% são casados. A faixa etária onde encontra-se o maior número de respondentes está entre 31 e 40 anos, o que representa 50% do todo.

A formação superior que apareceu com 50% de respondentes foi a de administrador de empresas, sendo que demonstra por parte dos gestores a preocupação em buscar qualificação, conforme demonstra a figura 2:

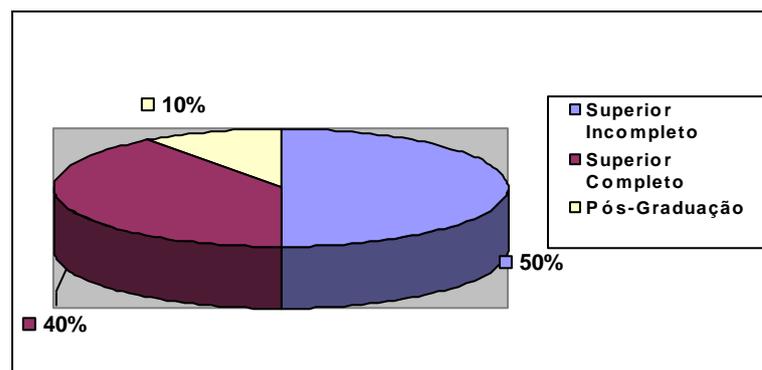


Figura 2: Formação superior

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição quanto à faixa salarial dos gestores comerciais aparece com 90% dos respondentes na faixa de 4 a 10 salários mínimos, e 40% deles estão há mais de 3 anos na função.

### **Critério 1 – Plano da Informação (comunicação e controle)**

Como aparece no modelo de Mintzberg (Figura 1), o gestor comercial das Casas ZH troca informações com seus superiores, com seus subordinados, pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização, utilizando-se de diferentes canais de comunicação que podem ser formais e informais.

Os questionários demonstram que 100% dos gestores analisados enviam menos de 5 e-mails diariamente aos seus funcionários. E os mesmos utilizam do seu

tempo para comunicação pessoal os seguintes percentuais apresentados na Figura 3:

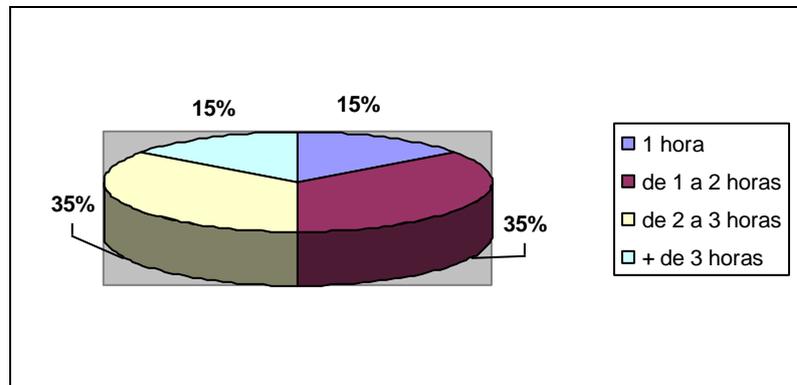


Figura 3: Tempo para comunicação pessoal

Fonte: Dados da pesquisa

Se considerarmos que estes profissionais trabalham nove horas por dia, apenas 15% dos respondentes dedicam 1/3 do seu dia para comunicação pessoal com sua equipe, o que não lhes permite conhecer diretamente seus colaboradores e acompanhar as suas rotinas e deficiências. Também realizam, segundo o questionário, menos de 3 visitas diárias a clientes, o que quer dizer que não estão utilizando a totalidade do seu tempo em captação no mercado.

Participam de visitas de rotina aos departamentos da empresa em Porto Alegre, pelo menos uma vez ao mês, na reunião mensal, onde os gestores são reunidos para alinhamento dos processos de trabalho do mês vigente. Também são analisados resultados passados e sugeridas novas abordagens do negócio. São, neste momento, novamente responsabilizados pela meta de suas unidades. As respostas dos questionários traduziram que todos sentem-se responsabilizados pela meta, 100% também pela avaliação de desempenho, 50% por delegação de competências e 60% através de objetivos definidos com o diretor. Estas estão exemplificadas na figura 4:

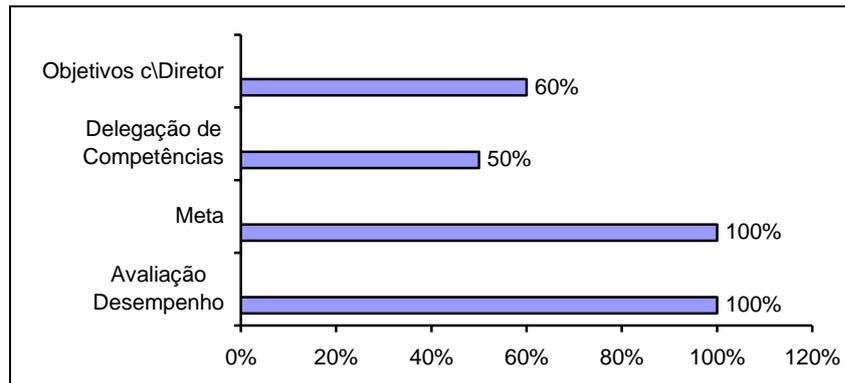


Figura 4: Responsabilização pela meta

Fonte: Dados da pesquisa

A recepção do novo colaborador faz parte das atividades do gestor comercial. Ele precisa acompanhar os novos colaboradores no seu processo de integração: 100% dos respondentes realizam reuniões de integração e comunicam de uma maneira em grupo a chegada do novo integrante; 90% também utilizam um tipo informal de formação inicial para novos colaboradores, que pode ser através de treinamento executado por outros colaboradores. Um dos pontos fracos deste momento é o fato de não existir uma formalização deste acompanhamento.

As necessidades e expectativas dos clientes são consideradas no planejamento de 90% dos respondentes, enquanto que as sugestões de colaboradores e partes interessadas também participam com 40% e 30%, respectivamente, nas decisões de planejamento dos gestores.

## **Critério 2 – Plano das Pessoas (liderança e conexão com mundo externo)**

No plano das pessoas, gerenciar é fazer com que as pessoas queiram fazer o trabalho. A questão que abordou a distribuição quanto ao nível de gestão e mecanismos dos coordenadores comerciais, apontou que 70% reconhecem como mecanismo a clara definição das funções, responsabilidades e autonomia e também consideram as auditorias internas e avaliações. Neste quesito, a totalidade reconhece como mecanismos os objetivos mensuráveis.

Importante salientar que quanto ao grau de autonomia da função e responsabilidades, todos responderam saber claramente a sua rotina e tomar decisões diariamente, o que demonstra um bom nível de autonomia e flexibilidade, fatores importantes e que devem ser considerados na área comercial e na função de

gerente comercial. Apenas 10% dos respondentes afirmaram que suas atividades eram revisadas por seu gestor e também solicitar algum tipo de autorização ao seu gestor para executar as atividades. Mas, com relação à definição dos objetivos da Sucursal, 40% afirmaram não participar.

Os gestores comerciais das Casas ZH têm opiniões diferentes quando se trata de demonstrar estilos de liderança. Todos os respondentes consideram muito importante demonstrar o estilo de liderança através do exemplo e também através do empenho no processo de mudança. As críticas construtivas e sugestões de melhorias são consideradas muito importantes por 60% dos respondentes ao demonstrar o estilo de liderança. Dois pontos que apareceram com 90% de adesão dos respondentes como fundamentais neste quesito foram o desenvolvimento de uma cultura de mudança e a promoção de ações de formação.

O diálogo interno e a formação de grupos de trabalho para identificação de processos críticos e busca de propostas de solução são dois pontos considerados 100% muito relevantes e 100% relevantes pelos respondentes. As pessoas sentem-se mais próximas com reuniões periódicas, com contatos informais, acreditam ser relevante assumir responsabilidades e o gestor delegar os papéis. Gostam de ser valorizadas e reconhecidas pelo seu desempenho, 90% acham muito importante o reconhecimento público do mérito. Nas Casas ZH, 70% dos gestores comerciais afirma que a empresa não possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho dos colaboradores.

