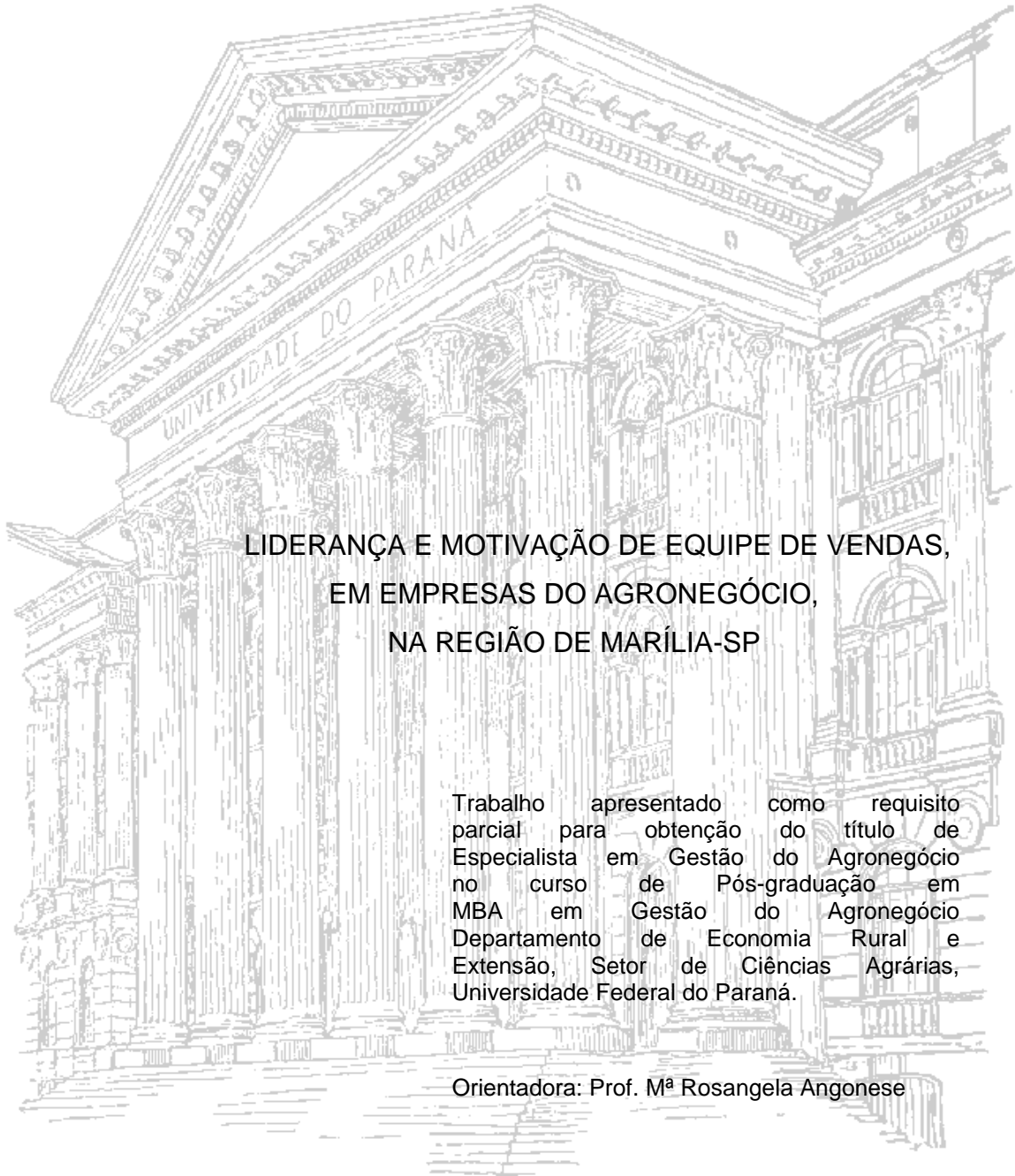


FÁBIO ORLANDO DE OLIVEIRA



LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPE DE VENDAS,
EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO,
NA REGIÃO DE MARÍLIA-SP

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Agronegócio no curso de Pós-graduação em MBA em Gestão do Agronegócio Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. M^a Rosângela Angonese

CURITIBA
2015

Dedico este trabalho a minha família (esposa e filhos) que sempre me apoiaram durante todo o curso; a meus pais que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade; a Deus pela força, coragem e discernimento que me deu nos momentos difíceis e pela graça concedida por este objetivo alcançado. Obrigado a todos do fundo do meu coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Silvana de Fátima Vieira Oliveira pelo apoio, paciência e estímulo que me deu durante este estudo, também agradeço meus filhos Fábio Orlando de Oliveira Júnior e Beatriz Vieira de Oliveira pela compreensão, apoio e carinho que me deram durante este período.

A meus pais Orlando Alves de Oliveira e Juraci Cristensen de Oliveira pelo apoio, carinho e dedicação. Contribuíram em tudo que precisei para este estudo. Se esforçam e se preocupam em fazer o melhor para minha família e meus filhos.

Aos meus irmãos, Maycon de Oliveira e Maria Priscila de Oliveira que sempre procuram me ajudar e conseqüentemente também minha família.

A todos meus sobrinhos, e nesse momento agradeço a Luís Felipe Dal Ri pela ajuda e contribuição para este trabalho.