As necessidades de desenvolvimento das competências e carreiras dos colaboradores são reconhecidas pelos gestores através do contato profissional e pessoal. O relato dos respondentes com relação à gestão do desenvolvimento de carreiras divide-se em duas opiniões: 50% buscam formação complementar para atualização de competências e 50% buscam novas competências, conforme demonstra a figura 5:

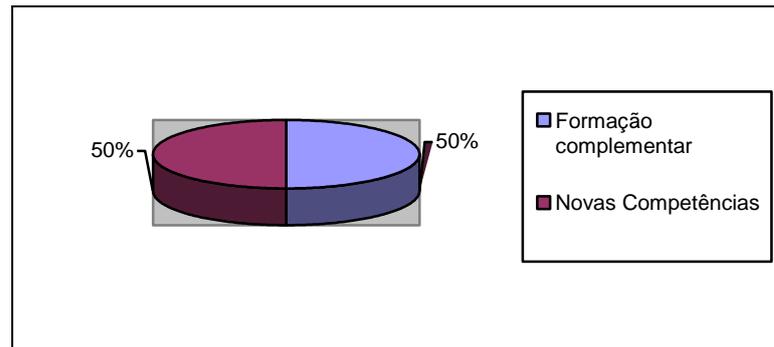


Figura 5: Gestão do desenvolvimento de carreiras

Fonte: Dados da pesquisa

Em sua maioria, os profissionais dedicam pouco tempo para desenvolvimento individual, muito em função das equipes das Casas ZH serem reduzidas. As condições de trabalho são precárias e não condizem aos resultados alcançados. dizer que fazem muito com pouco. A pesquisa demonstrou com 70% das respostas que o principal problema é a falta de qualificação dos profissionais existentes. Em alguns casos, a percepção é de que se tem equipe, mas se estivesse melhor qualificada cobriria melhor a região de atuação, mas em outras realmente faltam pessoas. Os planos de formação são determinados, segundo os respondentes, em 50% pelas necessidades dos departamentos e 40% por propostas de departamentos em formação, o que tira a gestão da carreira da mão do colaborador, mas até então tem sido o retrato e também tem sido aceito pelas equipes. Poucos são os gestores, no caso apenas 10%, que valorizam a iniciativa de carreira individual, sem pensar primeiro na necessidade da empresa.

Um dos pontos preocupantes do questionário, que tem impacto direto na qualidade das equipes, está na forma utilizada pelos gestores para analisar as carências, atuais e futuras dos profissionais que compõe as equipes das Casas ZH. Dos respondentes, 40% não realizam uma análise formal, não existe uma prática instaurada, com métricas e padrões a serem seguidos; e 40% baseiam-se na avaliação de desempenho do departamento, ou seja, generalizam o resultado não levando em consideração as particularidades dos indivíduos. E são estes gestores que formam novos gestores, servem de exemplo e representam a empresa no mercado e são a imagem da empresa.

Exercendo o papel de ligação, o gerente se direciona para fora da unidade e da organização (enquanto a liderança é direcionada para dentro). Nesse papel, o

gerente forma redes de contatos; representa sua unidade fora dela e da organização; apresenta informações importantes a pessoas estratégicas dentro e fora da organização; convence as pessoas daquilo que é importante para a sua unidade; transmite informações externas para os membros de sua unidade e amortece as pressões externas, de forma a proteger sua unidade de influência e pressões em níveis pouco desejáveis (MINTZBERG, 2010).

### **Critério 3 – Plano da Ação (execução e negociação)**

No plano da ação, de acordo com o modelo de gestão de Mintzberg (Figura 1), o gerente exerce o papel da ação (internamente) e o papel da negociação (externamente). Nesse caso, o gerente altera diretamente o modo como as coisas são feitas, sem tratar-se de um envolvimento passivo, mas determinante no resultado daquilo que está sendo realizado. Os gerentes atuam nesse papel gerenciando projetos, assumindo a responsabilidade pessoalmente pelos projetos; ou manejando perturbações, em que determina aquilo que deve ser feito em resposta a mudanças impostas que envolvem sua unidade (MINTZBERG, 2010).

Os questionários demonstraram em 70% das respostas que nas Casas ZH existe a cultura à mudança. Novos processos e procedimentos são adotados e avaliados, e suas falhas são detectadas de diferentes maneiras, segundo os respondentes: 20% afirmam que algumas vezes são constituídos grupos de trabalho para identificar as falhas e desenvolver novas soluções; 50% responderam que a Direção redefine os circuitos; e algumas vezes, 50% das soluções são encontradas em reuniões de brainstorming.

A percepção dos respondentes é de que as pessoas adequam-se às novas competências e também são realizadas ações de formação para o uso das novas tecnologias de informação e comunicação, tudo sempre em busca da qualidade. Outro ponto que merece destaque, é o fato de 70% dos respondentes afirmar que não realiza ações de *benchmarking* em outras empresas: se não busca conhecimento em outras práticas, em outros exemplos que deram certo, não adapta os processos, não desenvolve novas propostas e a inovação não acontece.

Os recursos para modernização e inovação no Interior do RS são escassos, 80% responderam que faltam recursos tecnológicos, 50% que faltam recursos

humanos qualificados e 100% que faltam recursos financeiros, conforme detalha a figura 6:

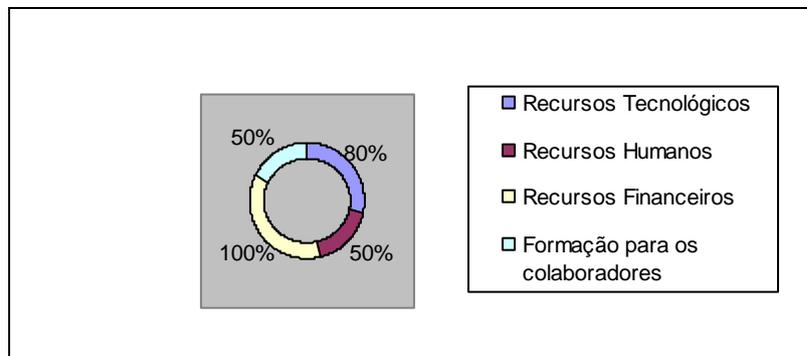


Figura 6: Recursos para modernização e inovação

Fonte: Dados da pesquisa

Vários pontos precisam ser considerados e desenvolvidos nas estruturas do Interior e nas equipes que atuam nestes mercados. Os investimentos em treinamento das pessoas precisam acontecer em maior volume e frequência, os orçamentos de despesa das Casas não contemplam as reais necessidades de investimento em ações regionais, e em cada Casa ZH o número de computadores é reduzido, provocando nos colaboradores o investimento em máquinas próprias, diferente de um cenário ideal, onde a empresa deveria oferecer os recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

### 3.1.2 Percepção dos contatos e assistentes com relação aos gestores

Este questionário foi encaminhado para a totalidade da equipe impactada pelo trabalho dos gestores em análise neste trabalho. Foram encaminhados 30 questionários aos profissionais de vendas ou contatos comerciais, subordinados diretos dos gestores, que tem como função efetuar a venda de publicidade no jornal, e também às assistentes, as quais atuam no apoio às vendas e atendimento à clientes, sendo que destes, 9 foram respondidos, representando aproximadamente 45% de retornos.

Os respondentes encontram-se em maior número, na faixa etária entre 31 e 40 anos, são 70% do gênero feminino e 40% possuem superior completo. Quanto à atividade exercida atualmente, 90% consideram que está de acordo com a função e a maioria expressou estar satisfeito com o ambiente de trabalho, e 60% estão sempre em contato com seus gestores, costumam falar diariamente. As formas de

comunicação mais utilizadas pelos gestores na avaliação dos respondentes são e-mail, telefone e vídeo conferência.

As posições repartem-se em três partes iguais quando a pergunta é sobre o planejamento e execução do trabalho junto ao gestor. Isto demonstra que são três diferentes práticas encontradas no Interior. Com relação à motivação, o resultado é de 50% que consideram-se sempre motivados e todos os respondentes afirmam dividir com seus gestores os seus planos profissionais. Já os gestores não tem a percepção e a preocupação, segundo a pesquisa, de saber os planos profissionais de suas equipes.

Este questionário não proporcionou uma avaliação mais aprofundada, pois várias questões não foram respondidas, o que leva a concluir que os colaboradores não estavam dispostos a comprometer-se e também não apresentavam conhecimento suficiente. A adesão foi de 37% de respondentes. Em cada uma das regiões a composição da equipe é um número pequeno de colaboradores, o que facilita a leitura e identificação do respondente, ampliando a visibilidade dos respondentes e podendo comprometê-los. Outro ponto que precisa ser considerado é o alto *turnover* das equipes, pois durante a aplicação do questionário alguns respondentes saíram ou foram desligados da equipe, novos entraram e não apresentavam o conhecimento suficiente para respondê-la de maneira coerente, por isto preferiram não fazer.

### **3.1.3 Principais ações desenvolvidas pelos gestores comerciais**

Os Gestores comerciais são responsáveis pela condução das Casas ZH nas regiões onde atuam. Elaboram o planejamento local de vendas e fazem a distribuição das atividades para as equipes. Também atuam como responsáveis por uma carteira de negócios, normalmente com os principais clientes e agências da região, e representam institucionalmente a empresa em eventos e alianças estratégicas em seus mercados.

O controle administrativo da unidade e a administração de pessoal também estão sob sua responsabilidade. Fazem a contratação de profissionais para as Casas ZH, controlam conteúdos jornalísticos e administram as equipes terceirizadas.

### **3.1.4 Características comuns entre os gestores**

O questionário demonstrou que não existem exigências padrão para a função e que apenas algumas características são comuns. A formação superior de administrador, por exemplo, predominou em 50% de respondentes. Existe por parte de 100% dos gestores a preocupação em buscar qualificação, mas isto não reflete em ação e busca por qualificação.