Aos meus poucos amigos, neste caso ao amigo Emerson pela ajuda concedida.

A Prof. Rosangela Angonese da UFPR pelas orientações concedidas para realização deste trabalho.

Aos colegas que contribuíram pelas informações concedidas e desta forma pude desenvolver este trabalho de grande valor para sociedade e o setor do agronegócio.

“Conquiste o coração da equipe, deixe claro a estratégia a ser seguida, tenha interesse genuíno pelas pessoas e não perca uma oportunidade de fazer aliados”.
(anônimo)

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS LÍDERES DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	36
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERFIL DOS LÍDERES.....	43
-------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 OBJETIVOS DA PESQUISA	
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
4 MATERIAL E MÉTODOS.....	34
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES.....	49

RESUMO

A importância das ferramentas de gestão de pessoas: como liderança e motivação de equipes, se faz fundamental nos dias atuais, pois com a globalização, abertura de mercado e a tecnologia, os produtos e serviços se tornaram muito semelhantes e a vantagem competitiva só poderá ocorrer através do capital humano da organização, cabendo aos líderes, à liderança e a motivação efetiva de suas equipes. O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar ações adotadas pelos gestores de vendas de empresas do agronegócio da região de Marília, em relação à gestão de pessoas, com ênfase no estilo de liderança e nas ferramentas de motivação, e também analisar o impacto delas nos resultados das equipes de vendas. Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo, por meio de um questionário aplicado em três empresas do setor do agronegócio na região de Marília, em nível de gerente de vendas. As empresas em questão fazem parte do setor do agronegócio brasileiro, pertencem ao segmento de processamento e industrialização e também ao segmento de insumos agrícolas, sendo que das empresas, uma é multinacional e vende produtos industrializados, a outra uma cooperativa que vende fertilizantes, agrotóxicos, máquinas agrícolas e tratores e a terceira empresa é uma multinacional e vende máquinas agrícolas e tratores, todas estão localizadas no município de Marília, estado de São Paulo. Os resultados evidenciam que os três gerentes de vendas das empresas A, B e C pesquisadas estão próximo do ideal, pois se posicionaram na maioria das questões referentes à liderança e motivação de equipes de vendas entre 80 a 100% suas atuações mais frequentes, e para conseguirem a excelência, requer por parte dos líderes empenho, capacitação e aprendizagem. Comprovou-se também que o perfil do gerente da empresa A é mais semelhante com o da empresa B, pois tiveram um posicionamento parecido na maioria das questões. O gerente da empresa C foi o que melhor se posicionou dentro das questões de liderança e motivação de equipe de vendas, consequentemente a empresa C se encontra neste momento melhor gerenciada. Pode-se concluir que os três gerentes pesquisados estão aptos a desempenharem suas atividades, em alguns quesitos precisam desenvolver e melhorar suas habilidades, para que não venha impactar negativamente na equipe e também na organização. Em outras questões que não dependem diretamente dos líderes, mas devem ser trabalhados por eles junto às empresas, como as questões políticas organizacionais que estão impactando de maneira negativa na equipe e consequentemente na organização.

Palavras-chave: liderança; motivação; equipe de vendas; agronegócio; Marília SP

ABSTRACT

The importance of people management tools: such as leadership and team motivation, it is essential today, because with globalization, market opening and the technology, products and services have become very similar and competitive advantage can only occur through human capital of the organization, and to the leaders, leadership and effective motivation of its teams. This work was developed with the aim of identifying actions taken by the sales managers of agribusiness companies Marilia region in relation to persons management, with an emphasis on leadership style and the motivation tools, and also examine their impact the results of sales teams. This study was developed through a field research through an applied questionnaire in three companies in the agribusiness sector in Marilia region of level of sales manager. The companies in question are part of the Brazilian agribusiness sector, belong to the processing industry and industrialization as well as the segment of agricultural inputs, and the companies, it is multinational and sells industrial products, the other a cooperative that sells fertilizers, pesticides, agricultural machinery and tractors and the third company is a multinational and sells agricultural machinery and tractors, all are located in the Marilia county, São Paulo. The results show that the three sales managers of the companies A, B and C surveyed are close to ideal, as it is positioned on most issues relating to leadership and motivation of sales teams from 80 to 100% its most frequent performances, and achieving excellence requires commitment on the part of leaders, training and learning. It is also proved that the manager of the company profile A is more similar to the company B because it had a similar position on most issues. The company manager C was the best positioned within the leadership issues and sales force motivation, therefore the C company is currently better managed. It can be concluded that the three managers surveyed are able to perform their activities, some questions need to develop and improve their skills, so that will not negatively impact on the team and also in the organization. In other matters not directly depend on the leaders, but they must be worked with companies such as organizational policy issues that are impacting negatively on staff and consequently the organization.

Keywords: leadership; motivation; sales team; agribusiness; Marilia SP

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a abertura de mercado, houve a necessidade das empresas se adaptarem ao novo cenário exigido, ou seja, investirem em inovação, tecnologia, gestão de pessoas, Marketing, entre outras, para se manter ou crescer em um mercado competitivo que é o agronegócio brasileiro, onde o segredo do sucesso das organizações se dá pela diferenciação em todos os sentidos.