As práticas de gestão são diferentes entre eles, as estratégias estão bastante adequadas às realidades regionais. Mas 100% dos gestores sentem-se responsabilizados pela meta, por suas equipes e pela avaliação de desempenho à qual são submetidos. Pode-se observar que a questão de formação é fundamental para que o gestor tenha mais segurança com relação às suas ações na condução da equipe. Devido a este fator, os mesmos manifestam insegurança quanto a sua avaliação de desempenho.

Outro ponto que vale ser destacado, é o fato de todos serem multi-funções: são vendedores, gestores, administradores, jornalistas...Respondem por todas as frentes em cada uma das regiões.

### **3.1.5 Treinamento aplicado às contratações**

Outro ponto unânime entre os gestores comerciais das Casas ZH é o processo de integração do novo colaborador: 100% realizam reuniões de integração e comunicam ao grupo, em conjunto, a chegada do novo colaborador. A responsabilidade de receber o novo integrante da empresa é do gestor da área. No período antecedente a esta pesquisa, o gestor delegava, criava, criava, estabelecia padrões diferenciados, pois a empresa não possuía um modelo padrão de integração do novo colaborador. Atualmente, existe um modelo de integração padrão, via sistema, com roteiro pré-determinado, mas que continua na responsabilidade do gestor.

Também, segundo 90% dos respondentes, além do treinamento atual ao qual são submetidos, são utilizadas técnicas de troca de experiências com outros colaboradores mais experientes, que ensinam os novos. A empresa não para, e o novo integrante já inicia com compromissos individuais e parte do processo.

## 3.2 ANÁLISE ATUAL DO PAPEL DO GESTOR COMERCIAL DA ZERO HORA NO INTERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O modelo de Mintzberg (Figura 1) coloca o gestor como o responsável pela relação entre a unidade que representa, o restante da organização e o mundo externo à unidade. É importante que o Gestor esteja fora da ação, uns dois passos atrás, encorajando e levando a equipe à ação através da ação. Isto não é retratado no resultado do questionário, o gestor analisado está completamente envolvido na operação e praticamente não executa atividades de condução, mas faz para ensinar.

### 3.2.1 Comunicando

Conforme Mintzberg (2010), a comunicação se configura como uma das principais funções do executivo, pois é por meio dela que seu trabalho é viabilizado. Porém, a comunicação não é simplesmente o que os gerentes passam boa parte do tempo fazendo, mas a mídia pela qual seu trabalho gerencial se constitui.

Por meio do monitoramento das informações os gerentes absorvem todas as informações que precisa, buscando toda informação útil, seja ela sobre operações internas ou eventos externos, tendências, análises, etc.

Os gerentes têm o papel de disseminar boa parte das informações para outras pessoas em suas unidades, ou seja, eles compartilham. Portanto, os gestores atuam como porta-voz, comunicando para o meio externo, representando sua organização (MINTZBERG, 2010).

Nas unidades do Interior, o Gestor Comercial é o responsável por estabelecer a relação com a Zero Hora Porto Alegre, unidade central, com demais Casas ZH ou pares e também com o mercado externo de clientes e fornecedores. Mas ele não está afastado da ação, participa praticamente da totalidade das ações, como uma arma decisiva da negociação. Não estabelece o distanciamento necessário das relações comerciais em função do *turnover* das equipes, que modificam-se constantemente e na maioria das regiões não são maduras o suficiente para enfrentar de igual para igual o mercado. Também carrega consigo a responsabilidade do resultado e muitas vezes não está preparado adequadamente para uma gestão onde faz-se necessário delegar.

A pesquisa foi fundamental para identificar a sobrecarga de trabalho do gestor, pela ausência de condições de trabalho. Acredita-se que com o treinamento e as mudanças propostas no programa de remodelação da estrutura de gestão das Casas ZH no Interior do Estado este problema seja amenizado.

### **3.2.2 Programando**

Para executar todas as suas atividades, a programação do gestor é fundamental. Como afirma Mintzberg (2010, p.61), “a agenda inevitavelmente recebe bastante atenção, na alocação de reuniões e de compromissos”.

A programação se refere a como ele vai dar vida à sua estrutura de trabalho, como ela irá se tornar realidade no dia-a-dia do gestor.

Como afirma Mintzberg (2010, p.63),

a programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade: tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade. Na verdade, quando os gerentes programam, quase sempre estão alocando não apenas o próprio tempo, mas também o tempo das pessoas que a eles se reporta.

Os gestores das Casas ZH programam suas agendas de acordo com as demandas de sua equipe, pois acompanham seus vendedores nas visitas, e também possuem uma carteira específica de clientes para a qual precisam realizar atendimento. Outras atividades como planejamento, operacionais, administrativas ficam para segundo plano e praticamente não são executadas. O processo de lidar com uma série contínua de tarefas que se complementam termina tendo a principal atenção dedicada à ação no mercado e se “sobrar tempo” as demais tarefas são realizadas.

Constatou-se, desta forma que a programação da agenda atualmente torna-se praticamente impossível. Sendo que essa atividade deveria receber a atenção principal do gestor, para que a organização das suas atividades mais importantes dentro da Casa ZH fossem prioridade. Observa-se neste contexto, uma certa desorganização do gestor e, conseqüentemente, da sua equipe.

### **3.2.3 Estruturando**

Segundo Mintzberg (2010), a estruturação do trabalho se refere a como o gerente modela seu trabalho, ou seja, a partir de decisões específicas que toma no seu dia-a-dia e a partir do desenvolvimento de estratégias para sua organização ele estabelece o contexto que as pessoas irão trabalhar e como ele mesmo vai trabalhar.

Os gerentes das Casas ZH estruturam suas atividades em função da meta comercial designada para o mês. Na maioria das regiões, o mês é estruturado no seu decorrer, com pouco tempo e também pouca opção para planejamento. Os planos comerciais são definidos em reuniões conjuntas e alguns vêm prontos da Zero Hora POA e são comercializados regionalmente. Em mercados pequenos, a estruturação precisa ser bastante criativa e com diferentes pequenos projetos, diferente de mercados maiores, que possuem clientes maiores e eventos com maior repercussão e verba disponível. Em cada região são estruturados vários pequenos projetos ou cadernos comerciais.

### **3.2.4 Controlando**

Segundo Mintzberg (2010), controlar é dirigir o comportamento de seus subordinados. Durante boa parte do século passado, a gestão foi considerada quase sinônimo de controle. Essa descrição é limitada, pois se concentra em um aspecto restrito do trabalho: o controle da unidade por meio do exercício de autoridade formal. Pode-se exercer controle por meio da tomada de decisões; por meio da delegação; por meio da designação; por meio da distribuição e pela determinação.

O coordenador comercial é o responsável pelo controle nas Casas ZH, cabe a ele instituir as regras de Porto Alegre e também algumas que são particularidades de cada região – um exemplo são os percentuais de desconto aplicados, que variam de região para região e são controlados gerando um placar de desempenho da unidade. Ele responde para a Zero Hora, é cobrado pela entregue do processo de maneira adequada.

Os cadernos a serem publicados pela regional, por exemplo, são definidos na reunião geral, tem um tempo de comercialização, data definida para fechamento e entrega de material, liberação de crédito, boneco de anúncios, produção de jornalista e diagramador, e finalmente entrega para impressão e veiculação. O

gestor e a assistente acompanham todo o processo e garantem que o mesmo seja cumprido. O planejamento de como atingir a receita prevista para o mês é desenhado em conjunto pelos colaboradores da unidade, guiados pelo gestor, estratégias para seu atingimento são definidas, ações são delegadas, tarefas distribuídas, e por fim tudo é ordenado para garantir que o resultado seja alcançado.

### 3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE CONCORRENCIAL

Atualmente a concorrência nos veículos impressos tornou-se um componente decisivo na gestão das empresas que têm o jornalismo como negócio. São diversas as estratégias utilizadas para competir.

Este mercado teve a competição acirrada em função de vários pontos como: aumento da oferta de novos jornais; ofertas de novos serviços de informação como internet; intensificação da cobertura regional por veículos nacionais; intensificação da cobertura local por veículos regionais; novas revistas; e também canais por assinatura segmentados. Tudo isto amplia as possibilidades de escolha e faz com que jornais de cobertura estadual busquem captação de anúncios e circulação em mercados menores.

Audiência é a palavra-chave nas decisões jornalísticas sob enfoque do mercado: são os assinantes e não assinantes. A competição acontece via publicidade, brindes, condições de preços e pagamentos. Quando se olha para as principais capitais do Brasil, no Rio Grande do Sul 72% da população lêem jornais, enquanto que em Belo Horizonte, o número é de 63%; 55% em Goiânia, no Rio de Janeiro 53%; 45% de leitores de jornal em Vitória; e 45% em Florianópolis.

Os mercados, do ponto de vista dos veículos, são classificados em nacional, regionais e locais. A competição estabelece-se com graus variados de intensificação, regionais competem com locais, nacionais e locais: cada um desenvolve as suas vantagens competitivas em relação à concorrência.

No caso dos impressos a questão do custo deve ser analisada. Cada jornal tem o seu preço e conforme a periodicidade pode tornar-se um impeditivo de compra.

As notícias nacionais, internacionais e estaduais estão em vários jornais e na internet. Mas as notícias do bairro, do município e muitas vezes da rua, apenas o

jornal local consegue transmitir, pois participa da comunidade e divulga as culturas locais.

Este trabalho considerou os pontos acima citados como importantes na concorrência entre jornais e traz o seguinte quadro comparativo entre jornais de grande circulação:

Tabela 1: Quadro comparativo entre jornais de grande circulação

	<b>CPM</b>	<b>R\$ p/ Página</b>	<b>Circulação</b>
Zero Hora	R\$ 277,13	R\$ 46.620,00	168.227
O Globo	R\$ 1.204,76	R\$ 246.480,00	204.589
Folha de SP	R\$ 1.867,33	R\$ 320.122,00	171.433
Correio Povo	R\$ 200,00	R\$ 30.000,00	150.000

Fonte: IVC e MARPLAN

Os jornais locais e regionais não divulgam seus dados de circulação, custo por mil e valores de anúncios na internet e também não possuem um órgão responsável por auditar estes números, como o IVC (fonte dos dados acima). Mas sabe-se por pesquisas informais e no mercado local e regional que uma página em um jornal local custa aproximadamente R\$ 1.000,00 e circulação em uma média de 4.000 exemplares.

As Casas Zero Hora concorrem com este mercado local e adaptam o produto para tornar-se mais competitivo perante a concorrência: mantem a circulação regional, diminuem o custo do cm/col ou valor da página, e trabalham com cadernos segmentados, com conteúdo voltado para as comunidades locais.

### 3.4 ANÁLISE DO PROGRAMA DE GESTÃO COMERCIAL DO JORNAL ZERO HORA

Após a aplicação do questionário pode-se concluir principalmente que os coordenadores comerciais das Casas ZH dedicam 90% do seu tempo para atividades no mercado, atividades de comercialização em suas carteiras individuais e também acompanhando as suas equipes.

Resta-lhes 10% do tempo para gestão de tarefas, e-mails, planejamento e organização das equipes, avaliar a estratégia em andamento e possíveis melhorias no decorrer do mês. São estruturas nas 10 principais regiões do Estado: Santa Maria, Passo Fundo, Missões, Uruguaiana, Caxias, Santa Cruz do Sul, Bagé, Pelotas/Rio Grande, Litoral, Canoas/Novo Hamburgo, com 10 coordenadores que dedicam apenas 10% do seu tempo para gestão e não conseguem atender as demandas da matriz. A figura 7 demonstra a distribuição em dez regiões:

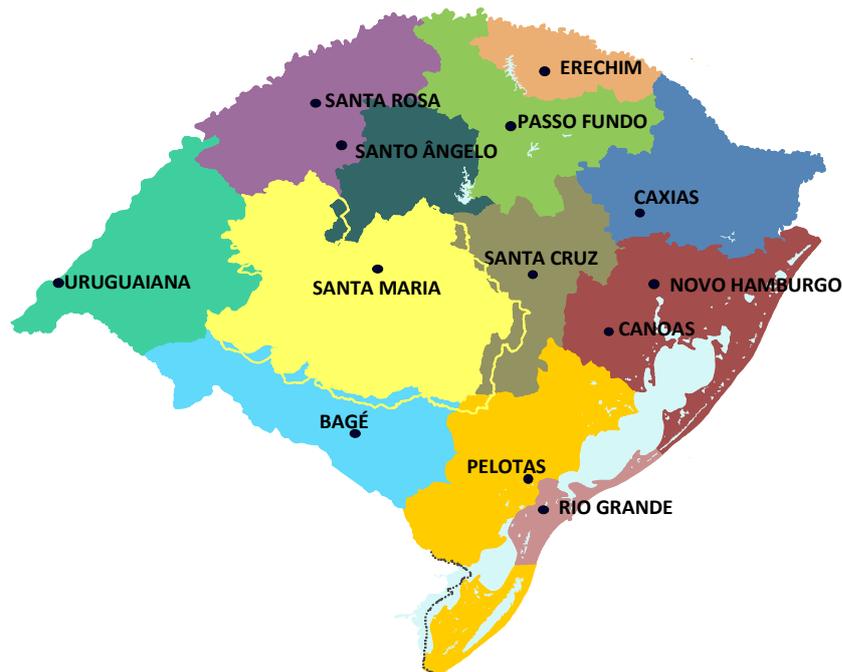


Figura 7: Atual programa de gestão comercial do Jornal Zero Hora

Fonte: Dados da pesquisa

O novo modelo, desenvolvido em parceria e orientação da gerencia comercial das Casas ZH do Interior, sugere a divisão em 4 gestores regionais, com funções de planejamento e organização, atendimento das equipes, administração e definição das estratégias regionais. Os outros 6 coordenadores passam a ser especialistas em vendas, ou executivos mais qualificados, com foco em grandes clientes e desobrigados da gestão.

A Região 1 absorve Canoas/Novo Hamburgo e Litoral; a Região 2, Santa Cruz e Caxias; a Região 3, passa a ser composta por Missões, Passo Fundo e Santa Maria; e a Região 4, abrange Pelotas/Rio Grande, Bagé e Uruguaiana. A equipe sofre algumas modificações, conforme demonstra a figura 8:

REGIÕES	COORDENADORES REGIONAIS		COORDENADORES LOCAIS		CONTATOS COMERCIAIS		ASSISTENTES		ANALISTA DE PLANEJ E ASSIST REGIONAIS		VAR FORÇA VENDAS
	COMO ERA	COMO FICA									
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>REGIÃO 1: GPOA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
CANOAS			1	1	4	4	2	2			0
NOVO HAMBURGO			1	1	3	4	2	1			0
LITORAL			1	1	1	1	1	1			0
<b>REGIÃO 2:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
CAXIAS DO SUL			1	1	2	3	1	1			
SANTA CRUZ			1	1	2	2	1	1			0
<b>REGIÃO 3:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
PASSO FUNDO			1	1	2	2	1	1			0
MISSÕES			1	1	3	2	1	1			-1
SANTA MARIA			1	1	3	2	1	1			-1
<b>REGIÃO 4: ZONA SUL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>
PELOTAS			1	1	1	1	1	1			0
RIO GRANDE			1	1	1	1	1	1			0
URUGUAIANA			1	1	1	0	1	1			-1
BAGÉ			1	1	2	0	1	1			-2

Figura 8: Colaboradores do novo modelo de programa de gestão comercial do Jornal Zero Hora

Fonte: Dados da pesquisa

Os questionários demonstraram em seus resultados que o foco principal do gestor das Casas ZH está no atingimento de metas e objetivos comerciais. Ele não dedica e não encontra tempo para fazer um acompanhamento adequado das equipes, um bom planejamento, em alguns casos não está preparado para exercer esta atividade.

A proposta da presente pesquisa foi dividir as tarefas: quatro coordenadores no Interior (Figura 9) passam a fazer a gestão das regiões e concentram no máximo 20% de seu tempo para ações no mercado e em grandes clientes; já os demais focam no desenvolvimento específico das vendas, sem absorver as demandas de gestão.

### 3.5 TESTE-PILOTO DAS MELHORIAS PROPOSTAS

Conforme pode ser observado na Tabela 2, na coluna YOY (ano comparado a ano), o novo modelo (Figura 9), proposta da presente pesquisa, foi aplicado no ano de 2013, a partir do mês de abril. Constata-se que a frente de vendas do Interior obteve um crescimento em receita de 13% acima do ano anterior, e 4% acima do orçado do ano de 2013. Analisando por região, o destaque foi para a região 3, que

obteve um crescimento de 15% sobre o ano anterior e de 39% sobre o orçado do ano.

As demais colunas da tabela apresentam o orçado a ser alcançado, o *forecast*, que é o orçado que o gestor imagina buscar, a previsão de vendas a ser atingida, compara todos estes pontos um com o outro; também são apresentados os percentuais de receita alcançados nos primeiros dias do mês, que é chamada de abertura. Para a demonstração da aplicação do teste-piloto foi considerada apenas a coluna que compara ano anterior com ano atual.