Conforme foi dito no artigo de Marino e Sá (2012), o capital humano está diretamente relacionado com o sucesso de uma organização e que no setor do agronegócio existe uma escassez de mão-de-obra qualificada, exigindo dos departamentos de rh das empresas do setor e, conseqüentemente das organizações, investimentos para atrair e reter profissionais qualificados ou desenvolver mão de obras não qualificadas dentro da organização, sendo este último além de gerar custos, também gera disponibilidade de tempo. No aspecto da qualificação profissional, uma estratégia seria desenvolver os recursos humanos da organização por meio do processo de líder-coach.

Portanto, se faz necessário por parte das organizações conhecerem e aplicarem de ferramentas de gestão de pessoas (cito estilo de liderança e motivação de equipes como primordiais), de acordo com suas realidades e necessidades, aplicando-as de forma a atingirem resultados e desempenhos almejados pelas mesmas.

Nas empresas, o capital humano é fator primordial para o sucesso da organização. Por várias décadas foram estudados modelos de interação do homem com seu trabalho, para tentar explicar porque algumas pessoas são mais brilhantes. Passa a ser uma maneira de visão de tais pessoas, onde alguns visualizam problemas, outras veem como desafios profissionais a serem superados, o que motiva tais pessoas será o objetivo a ser descoberto (BERGAMINI¹; CODA², 1999 *apud* MATTA, 2012).

¹⁻² Citados por Matta, 2012.

Os orçamentos das empresas são comprometidos entre 1 a 40% com as funções de vendas (INGRAM *et al*³, 2002 *apud* CASTRO, 2004). Portanto, o custo operacional é alto com as vendas, e as mesmas devem alcançar resultados positivos, para que a margem de contribuição cubra todos os custos variáveis, também as despesas e a sobra do faturamento, seja suficiente para cobrir os custos fixos e gerarem os lucros desejados. Para isso, as pessoas que trabalham com vendas devem estar motivadas e bem lideradas dentro do aspecto de gestão de pessoas, para que alcancem os objetivos e metas estabelecidos.

Portanto, as necessidades de estudos de ferramentas de gestão de pessoas, como liderança e motivação de equipes de vendas, se faz necessário devido a concorrência entre as empresas do setor do agronegócio em seus diversos universos, também pelo crescimento do setor na região de Marília, pelas vindas constantes de empresas do agronegócio, que estão se instalando nessa região promissora. Nesse sentido, este trabalho propõe contribuir com as organizações desta região, no sentido de proporcionar subsídios na implantação de sistemas de gestão de pessoas nas empresas, de acordo com suas necessidades estratégicas, podendo melhorar desta forma a gestão de pessoas, através da liderança, da motivação aplicadas pelos seus líderes e conseqüentemente obter um clima organizacional favorável, sendo possível conseguir desta maneira atingir suas metas, objetivos e principalmente a solução de seus problemas, desta maneira manter-se e crescer neste mercado tão competitivo, que é o agronegócio.

³ Todos esses autores citados por Castro, 2004.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar ações adotadas pelos gestores de vendas de empresas do agronegócio da região de Marília (SP) em relação à gestão de pessoas, com ênfase no estilo de liderança e nas ferramentas de motivação, bem como analisar o impacto delas nos resultados da equipe de vendas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as práticas de liderança e motivação adotadas pelos gestores da área de vendas das empresas do agronegócio pesquisadas;

- b) Identificar as dificuldades encontradas pelos gestores em relação à liderança e motivação da equipe de vendas, sinalizando aspectos a serem melhorados.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Um profissional de qualquer área poderá se tornar um líder, ou um líder já nasce nato. Segundo Bryman (2004), através das teorias de liderança - traços, diz que: um líder já nasce nato, ou seja, a liderança não pode ser aprendida. Posteriormente, se abordou a teoria de liderança – estilo/comportamento e definiu que o comportamento do líder poderia ser mudado através de treinamentos, portanto, é possível um profissional se tornar um líder sim, mas vai depender de seu empenho, esforço e crescimento no sentido de adquirir as habilidades intelectuais exigidas pela função, traçando desta forma os seus objetivos e seguindo o caminho, será possível tornar-se um líder de sucesso.

Para ser um bom líder e desenvolver um excelente trabalho, não basta ser apenas dedicado, o líder deve envolver os seus liderados no projeto, para conseguir obter os resultados planejados. Portanto, um gerente pode ser ou não um líder, vai depender de suas habilidades e capacidade de influenciar (GOMES⁴, 2009 *apud* VIEIRA, 2012).

Sabe-se que o líder é aquele que induz a mudança, e ele deve conhecer os seus pontos fortes e fracos, buscar sempre aprendizado de como envolver, capacitar, desafiar, transformar seguidores em líderes, focados em resultados, objetivos planejados em uma busca constante em alcançá-los, para obter o sucesso, o crescimento da organização ao longo prazo no segmento de mercado atuante (ANGONESE, 2014).

Chiavenato (2007, p. 172) refere-se as pessoas, afirmando que:

As pessoas são capazes de realizarem feitos incríveis. Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio da liderança e da motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas. A liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor – o líder – influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-los rumo aos objetivos que se pretende alcançar.

⁴ Citado por Vieira, 2012.

O estilo de liderança e a motivação são ferramentas de gestão de pessoas fundamentais e de extrema importância, porque será por meio delas que o líder conseguirá influenciar e conduzir seus liderados rumo aos objetivos traçados e almeçados pela organização.

Segundo Bennis (1988), o líder desenvolve sua atuação através de quatro áreas de competência, através da gerência pela atenção, gerência do significado, gerência da confiança e gerência de si próprio, sendo que a primeira corresponde a visão do líder, e esta desperta em seus liderados a atenção e o comprometimento, para terem no futuro a mesma visão de seu líder, pois passa a ser o desejo deles. A segunda competência diz respeito a habilidade de comunicação, onde o líder possui a técnica de analisar minuciosamente a informação e depois comunicar coisas e problemas complexos em uma linguagem fácil e simples de entendimento. A terceira competência do líder gera admiração pela consistência de propósitos e de tratamento para com os colegas e pessoas de maneira geral, sendo observado por parte de seus liderados a disponibilidade e acessibilidade por parte do líder. E a quarta competência é o processo de autoconhecimento de si próprio, onde o líder conhece seus pontos fortes e suas fraquezas, pondo em prática suas qualidades e trabalhando de maneira a desenvolver suas fraquezas.

Conforme Bryman (2004), os principais conceitos sobre lideranças podem ser agrupados em quatro estágios ao longo da evolução do tempo e sempre acompanhado dos seguintes elementos: influência, grupo e metas. Define liderança como sendo o processo pelo qual, o líder influencia um grupo (equipe) estimulando suas energias no sentido de estabelecer e atingir suas metas. Em definições seguintes referem-se a liderança como uma ação simbólica, onde o líder realiza esforços em prol de interesses de outros e do consenso social. Nas duas definições o líder aponta o que é fundamental para os seus liderados e para os outros define a situação organizacional.

Segundo o mesmo autor, os quatro estágios ao longo da evolução do tempo foram categorizados da seguinte maneira: estágio dos traços pessoal (até os anos 40); estágio de estilo (até os anos 60); estágio contingencial (entre os anos 60 a 80) e estágio da nova liderança. Os três elementos citados anteriormente se faz presente nos três primeiros estágios. O primeiro estágio visa apontar as qualidades

pessoais e características do líder e no mito que as características de liderança nasce com ele, não tem como aprender através de treinamentos. Dentre os traços pessoais que possam ser estudados: traços físicos, habilidades e características de personalidade. No segundo estágio ocorreu uma modificação no foco de atuação do estilo de liderança do líder, partindo das características pessoais do mesmo, para o seu comportamento. Considerou como importante neste estudo a iniciativa do líder para estruturar. Partiram da premissa de que o comportamento do líder pode ser alterado através de treinamentos. No terceiro estágio colocou-se as situações no centro de compreensão da liderança, onde os fatores e variáveis situacionais moderariam as distintas abordagens de liderança. Então pressupôs que como a personalidade não está sujeita a mudança, que se mude então a situação de trabalho para adequar o líder. No quarto estágio, ou seja, a nova liderança, surgiu na década de 80 com várias denominações, como: liderança transformacional, carismática e visionária, neste momento o líder foi definido como aquele que mostra a realidade da instituição através da sua visão, e desta forma irá redefinir a missão e se embasará nos valores que os dará suporte para executá-la. Nesta circunstância o líder é definido como gestor de significado e não mais como num método de influência.

Ainda na nova liderança, nos anos oitenta alguns autores faziam uma diferenciação entre o líder e o gestor, pois em suas visões havia uma distinção e uma preferência em considerar um executivo como um líder e não como um gestor (KOTTER, 2000).

Segundo Conger (1989), a liderança carismática pode ser dividida em quatro etapas, sendo que: o líder identifica oportunidades e elabora uma visão para que seja feita a mudança necessária; depois o líder comunica essa visão e visualiza-se a necessidade da mudança; em seguida é alicerçada uma imagem de confiança para a visão e por último utiliza a liderança pelo exemplo, para que outros a compreendam.

De acordo com Burns (1978) e Bass e Avolio (1990) os componentes das lideranças transformacional e transacional da nova liderança são os seguintes: liderança transformacional – carisma, inspiração, consideração individualizada e estímulo intelectual, sendo o primeiro fator gerador de orgulho, confiança e respeito,

o segundo canaliza esforços, molda comportamentos desejados e cria expectativas através da motivação, o terceiro componente transfere respeito e responsabilidade através da atenção dada ao liderado, o último componente difunde novas ideias e processos através dos desafios constante estimulado pelo líder a seus liderados. Sendo que carisma e inspiração são comportamentos do líder que possui relação proporcional aos resultados desejados nos desempenhos dos liderados. Já na liderança transacional - recompensas contingenciais e gestão pela exceção, o primeiro é o reconhecimento pelo líder da performance do liderado em cumprimento do objetivo estabelecido e o segundo e último será o inverso, quando as tarefas não estão dentro dos objetivos estabelecidos, o líder deve agir e tomar providências necessárias para que restabeleça o acordo planejado.

Outra ideia sobre liderança é a super liderança, que destaca em o líder direcionar os seus liderados a se liderarem, ou seja, desenvolver a capacidade de liderança através da educação, desta maneira tornam-se independentes, motivados de forma a estenderem seus dons e talentos (ANGONESE, 2014).