Tabela 2: Teste-piloto

	Valores											
	ORÇ	FOR	PREV	P/O	P-O	P/F	P-F	(P)-(PD-1)	2013	YOY	ABERTURA	2013-PREV
☒ INTERIOR	-	23.620.942	4.216.449	0,0%	4.216.449	82%	(19.404.493)	(2.147.250)	-	0%	0%	(4.216.449)
☒ REGIÃO 1	12.592.921	-	10.364.385	17,7%	(2.228.536)	0%	10.364.385	1.130.304	11.180.052	-10%	57%	815.667
CANDOAS	6.804.824	-	4.862.171	28,5%	(1.942.653)	0%	4.862.171	533.739	5.245.766	-12%	50%	383.595
LITORAL	936.458	-	746.687	20,3%	(189.771)	0%	746.687	81.757	810.532	-30%	42%	63.845
NOVO HAMBURGO	4.851.639	-	4.755.527	-2,0%	(96.113)	0%	4.755.527	514.808	5.123.754	-5%	69%	368.228
☒ REGIÃO 2	3.157.529	-	2.767.078	12,4%	(390.451)	0%	2.767.078	327.808	2.839.294	-2%	34%	72.216
BAGÉ	731.353	-	576.063	21,2%	(155.290)	0%	576.063	89.709	593.778	-16%	31%	17.714
PELOTAS	1.231.315	-	1.073.146	12,8%	(158.169)	0%	1.073.146	98.306	1.110.610	4%	35%	37.464
RIO GRANDE	564.096	-	515.742	8,6%	(48.354)	0%	515.742	29.274	524.766	-2%	42%	9.023
URUGUAIANA	630.765	-	602.127	4,5%	(28.638)	0%	602.127	110.520	610.141	5%	28%	8.014
☒ REGIÃO 3	3.271.495	-	3.373.202	3,1%	101.707	0%	3.373.202	404.828	3.502.979	15%	47%	129.777
MISSÕES	904.533	-	975.974	7,9%	71.441	0%	975.974	119.497	1.011.904	10%	52%	35.931
PASSO FUNDO	1.248.438	-	1.123.933	10,0%	(124.505)	0%	1.123.933	75.164	1.181.182	10%	45%	57.249
SANTA MARIA	1.118.524	-	1.273.295	13,8%	154.771	0%	1.273.295	210.167	1.309.892	25%	46%	36.597
☒ REGIÃO 4	4.094.736	-	3.365.572	17,8%	(729.164)	0%	3.365.572	421.372	3.577.796	-17%	37%	212.224
CAXIAS DO SUL	1.910.146	-	1.330.514	30,3%	(579.631)	0%	1.330.514	128.404	1.457.637	-34%	51%	127.122
SANTA CRUZ	2.184.590	-	2.035.057	6,8%	(149.533)	0%	2.035.057	292.967	2.120.160	-1%	24%	85.102
<b>Total geral</b>	<b>23.116.681</b>	<b>23.620.942</b>	<b>24.086.686</b>	<b>4,2%</b>	<b>970.004</b>	<b>2%</b>	<b>465.744</b>	<b>137.062</b>	<b>21.100.121</b>	<b>13%</b>	<b>49%</b>	<b>(2.986.564)</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O que precisa ser destacado nesta tabela é o crescimento alcançado pela frente de vendas Interior de 2012 para 2013: foram 13 pontos percentuais de crescimento em comparação ao ano anterior. E isto aconteceu em um cenário de mudanças de comportamento e funções, o que deve ter impactado fortemente, pois colaboradores perderam seus cargos de chefia e suas equipes e passaram a responder apenas pelas suas carteiras.

#### **4 PROPOSTA DE REMODELAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DAS CASAS ZH**

Após a análise dos questionários, concluiu-se que as habilidades necessárias para o coordenador das Casas ZH e também o volume de atividades não estavam adequados. Detectou-se que as atividades de gestão não são compatíveis com as atividades de comercialização, principalmente em função do tempo e das demandas administrativas que precisam ser atendidas pelos gestores. Para equalizar a divisão de tarefas e aumentar o foco dos profissionais envolvidos, o Interior do Estado passa a ser dividido em quatro gestores regionais (Figura 9), sete especialistas qualificados, antigos coordenadores das outras regiões, assim como, foram ampliadas as possibilidades de crescimento e desenvolvimento das carreiras no interior. Este movimento acompanhou a implantação da política de cargos e carreiras implantada pela RBS (Anexo 1) a partir do segundo semestre de 2013, a qual prevê dois caminhos a seguir: a carreira de gestão e a carreira de especialista. As duas permitem crescimento individual, ganhos adicionais e projeção na empresa.

A divisão contemplou 4 grandes regiões demonstradas no mapa e divididas através de cores diferentes: azul escuro a Região 1, composta pelas Casas Novo Hamburgo, Canoas e Litoras; azul claro a Região 2, que inclui as Casas Santa Cruz e Caxias; Região 3 em amarelo e composta pelas Casas Passo Fundo, Missões e Santa Maria; e em rosa a Região 4, composta pelas Casas Pelotas, Rio Grande, Bagé e Uruguaiana.

Proposta de nova divisão de regiões na figura 9:

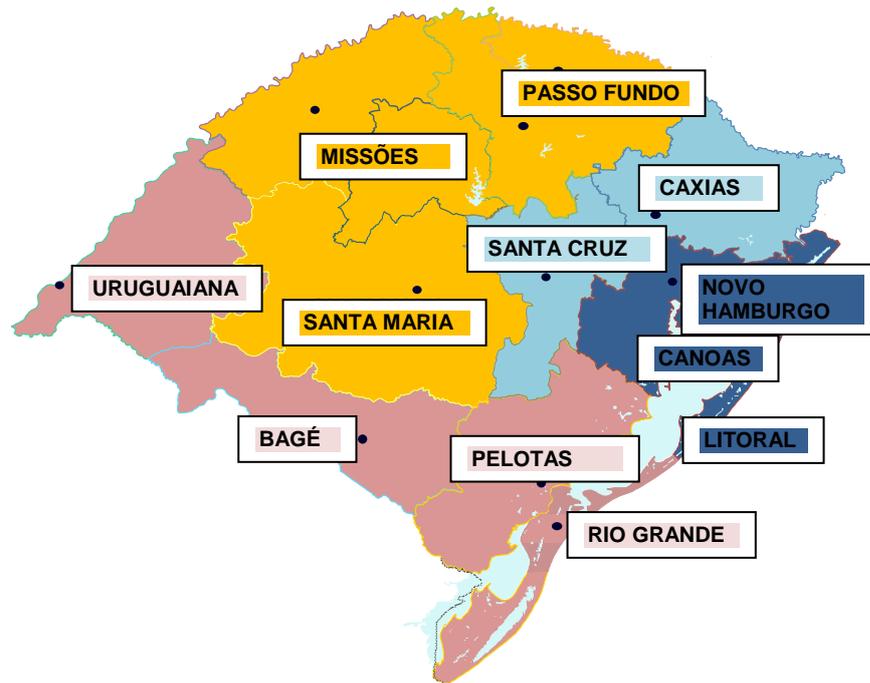


Figura 9: Implantação da política de cargos e carreiras implantada pela RBS

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo de gestão de Mintzberg (Figura 1) coloca o gestor como o centro da figura, no espaço existente entre a unidade pela qual é responsável formalmente, ou seja, aquela que ele gerencia; o restante da organização, que é o conjunto das outras diversas unidades existentes e o ambiente externo à organização.

Após a análise da pesquisa, a definição do novo modelo comporta os seguintes critérios com base no modelo de Mintzberg:

Em relação ao critério 1 – Plano da Informação (comunicação e controle). No modelo de gestão de Mintzberg (Figura 1), o gerente assume os papéis de comunicação e de controle.

Ele troca informações em todas as direções: com seus superiores (ascendente), com seus subordinados (descendente), com seus pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização (horizontalmente), utilizando-se de canais de comunicação formais e informais (MINTZBERG, 2010, p.65).

Assim, conforme Mintzberg (2010, p.64), “Gerenciar pela informação significa ficar a dois passos do propósito final da gestão: as informações são processadas pelo gerente para estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias”.

Verificou-se através dos resultados coletados no questionário que o foco do gestor está nas informações para que as coisas aconteçam, para que as pessoas realizem seus projetos e ações. Cabe a ele garantir que o fluxo de informações aconteça em diferentes direções.

Constatou-se que o gestor nas equipes do Interior de ZH praticamente dedica um terço do seu tempo em disseminar informações, mas estimula a equipe acompanhando o seu dia-a-dia nas visitas comerciais. Realiza uma ou duas reuniões mensais para transmitir informação, utiliza *e-mail*, teleconferência e telefone para o restante da comunicação. Algumas informações se perdem neste ritmo alucinado e operacional, e a equipe fica aguardando a informação que será disponibilizada, sem contato com outros níveis gerenciais.

Verificou-se que as informações são absorvidas pelos gestores em contatos com o Gerente Comercial do Interior, em uma reunião mensal e por diversas comunicações via *e-mail* que são recebidas diariamente. A atividade de supervisionar e não envolver-se diretamente com o negócio não acontece na gestão das Casas ZH: o gestor possui uma carteira específica, além da sua equipe, e também envolve-se diretamente com as negociações de seus subordinados nas visitas que realiza em conjunto com sua equipe.

O generalista do grupo, nas Casas ZH termina sendo também um especialista em produto, como os contatos comerciais. Mas também cabe a ele levar as informações de sua equipe que considera relevantes aos seus gestores, o que termina fazendo poucas vezes em função da falta de análise e de tempo.

De acordo com Mintzberg (2010, p.68),

(...), o trabalho da gestão é significativamente o de processar informações, especialmente por muito ouvir, enxergar e sentir, além de muitas conversas. Mas o resultado final pode ser um gerente preso ao excesso de trabalho ou frustrado. De um lado da moeda gerencial, temos a tentação de entrar na situação e descobrir pessoalmente o que está acontecendo – para evitar a esterilidade que tanto encontramos naqueles que se isolam das operações.

No caso dos gestores das Casas ZH, eles envolvem-se completamente no processo pela necessidade de também executar para alcançar os objetivos do escritório. No novo modelo (Figura 9), os quatros gestores regionais terão 20% do

seu tempo dedicado ao mercado e os 80% restantes para a comunicação e o controle de sua equipe e do seu ambiente concorrencial.

No critério 2 – Plano das Pessoas (liderança e conexão com mundo externo). De acordo com o modelo de gestão de Mintzberg (Figura 1), gerenciar é mais do que fazer com que as pessoas façam o trabalho, trata-se de fazer com que elas queiram fazer o trabalho. Nesse plano de atuação, o gerente desempenha os papéis de liderança e ligação (MINTZBERG, 2010).

Para Mintzberg (2010), quando um especialista torna-se gerente, a maior mudança normalmente é (ou deveria ser) a transformação do eu em nós. Tendo se tornado responsável pelo desempenho dos outros, o primeiro instinto é pensar, como Hill descobriu: Bom agora posso tomar as decisões e dar as ordens.

Logo, no entanto, vem a compreensão que a “autoridade formal é uma fonte bastante limitada de poder”, que se tornar um gerente é se tornar “mais dependente (...) dos outros para realizar as coisas”. Aqui entra o papel da liderança (MINTZBERG, 2010, p. 76).

Verificou-se que o gestor analisado neste trabalho, depende de uma pequena equipe regional para desempenhar o seu objetivo. Pode-se dizer que ele em alguns casos não está preparado para liderar, pois assume mais o papel de comando do que o de liderança. Quando assume a função ou antes mesmo de ocupar o cargo, não recebe treinamento adequado e suficiente para assumir este papel. Descobre na prática que precisa aprender diariamente e conquistar a liderança.

A pesquisa apontou certa insegurança dos gestores na condução das suas equipes. Desta forma, sugere-se que seja feita uma análise mais criteriosa da formação e experiência dos colaboradores no momento da seleção. O gestor tem o papel de liderar e capacitar a equipe, não apenas supervisionar e motivar.

Constatou-se que nas Casas ZH, os gestores auxiliam os contatos comerciais, ou vendedores, na sua prospecção indicando atalhos, visitando clientes em conjunto, e principalmente planejando os produtos que serão trabalhados. Pode-se dizer que agem para desenvolver suas equipes. Cabe a eles disseminar a cultura da organização. Conforme a figura 9, passa a existir o cargo de especialista em vendas, a esse caberá a gestão de grandes clientes em suas respectivas regiões, e o incentivo às equipes às quais pertence. Desta forma, passa a ser um apoio ao gestor comercial, o qual, pode descentralizar o atendimento aos grandes clientes,

sobrando tempo para o planejamento das suas relações internas e externas à empresa. Atualmente, contatou-se que não é realizado um treinamento específico para o especialista, assim como os critérios de contratação precisam ser revistos, para garantir que exista uma boa sintonia entre o gestor e o especialista. Sugere-se a capacitação e motivação desses colaboradores para a adesão ao novo modelo. Pode-se observar que o reflexo da mudança de estrutura da organização nas Casas ZH foi negativo perante os especialistas pelo fato considerarem-se desprestigiados, pois no modelo anterior (Figura 7) eram gestores.

O gestor também precisa ter habilidades para lidar com o ambiente externo. Precisa relacionar-se bem com equipes de outras regiões, com seus gestores e diretores, e também com equipes de apoio em Porto Alegre que garantem a execução do trabalho. Por exemplo, um caderno comercial para ser publicado é comercializado pela equipe interna, mas produzido por um terceiro, enviado para uma central da Zero Hora, seus anúncios são lançados pela Casa, mas controlados pelas Operações Comerciais (OPEC), liberados para impressão, que é uma outra equipe, distribuídos pelos CDs (Centros de Distribuição). São diferentes funções envolvidas no processo que não fazem parte da estrutura regional da Casa.

Para Mintzberg (2010, p.86),

o líder (da gangue de rua) é mais conhecido e respeitado fora do seu grupo do que seria qualquer um dos seus seguidores diretos. Sua capacidade de movimentação social é maior. Uma das funções mais importantes que desempenha é a de relacionar seu grupo com os outros grupos do distrito. Seja esta uma relação de conflito, competição ou cooperação, espera-se que ele represente os interesses de seus companheiros.

No critério 3 – Plano da Ação (execução e negociação), de acordo com o modelo de gestão de Mintzberg (Figura 1), o gerente exerce o papel da ação (internamente) e o papel da negociação (externamente). Nesse caso, o gerente altera diretamente o modo como as coisas são feitas, sem tratar-se de um envolvimento passivo, mas determinante no resultado daquilo que está sendo realizado. Os gerentes atuam nesse papel gerenciando projetos, assumindo a responsabilidade pessoalmente pelos projetos; ou manejando perturbações, em que determina aquilo que deve ser feito em resposta a mudanças impostas que envolvem sua unidade (MINTZBERG, 2010).

Verificou-se que os gestores das Casas participam da maior parte das negociações que acontecem no escritório. Esta participação se dá através da indicação do cliente e dica da negociação adequada para a situação, da realização da visita ao cliente em conjunto com o contato comercial. Também estabelecem patamares próprios de negociação, muitas vezes seguindo a orientação de seus gerentes e superiores. São executados diferentes projetos comerciais todos os meses.

As relações de negociação entre o gestor comercial e o seus ambientes interno e externo tendem a intensificar-se com o novo modelo, em função da maior disposição de tempo e foco para que aconteçam. Os especialistas em gestão passam a ter o desafio de desenvolver estratégias comerciais, administrar os processos e o andamento das equipes. A preocupação dos gestores neste novo modelo será desenvolver os profissionais e as carteiras de cada um deles, criar propostas e estratégias de negócio inovadoras; enquanto que os especialistas, antigos coordenadores locais, passam a preocupar-se apenas com a sua carteira individual de clientes, não respondem mais pelos processos e pela equipe, e tem 100% do seu tempo voltado para as negociações com clientes.

Esta nova sugestão traz consigo uma mudança de paradigmas, impasses de adaptação e subordinação, duelo entre antigos pares e principalmente a perda de poder dos coordenadores das Casas. Tudo isso será compensado no andamento do negócio com o aumento da capacitação e do foco dos profissionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi elaborar propostas para aumentar o potencial comercial e diminuir as limitações da gestão comercial das Casas ZH no Interior do Estado. Para tornar esta análise possível, o primeiro passo foi analisar o papel que os gestores comerciais estavam desempenhando, considerando a ótica dos colaboradores e também a dos próprios gestores. Para isto foram elaborados dois questionários, um voltado para os gestores comerciais das Casas ZH e um segundo voltado para a equipe interna, que são as assistentes comerciais, e para equipe externa, que são os contatos comerciais. O resultado encontrado retratou que os gestores possuíam um acúmulo de diferentes atividades, como coordenar pessoas, resolver processos administrativos, contratar, treinar, definir estratégias do negócio e ainda atender a sua própria carteira de vendas.

Quanto à análise do trabalho do gestor realizada pela equipe interna e externa, foram identificados vários gargalos. Entre eles os principais são a fragilidade na hora da contratação de colaboradores, o treinamento inicial julgado insatisfatório e informal, a falta de análise por parte dos gestores da progressão de carreira dos colaboradores, condições físicas e tecnológicas insatisfatórias nas unidades e falta de um plano de carreira.

Para se desenvolver um novo modelo de atuação também foi considerada a atuação dos principais concorrentes do jornal Zero Hora, dividindo-os em três categorias: jornais de circulação nacional, jornais de circulação estadual e de circulação regional. Para exemplificar e considerar a concorrência, em cada uma das categorias foi escolhido um *player*, e pode-se concluir que todos concorrem entre si e, muitas vezes, nos mesmos mercados.

Após todas estas análises e cruzamentos de informações, foi desenvolvido o novo modelo de atuação na gestão das Casas ZH do Interior do RS. Este modelo estabeleceu que o Interior teria quatro gestores comerciais, responsáveis pela coordenação das pessoas, dos processos administrativos e da estratégia das Casas ZH; e que os outros oito coordenadores das Casas não teriam mais atividades de

gestão e administrativas, e seriam especialistas em vendas, cuidando apenas de sua carteira comercial. O teste-piloto foi aplicado no ano de 2013 e obteve um excelente resultado já no primeiro ano. O novo modelo foi aceito pelo grupo RBS e está sendo utilizado atualmente. Sabe-se que serão necessárias diversas modificações ao longo do percurso, mas em muito ele veio a colaborar e facilitar a gestão das Casas ZH.

A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. A capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.

O principal desafio da mudança está na adequação dos coordenadores das Casas ZH à nova função de executivos de vendas: eles perderam poder de gestão e de decisão sobre as equipes, e passaram a ter que desenvolver sua própria carteira, sem contar com nenhuma outra frente de venda. Os quatro coordenadores que assumiram a função de gestão também tem o desafio de conquistar a gestão dos pares e assumir o controle de uma região maior.