Os grandes líderes devem atender a estes quatro imperativos: inspirar confiança, esclarecer propósitos, alinhar sistemas e liberar talentos, sendo que o primeiro imperativo de um grande líder é transmitir credibilidade para que seus liderados confiem nele em todo momento; o segundo imperativo, o líder terá que ser claro o suficiente para convencer seus liderados, gerando a motivação necessária da equipe, para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível; o terceiro imperativo é importante para tornar o liderado independente do líder e permanecer mesmo quando há mudanças de liderança na organização, mas os sistemas devem ser eficazes para resistir os objetivos e metas da empresa; o último imperativo diz respeito ao líder desenvolver uma equipe onde os dons ou talentos individuais induzirão ao resultado almejado, realizado de maneira diferenciada e excedendo as expectativas, estimulando a responsabilidade e o crescimento de cada liderado, liberando líderes para a organização (COVEY, 2015).

Segundo Kouzes e Posner (1994), a credibilidade faz a diferença. Este estudo demonstrou que trabalhar com líderes admiráveis, seus liderados responderam que sentiam valorizados, motivados, desafiados, inspirados, capazes, apoiados, respeitados, orgulhosos, entre outros. Pois, líderes admirados não são egocêntricos,

também não querem ser o centro das atenções, seus objetivos e desejos não se voltam para a satisfação pessoal, pelo contrário, eles se concentram nas pessoas de sua equipe, também nos interesses e necessidades dos membros do seu time. Quando ocorre a percepção da alta credibilidade do seu líder, pelas características de honestidade, inspiração e competência, os liderados tem orgulho em dizerem que pertencem a este time ou que fazem parte desta organização. A credibilidade da liderança é a que fará toda diferença, pois será através dela que os liderados darão algo a mais, ou farão mais e melhor a cada dia, a cada momento e a cada projeto. A consolidação da credibilidade de liderança está apoiada no seguinte tripé: na clareza, unidade e intensidade. A clareza expõem as necessidades, objetivos, interesses, valores, entre outros, de ambas as partes, de quem lidera e de quem é liderado. A unidade unifica os liderados a buscarem aquilo que foi proposto e a intensidade é a fase que possui a função de acentuar as ações em busca do objetivo comum e também da organização. Este processo fortalece a credibilidade do líder ao longo do tempo e também a obtenção dos resultados almejados.

Segundo os mesmos autores, este trabalho também demonstrou que para os líderes adquirirem o respeito e a confiança de seus liderados, foram apontados os seguintes comportamentos por parte deles: o apoio, a coragem, os desafios aos liderados, também estavam dispostos a escutar, valorizavam pelo bom trabalho através de um cumprimento, abriam portas, aceitavam erros, aconselhavam, ensinavam, acreditavam nos liderados, arrumavam tempo para os liderados e eram otimistas, entre outras. Também citam neste estudo 6 práticas de credibilidade que um líder deverá saber, realizar e por em prática: 1- descobrir a sua personalidade - seus valores, 2- valorizar os seus liderados - entender e compreender os valores e desejos coletivos, 3- afirmar os valores compartilhados – respeitando a diversidade, encontrando uma base comum para todos, aproximando e unindo os liderados em torno da causa principal, 4- desenvolver a capacidade – dos seus liderados, 5- servir a um propósito – servir e ser útil a seu liderados, 6- manter as esperanças – ter sempre uma atitude otimista, seja qual for a circunstância.

Cunha *et al*⁵(2007) *apud* Lameiras (2010), liderança é uma temática de

⁵ Todos esses autores citados por Lameiras, 2010.

extrema importância nas relações de trabalho, pois é identificado pelos liderados o estilo de liderança, como elementos ou não de conflitos de trabalho, as incompatibilidades entre líder e liderado em relação pessoal e profissional, a formalidade e informalidade da liderança, a integração dos diferentes estilos ao longo da hierarquia da organização, tornando o tema complexo e subjetivo

Dentre os tipos de lideranças, valem ressaltar os três tipos citados pelo autor:

[...] existem três tipos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Na primeira o líder dá a ordem e espera o seu cumprimento, é uma liderança extremamente dura, as pessoas são coagidas a fazerem alguma coisa. Na segunda o líder apenas sugere e não tem qualquer ascendência sobre as pessoas, é uma liderança apagada, sem força, as pessoas fazem o que querem, sem nenhuma ação de coordenação do líder. A ideal é a terceira opção, onde o líder expõem a situação e os objetivos pretendidos, delinea as alternativas e discute com a equipe os melhores cursos de ação, desta forma os liderados tem plenas condições de participarem das decisões referente ao seus trabalhos, mas dentro da panorâmica traçada pelo líder [...]. (CHIAVENATO, 2007, p. 172)

É interessante e importante compreender estes três estilos de lideranças definidas acima, para se autoanalisar e se enquadrar em um dos estilos de lideranças apresentado e depois refletir aquele que traz na prática melhor resultado.

Segundo Bennis e Nanus (1988) e Kotter (2000), liderança e gerenciamento são coisas distintas, portanto, existem diferenças entre elas, cada uma possui características e funções próprias e uma não substitui a outra, mas são complementares dentro de uma organização.

Conforme Kotter (1997), gerenciar está relacionado com complexidade, porque um bom gerenciamento inclui ordem e consistência em questões de qualidade e lucros dos produtos ou serviços; para liderança a complexidade está associada a mudança. Ambas irão executar as tarefas de maneira distintas no sentido de proporcionar o cumprimento da missão estabelecida, através do critério de decisões que deverão ser tomadas, também através de redes de pessoas e relacionamentos. Para gerenciar é preciso elaborar planos e orçamentos, definir etapas e recursos necessários, ter também uma estrutura organizacional com mão de obras especializadas e qualificadas, uma boa comunicação e ferramentas de monitoramento, para que o plano e o orçamento sejam executados da melhor maneira possível. Agora, para liderar é preciso estabelecer uma rota com direções, através de uma visão de futuro, criar estratégias de atuação inovadora, alinhando as pessoas, de maneira a sintetizar sinergia e comprometimento, motivando e

inspirando-as através de valores, emoções e necessidades pessoais. Desta forma, a combinação de liderança e gerenciamento será fundamental para o sucesso da organização em um mercado volátil e competitivo.

O líder atual deve estar inserido em outro contexto, ou seja, o de mudanças, de forma a adaptar a nova proposta e ao novo perfil gerencial. As novas habilidades são: ser visionário, utilizar de linguagem específica e diferenciada para atingir resultados e também é fundamental ser transparente (SILVA, 2007).

A liderança deve integrar 3 funções distintas e importantíssima na função de liderar, para que o líder esteja apto e seja eficiente em seu papel, ou seja, o mesmo deve ser líder, gerente e coach (treinador) ao mesmo tempo. O líder comunica o futuro e convida seus subordinados para fazer este futuro ocorrer. O gerente coordena e define as ações que farão o futuro comunicado ocorrer. O treinador assiste seus subordinados ou sua equipe para que alcancem as melhores performance (ANGONESE, 2014).

Marino e Sá (2012, p. 5) refere-se ao líder, citando que:

O papel do líder é fundamental no processo de desenvolvimento e retenção de talentos. O coaching permite a gestão de equipes de alta performance e o desenvolvimento de capital humano que é crucial para o sucesso em todos os setores de negócios, inclusive no agrícola. Já é uma ferramenta presente nas grandes corporações do agronegócio, mesmo assim é fundamental a disseminação cada vez maior dos conceitos de liderança de equipe no meio agro, já que a capacidade de liderança é um diferencial competitivo.

O líder para exercer o papel de treinador, precisa primeiramente definir o nível de desempenho atual atingido pela sua equipe e saber qual resultado pretende alcançar, então a partir daí terá um direcionamento de como atuar, deverá agir como um treinador, orientando, apoiando, assistindo, ouvindo, dando oportunidade as pessoas de exercitar os seus dons e talentos, ajudando a desenvolver as habilidades para que os liderados progridam e cresçam em termos de competência e capacidade. Desta maneira, a equipe desenvolverá e terá alta performance, tornando desta forma competitiva a organização em seu segmento de mercado. O processo de coaching praticado pelo líder coach é definido por 6 fases, sendo elas: planejamento do desenvolvimento, obtenção de comprometimento dos liderados, a fase de implementação, verificação do desempenho individual, acompanhamento do desempenho e reconhecimento do processo de coaching (ANGONESE, 2014).

Segundo Krausz (2007), executive coaching é uma ferramenta utilizada pelas organizações ou clientes como: empresários, diretores e gestores, etc, através de um coach especializado, com o objetivo de alavancar a transformação empresarial e o desenvolvimento profissional do líder e da sua qualidade de vida, através do treinamento e desenvolvimento de habilidades e desempenho, capacidade de aprender, instrumentando desta maneira empresas, equipes e pessoas a obterem elevados resultados em um período menor e também com menor custo, de forma gratificante. Esta ferramenta maximiza a utilização do seu potencial, leva as pessoas a auto realização, pois parte de onde o líder se encontra hoje e chega onde ele quer ou deseja chegar em um futuro próximo.

Liderança é a arte de influenciar os liderados, com o objetivo de contribuir com as funções da área, em prol do objetivo principal da organização e para isso acontecer, o líder terá que usar de seu poder, ou seja, de sinônimos como: força, eficácia, competência em ser, fazer acontecer, agir e influenciar os seus liderados através do seu ponto de vista, de suas ações, do seu exemplo, de suas habilidades, de suas influencias dentro da organização, e este poder será atribuído pelos próprios liderados quando perceberem o poder do seu líder influenciá-los socialmente (MOSCOVICI, 2001).

Segundo French e Raven (1975), os atos de influência social devem estar apoiados nas seguintes bases de poder: recompensa, coercitivo, legítimo, referência ou identificação, especialista ou conhecimento, conexão ou ligação e de informação. O poder da recompensa age no sentido que o liderado será recompensado se submeter ao líder; sendo o segundo poder, o coercitivo, baseado no medo, pois a desobediência ocasionará uma punição ao liderado; no poder legítimo toma-se por base a posição do líder na organização, ou seja, quanto mais alto sua posição, maior será o seu poder; o de referência ou identificação ocorrerá através da admiração, nos traços pessoais do líder, no carisma, na identificação com o líder; no poder de especialista ou de conhecimento baseia-se no respeito, na admiração da sua habilidade, em seu conhecimento de maneira a influenciar os liderados; no poder de conexão ou ligação, baseia-se no elo do líder com pessoas influentes dentro e fora da organização, influencia os liderados pelo fato de acharem que poderão ser favorecido através de um favor concedido; e finalmente no poder de

informação, baseia-se na detenção ou acesso a informação, influenciando as pessoas que precisam da informação ou querem estar bem informadas.