A pesquisa também encontrou gargalos na contratação dos profissionais e no seu desenvolvimento. Quando o novo colaborador inicia, ele é treinado por alguém da equipe, que muitas vezes possui apenas parte das informações, e tem que assumir a sua carteira imediatamente, respondendo por metas e resultados, na maioria das vezes sem conhecer o processo. As carências de qualificação não são analisadas formalmente, em alguns casos foi identificado que o próprio gestor não tem as qualificações necessárias para avaliar de maneira adequada.

Precisa-se considerar que as características pessoais dos gestores, dos especialistas e das equipes podem facilitar ou dificultar o processo de implementação do modelo. A maneira como vemos a vida, as pessoas e o mundo depende de nossos valores. Eles são componentes dos nossos modelos mentais. Se temos modelos de boa qualidade, teremos uma melhor representação da realidade. Tanto as questões individuais, relacionadas às características biográficas, quanto aquelas que envolvem o funcionamento de um grupo, tornam-se relevantes para se compreender e atuar sobre a cultura, estrutura e processos organizacionais.

As equipes demandam por líderes, que não basta simplesmente colocar as pessoas juntas para que se alcance um bom desempenho. É preciso que a pessoa aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com seus pares. Por este motivo, é fundamental uma integração formal do novo colaborador e também um acompanhamento do seu desempenho no seu período inicial. É importante uma gestão com foco interno e externo à organização.

Também ficou evidente, a partir deste estudo, que as funções precisam ser claramente definidas para garantir excelência nas contratações e um bom desempenho dos colaboradores. A definição do foco de atuação é fundamental para o sucesso do negócio. Nas Casas ZH muito se tem a desenvolver no plano da informação, das pessoas e da ação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília: Editora Plano, 2002.

CHIAVENATO, Ildaberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o Futuro**. 6. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

FAYOL, H. **Administración industrial y general**. Buenos Aires: Librería “El Ateneo”, 1973.

HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GUEDES, Ronaldo. **Administração: Uma introdução**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em dez. 2013.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organizações e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

MAINARDES, Emerson Wagner; et al. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. **Facef Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br>>. Acesso em dez. 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **A. Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Desvendando o dia a dia da gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAIS, Matheus Nunes. **Cultura e Subcultura: um estudo do setor de tecelagem da BETA S.A/JP**. Monografia [Bacharel em Administração]. Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. João Pessoa, PB, 2008. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com.br>>. Acesso em mar. 2014.

NUNES, Paulo. **Gestão Comercial**. 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net>>. Acesso em mar. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de Gestão Cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, Geraldo Marcelio de. **Estruturas Organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. Dissertação [Mestrado em Administração]. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br>>. Acesso em mar. 2014.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTANA, Reginaldo. **O que é Gestão?** 2013. Disponível em: <<http://www.tudoibipora.com.br>>. Acesso em dez. 2013.

PORTER, M. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

VICENTE, Antônio V.; TOMÁS, José Luis L. **Política de empresa:** el gobierno de la empresa de negocios. Barcelona: Eunsa, 1997. 266 p.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO EQUIPE DE GESTORES



**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI**  
**Departamento de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Campus Santo Ângelo - RS**

Mauria Machado Lissarassa - Pesquisa de Campo para a Dissertação de Mestrado: título Gestão Comercial: uma análise da coordenação comercial do Jornal Zero Hora no Interior do RS, e, orientada pela Professora Ms. Helenice Rodrigues Reis.

### Questionário para Coordenadores Comerciais - Gestores

Identificação da Organização:

Endereço, cidade, *home page*


Telefone, e-mail:


Identificação da Função:

Data:

1. Gênero: Masculino ( ) Feminino ( )
- 1.2. Idade: Menos de 25 anos ( ) entre 25 e 30 anos ( ) entre 31 e 40 anos ( ) entre 41 e 50 anos ( ) acima de 50 anos ( )
2. Estado civil: Solteira/o ( ) Casada/o ( ) Companheira/o ( ) Separada/o ou Divorciada/o ( ) Viúva/o ( )

3. Você se considera: Indígena (...) Negro/a ( ) Pardo/a ( ) Amarela/o ( )  
Mulata/o ( ) Branco/a ( )

4. Tem filhos/as: Sim ( ) Não ( ) Quantos? \_\_\_\_\_

5. Profissão: \_\_\_\_\_

6. Quanto tempo você trabalha na sua função atual?  
( ) menos de 1 ano ( ) entre 1 e 2 anos ( ) entre 2 e 3 anos ( ) mais de 3 anos

7. Sua atividade atual está de acordo com o cargo/função para o qual você foi contratado(a)? Sim ( ) Não ( )

8. Se não, qual a função que exerce realmente \_\_\_\_\_

9. Participou de cursos ou treinamentos nos últimos 2 anos para atividade que exerce?

( ) Sim ( ) Não

Se sim quais e em que ano? \_\_\_\_\_

10. Escolaridade:

Médio ( ) completo ( ) incompleto ( )

Universitário: ( ) completo ( ) incompleto ( ) Qual curso \_\_\_\_\_

Pós-Graduação: sim ( ) não ( ) Especialização em : \_\_\_\_\_

Mestrado ( ) Doutorado ( ) Área de concentração: \_\_\_\_\_

11. Faixa Salarial:

( ) 04 a 10 salários mínimos ( ) 10 a 20 salários mínimos ( )  
acima de 20 salários mínimos ( )

### Critério 1 – Plano da Informação (comunicação e controle)

1) O planejamento das atividades e a definição da estratégia é feita com base em (assinale as 3 principais)

Plano de Atividades da Sucursal	
Sugestões dos colaboradores	
Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes	
Sugestões de outras partes interessadas*	
Outros. Quais?	

Fornecedores, outros departamentos do organismo, parceiros.

2) No processo de implementação do planejamento e estratégia que medidas são tomadas(assinale as 3 principais)?

Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades	
Consenso interno	
Estabelecimento de um calendário	
Definição de responsabilidades	
Articulação dos objetivos com os processos-chave	
Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objetivos e planos	
Criação de indicadores para medição do desempenho comercial	

Avaliação do grau de cumprimento dos objetivos	
Outros. Quais?	

3) Você realiza visitas de rotina aos departamentos da empresa e acompanha o andamento dos trabalhos?

Diariamente ( ) semanalmente ( ) quinzenalmente ( ) mensalmente ( ) outros

4) Quanto do seu dia é utilizado para comunicar-se pessoalmente com seus funcionários?

A comunicação não ocorre diariamente ( ) No mínimo 1 hora ( )  
entre 1 e 2 horas ( ) entre 2 e 3 horas ( ) Mais de 3 horas ( )

5) Você envia comunicados por e-mail diariamente aos seus funcionários?

Não ( ) Sim, menos que 5 ( ) Sim, entre 6 e 10  
( ) Sim, entre 11 e 15 Sim, mais do que 15

6) No seu dia-a-dia estão presentes reuniões externas com clientes e/ou fornecedores?

Não ( ) Sim, menos de 3 reuniões ( ) Sim, de 4 a 6 reuniões  
( ) Sim, mais de 7 reuniões

7) Como são acompanhados os novos colaboradores?

Reunião para apresentação	
Manual de acolhimento	
Formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado	
Não existe formalização de acompanhamento	

8) De que modo os colaboradores são responsabilizados pelas atividades?

Objetivos individuais definidos com o Diretor	
Delegação de competências	
Avaliação de desempenho	
metas	
Não existe controle formal	

**Critério 2 – Plano das Pessoas (liderança e conexão com mundo externo)**

1. No nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo identificados? Quais? (assinale os 3 principais)

Clara definição das funções, responsabilidades e autonomia	
Objetivos mensuráveis	
Sistema de informação para a gestão	
Auditorias internas e/ou avaliações	
Ferramentas de gestão para os projetos e equipes de trabalho	

Sistema de Gestão da Qualidade Total	
Sistema operacional de medição do desempenho (ex: Balanced Score Card, ISO 9001)	

2. Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia estão perfeitamente definidos, por que (assinale as 3 principais)

Sabe claramente a sua rotina	
Toma decisões diariamente	
Seu gestor revisa suas atividades principais	
Precisa de autorização para negociações	

3. Participou no processo de definição dos objetivos para a Sucursal que dirige?

SIM

NÃO

4. Na sua atividade, até que ponto considera importante demonstrar os seguintes estilos de liderança?

<b>AÇÕES</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
Lidera através do exemplo			
Demonstra empenho no processo de mudança			
Aceita críticas construtivas			
Aceita sugestões de melhoria			
Delega competências e responsabilidades			
Estimula a iniciativa das pessoas			
Encoraja a confiança mútua e o respeito			
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança			
Promove acções de formação			
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas			
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa			

5. Que tipo de iniciativas considera relevante para a motivação das pessoas:

<b>AÇÕES</b>	<b>Pouco relevante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Muito relevante</b>
Diálogo interno (proximidade com os colaboradores; porta aberta; contatos informais)			
Reuniões periódicas			

Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de solução			
Delegação de competências			
Responsabilização das pessoas pelo trabalho (ex: quem faz assina)			
Reuniões periódicas			

6. Relativamente à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas, avalie, por ordem de importância, os seguintes incentivos:

AÇÕES	Pouco importante	Importante	Muito importante
Flexibilidade de horário			
Reconhecimento público do mérito individual (divulgação do resultado do trabalho, entrega de distinção pelo mérito do trabalho)			
Reconhecimento público do mérito de grupos de trabalho/equipas			
Participação em seminários			
Participação em ações de formação			

7. Considera que a política de gestão de recursos humanos existente está adequada às necessidades?

Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
----------------	----------	----------------

8. Possui os recursos humanos necessários para alcançar os objetivos definidos?

SIM  NÃO

a. Em caso de resposta negativa, o que falta?

Pessoas	
Qualificações	
outros	

b. Em caso de resposta afirmativa, considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais?

SIM  NÃO

9. De que forma analisa as carências, atuais e futuras, dos recursos humanos existentes na Sucursal?

Inquéritos aos colaboradores	
Avaliação do desempenho do Departamento	
Não existe análise formal	
Outros. Quais?	

10. Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, a empresa possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional?

SIM

NÃO

c. Em caso de resposta afirmativa, quais são esses mecanismos informais?

<i>Outros. Quais?</i>	

11. Quando faz o planejamento das atividades tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores? Em caso de resposta afirmativa, que fatores são ponderados nesse processo? (assinale as 3 principais)

Competências atuais	
Satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores	
Desenvolvimento de competências	
Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores	

12. De que forma conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores?

Contacto profissional	
Contacto pessoal	
Inquéritos	

13. Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras?

Formação complementar para atualização de competências	
Formação para aquisição de novas competências	
<i>Outros. Quais?</i>	

14. Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores?

Formação interna	
Formação externa	
Ações de sensibilização para a qualidade	
Ações para o desenvolvimento de capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes	

15. De que forma é elaborado o plano de formação?

Necessidades organizacionais	
Necessidades pessoais	
Proposta do Departamento de formação	
Proposta do Diretor	
Proposta do colaborador	
Consenso	

16. Com que frequência os colaboradores são envolvidos nas atividades de melhoria?

	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Grupos de Qualidade/Círculos/Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções			
Participação ativa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex: <i>newsletter</i> )			
Reuniões de <i>brainstorming</i>			
Sistemas de sugestões			
Negociação com as pessoas sobre os objectivos da Sucursal			
Participação das pessoas na definição de planos e estratégias			

17. Enquanto Coordenador o seu desempenho é avaliado?

SIM

NÃO

No caso de resposta afirmativa:

Com que periodicidade? \_\_\_\_\_

### **Critério 3 – Plano da Ação (execução e negociação)**

1) Na sequência de detecção de falhas nos circuitos dos processos, com que frequência são tomadas as seguintes medidas?

Planejamento da mudança	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Constituição de grupos de trabalho para identificação das falhas e desenvolvimento de propostas de soluções			
Redefinição do circuito ao nível do Diretor de Serviços/Chefe de Divisão			
Reuniões de trabalho ( <i>brainstorming</i> ) com os colaboradores para encontrar soluções			
Participação de outros departamentos da Organização na definição de circuitos adequados aos resultados pretendidos			
<i>Outros. Quais?</i>			

2) Após a definição de novos procedimentos existe avaliação dos resultados?

SIM  NÃO

3) Na adoção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores da Direção de Serviços/Divisão relativamente às tarefas e aos resultados esperados?

SIM  NÃO

4) Existe uma cultura de resistência à mudança na Sucursal?

SIM  NÃO

5) Enquanto Coordenador como incentiva os seus colaboradores a participar no processo de mudança?

6) De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua?

Qualificação dos colaboradores	SIM	NÃO
Adequação das pessoas às novas competências		
Ações de formação para o uso das novas tecnologias de informação e comunicação.		
Ações de sensibilização para a Qualidade		
Outros. Quais?		

7) Já realizou ações de *benchmarking* com serviços que prosseguem missões idênticas noutros organismos?

SIM  NÃO

8) Possui os recursos necessários para promover a modernização e a inovação na Sucursal?

SIM  NÃO

Em caso de resposta negativa, o que falta?

Recursos humanos qualificados	
Recursos tecnológicos	
Recursos financeiros	
Formação para os colaboradores	
Formação	
Autonomia de gestão	

9) Quem participa no planeamento das mudanças?

10. Como avalia o processo de modernização da Sucursal?

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

**APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO CONTATOS COMERCIAIS E ASSISTENTES**



**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI**  
**Departamento de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Campus Santo Ângelo - RS**

Você está convidado (a) a responder este questionário faz parte da coleta de dados da pesquisa Gestão Comercial: uma análise da coordenação comercial do Jornal Zero Hora no interior do RS, sob a responsabilidade da pesquisadora, Mauria Machado Lissarassa, mestranda do Curso de Gestão Estratégica das Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI – Campus de Santo Ângelo/RS, que tem por objetivo elaborar propostas que visem o aumento das potencialidades e a diminuição das limitações na gestão comercial do jornal Zero Hora, com atuação no mercado do interior do RS. A coleta de dados será por meio do questionário abaixo e a análise será por meios estatísticos (para a análise quantitativa). Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- a) Você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionarem constrangimento de qualquer natureza;
- b) Você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) Sua identidade será mantida em sigilo.

**Questionário para Contatos Comerciais**

**(Avaliação da Gestão Comercial)**

1. Data do preenchimento do questionário: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Horário: \_\_\_:\_\_\_
- 1.1. Sexo: Masc. ( ) Fem. ( )
- 1.2. Idade: entre 18 e 25 anos ( ) entre 26 e 35 anos ( ) entre 36 e 45 anos ( )  
acima de 46 anos ( )
- 1.3. Estado civil: Solteira/o ( ) Casada/o ( ) Companheira/o  
( ) Separada/o ou Divorciada/o ( ) Viúva/o ( )
- 1.4. Você se considera: Indígena ( ) Negro/a ( ) Pardo/a ( ) Amarela/o ( ) Mulata/o ( )  
Branco/a ( )
- 1.5. Tem filhos/as: Sim ( ) Não ( ) Quantos? \_\_\_\_\_
2. Profissão: \_\_\_\_\_
- 2.1. Função ou Cargo Atual que exerce \_\_\_\_\_
- 2.2. Quanto tempo você trabalha na sua função atual? \_\_\_\_\_
- 2.3. Sua atividade atual está de acordo com o cargo/função para o qual você foi contratada? Sim ( ) Não ( )

2.4. Se não, descreva a função que exerce realmente \_\_\_\_\_

2.5. Participou de cursos ou treinamentos nos últimos 2 anos para atividade que exerce?

( ) Sim ( ) Não, Se sim quais e em que ano? \_\_\_\_\_

2.6. Tempo de serviço total

( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 4 anos ( ) Entre 4 e 7 anos ( ) Entre 7 e 10 anos  
( ) Entre 10 e 13 anos ( ) Entre 13 e 16 anos ( ) Entre 16 e 19 anos

3. Escolaridade:

Médio ( ) completo ( ) incompleto ( )

Universitário: ( ) completo ( ) incompleto ( ) Qual curso \_\_\_\_\_

Pós-Graduação: \_\_\_\_\_ Especialização em: \_\_\_\_\_

Mestrado ( ) Doutorado ( ) Área de concentração: \_\_\_\_\_

4. Faixa Salarial:

+01 a 03 salários mínimos ( ) 04 a 10 salários mínimos

( ) 10 a 20 salários mínimos ( ) acima de 20 salários mínimos ( )

5. Está satisfeito com o seu ambiente de trabalho?

Sempre ( ) Às vezes ( ) Não ( )

6. Possui autonomia na tomada de decisão?

Sim ( ) Não ( ) Se sim, em que ocasião?

---

7. A comunicação entre você e seu gestor é clara e objetiva?

Sempre ( ) Quase sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )

8. De que forma é feita esta comunicação?

Email ( ) Telefone ( ) Informal ( ) Vídeo Conferência ( ) Todos citados ( )

9. Com que frequência você tem contato com o seu gestor?

Diariamente ( ) A cada dois dias ( ) Uma vez na semana ( )

Quinzenalmente ( ) Mensalmente ( )

10. Você planeja a execução do seu trabalho junto com o seu gestor?

Sempre ( ) Quase sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )

11. As orientações que recebe deixam dúvidas de interpretação?

Sempre ( ) Quase sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )

12. Seu trabalho é estimulante e motivador?

Sempre ( ) Quase sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )

O que lhe motiva e estimula \_\_\_\_\_

13. Você busca alternativas na solução dos problemas?

Sempre ( ) Quase sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )

Exemplifique: \_\_\_\_\_

14. O seu gestor tem conhecimento do seu plano profissional?

Sim ( ) Não ( )

15. Qual o seu objetivo profissional?

---



---

## **ANEXOS**