Moscovici (1998) diz que: o poder de especialista ou de conhecimento e também de referência ou identificação são mais eficientes no processo de liderança quando comparados com os poderes legítimo e coercitivo, mas no dia-dia o líder utiliza de todos os poderes citados acima. Desta forma, será interessante observar as consequências da utilização de alguns poderes de liderança, tais como: o coercitivo ocasiona a alienação e o conformismo dos liderados; o poder de recompensa gera insegurança aos liderados e um gradual inicial de competição; o poder especialista ou de conhecimento gera nos liderados ansiedade e frustrações; já a utilização da recompensa através do apoio/afeto e a competência interpessoal ocasiona como influência social, um elevado nível de segurança e confiança entre os liderados e o líder. As duas principais fontes de poder derivam da posição na estrutura organizacional e das características pessoais, sendo a primeira expressas em atividades e a segunda em atitudes, os dois tipos contribuem para um clima favorável da organização no sentido de cooperação e confiança entre as pessoas. Também cita alguns tipos de lideranças que podem ser criados com a mistura das fontes de poderes citadas acima: liderança impositiva (poder de posição ou legítimo e poder coercitivo); liderança controladora (poder de posição, poder de coerção e poder de recompensa); liderança orientadora (poder de posição, poder de recompensa e poder de conhecimento) e finalmente liderança participativa (poder de posição, poder de recompensa, poder de conhecimento, poder de apoio e competência interpessoal).

Conforme Rogers (1989), os dois extremos de execução da liderança, ou seja, querer ter influência e impacto ou saber exercer controle e poder. O autor diz que a sua influência tem aumentado quando compartilha poder ou autoridade e também quando não coagi ou dirigi as pessoas, está estimulando o conhecimento, a inovação e a auto gerência, considera estas questões essenciais no ato de liderar. É satisfatório ser um facilitador no torna-se, quando encorajo um liderado em auto conhecer-se de suas habilidades, estímulo a autonomia, a auto responsabilidade e o amadurecimento, torna-se para mim e o liderado uma aprendizagem que torna próspera nossas vidas, considero importante o grau de habilidade que o líder deve ter em criar um clima de liberdade pessoal real e de comunicação entre os membros

da equipe e eu, diz que adora criatividade e ideias novas dos jovens e também do novo ou em crescimento de liderados de qualquer idade.

Foram identificados nas organizações, três tipos de personalidades dos executivos, através da maneira como os líderes enfrentam os conjuntos de impulsos (afeto, simpatia e considerações pelos outros) e de emoções (agressividade, nível de atividade e luta contra os obstáculos). Os dois tipos de conjuntos ocorre em todas as personalidades, mas que existe uma predominância por um dos tipos para cada indivíduo, caracterizando o seu tipo de comportamento. Os tipos de personalidades identificados são: o batalhador durão, o auxiliador amistoso e o crítico lógico. A diferença entre eles podem ser analisadas através dos seguintes quesitos: emoções, metas, padrões de julgamento, influência e valor na organização.

Conforme o mesmo autor, o batalhador, no quesito emoções, aceita agressão e rejeita afeto; para metas, usa do poder; padrões de julgamento, também através do poder; influencia através da intimidação e controle de recompensa e por último valor na organização, onde ele inicia, exige e disciplina; também utilizam exageradamente de agressão, pode se tornar brigão, não aceita dependência e precisa de afeto, humildade e objetividade. O auxiliador no quesito emoções é o contrário do batalhador, ou seja, aceita afeto e rejeita agressão; em metas, através de aceitação; padrões de julgamento, calor humano; influencia através da compreensão, amizade e favor; valor na organização, apoia, harmoniza e alivia a tensão; usa de exagero a bondade, pode se tornar sentimental, possui receio de rejeição e conflito e necessita de firmeza, integridade e autoafirmação. O crítico, em emoções, ele rejeita o afeto e a agressão; na meta usa da precisão; nos padrões de julgamento, usa da aptidão cognitiva; influencia também através da aptidão cognitiva; valor na organização, define, esclarece, critica e testa; usa de exagero em análise lógica, pode se tornar arrogante, possui receio em emoções e atos irracionais, necessita de conscientização de sentimentos, amar e lutar (WALLEN⁶, 1963 *apud* FEMAR, 2011).

Luft⁷ e Ingham⁸(1961) *apud* Fritzen (1988), idealizaram a relação entre as

⁶ Citado por Femar, 2011.

⁷⁻⁸ Citados por Fritzen, 1988.

peças através do comportamento no campo da personalidade e chamaram de “janela de Johari” este instrumento de leitura, no que se refere a liderança e o relacionamento interpessoal, no treinamento gerencial de líderes. Este método foi criado para auxiliar a percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros. O objetivo desta ferramenta é o de mostrar como estão as relações interpessoais na organização, entre departamentos ou equipe e também o processo de aprendizagem em grupo. Dois processos foram criados para promover o desenvolvimento individual e de competências interpessoais: 1- processo de feedback (como o seu comportamento está afetando os outros e conseqüentemente o trabalho ou o objetivo do grupo); 2- processo de auto – exposição (como o comportamento dos outros está te afetando). O feedback auxilia na mudança de comportamento. Aqueles que anseiam em desenvolver suas competências de liderança, precisam praticar, ou melhor, usar desta ferramenta, para corrigir as ineficiências. Quando recebe-se um feedback de uma pessoa, deve-se averiguar o que foi colocado com outras pessoas, desta maneira terei identificado se a mudança deverá ser no âmbito geral ou apenas para a pessoa que deu o feedback.

Sempre que ocorrer alguma mudança, um novo desafio, entrada de um membro novo na equipe, troca de liderança, se faz necessário o processo de desenvolvimento de equipe de trabalho, e esse processo é cíclico e fundamental para o desenvolvimento de equipes eficazes, sendo papel dos líderes formar para gerenciar equipes competentes, capazes, comprometidas, responsáveis, integradas e com comunicação interna, transparente, falando as mesmas coisas e buscando os objetivos comuns. Para isso, nada melhor do que a utilização de um modelo de desenvolvimento de equipes conduzida para tarefa e um bom relacionamento entre os membros, sendo possível a identificação do comportamento da equipe e a maneira que o líder deverá atuar, este modelo de processo abrange quatro fases, sendo elas: formação, turbulência, organização e desempenho. Na fase de formação, fica explícito a desconfiança e o medo de se expor no relacionamento da equipe, então o líder deverá entrar em ação, orientar a equipe, apontar os objetivos, identificar e apresentar os valores comuns da equipe. Na segunda fase, ou seja, de turbulência, começa a crise na equipe, pois os membros começam a se soltarem e se expor, a emoção é visível, o clima não é amistoso, devido à reprovação do outro e também pela imodéstia, então o líder deverá atuar como moderador, definindo as

funções, dando explicações e orientações para recuperar os objetivos da equipe. Na fase de organização, o grupo começa a se relacionar de maneira amistosa, através de um acordo ao redor dos propósitos estabelecidos e do líder, em harmonia o grupo inicia um direcionamento em relação à meta, então estabelece um planejamento das tarefas ou funções de cada membro, o líder nesta fase deverá motivar, estabelecer critérios, dar autonomia, dar feedback positivo e negativo se houver para as devidas correções. Na última fase, ou seja, o desempenho, os relacionamentos deixam de ser pessoais e passa a ocorrer em função de critérios dos papéis de cada um, resolvendo os pontos negativos, através de soluções encontradas para os problemas que ocorreram no processo em questão, o líder deverá intervir periodicamente, estimular a criatividade, descentralizar as iniciativas, valorizar e motivar sua equipe. O processo em questão aconselha o líder a ter comportamentos distintos ao longo do modelo, ou seja, por exemplo, terá que ser firme, objetivo e em outros momentos, aberto, participativo no processo de formação e gerenciamento de equipe de trabalho (TUCKMAN, 1965).

Segundo Lencioni (2003), se o líder não estiver atento no processo de desenvolvimento da equipe, poderão ocorrer as cinco disfunções que venham comprometer o trabalho da equipe e conseqüentemente os objetivos da organização, sendo eles: a falta de confiança entre os membros da equipe, devido o receio de mostrar a sua vulnerabilidade ao outro. Desta maneira a equipe não desenvolve, pois não admitem seus pontos fracos, não pedem ajuda uns aos outros, não gostam de pedir feedback, entre outras. Segundo, o medo de conflito, que gera a terceira disfunção, a falta de comprometimento, a quarta disfunção é o hábito de evitar a responsabilidade por não estarem comprometidos, e a última disfunção é a falta de atenção aos resultados, devido ao fracasso em chamar uns aos outros a responsabilidade.

Para que um líder tome as melhores decisões, ele deverá ter habilidade em escutar empaticamente. Existem cinco níveis de escuta, sendo eles: o primeiro, não escuta nada da outra pessoa, ignora a mesma; segundo, fingir que está escutando a outra pessoa; terceiro, usar de escuta seletiva, ouve apenas o que interessa; quarto, utilizar de escuta concentrada, presta-se atenção nas palavras ditas pelas outras pessoas, mas já preparado para responder, controlar e manipular; e último nível, a escuta empática, a mais importante e fundamental para um líder, mas pouco

utilizada, você escuta com a finalidade de compreender e entender o que a outra pessoa está pensando e sentindo, no âmbito emocional e intelectual, portanto você escuta com os ouvidos e também com os olhos e coração, trabalha com a realidade interior da pessoa. Desta maneira utilizará de informações precisas, você se coloca no lugar da pessoa, no seu íntimo, agindo no seu psicológico, você passa a ouvir aquilo que não foi dito pela pessoa, as alegrias e dores dos seus liderados, para depois refletir, analisar a situação e tomar uma decisão que soluciona o problema, através de um aconselhamento e direcionamento preciso. O líder deverá tomar cuidado para não se tornar vulnerável, pois poderá sofrer influências da outra pessoa, quando ouve empaticamente (COVEY, 2000).

De acordo com Chiavenato (2007, p. 172):

A motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção, também a motivação está intimamente associada as necessidades pessoais. Tudo o que leva a satisfação dessas necessidades motiva o comportamento.

Se a motivação está associada às necessidades específica de cada membro da equipe, então cabe ao líder descobri-las e direcionar tal motivação do comportamento para o objetivo em comum da equipe e desta maneira a pessoa irá trabalhar pelo objetivo da organização e também em direção a sua satisfação pessoal.

Portanto, conforme também diz Chiavenato (2007, p. 174):

Cada pessoa tende a desenvolver um tipo de necessidade prioritária e cabe ao líder, descobrir e localizar em cada pessoa as necessidades que lhe são mais importantes e levá-las a satisfação por meio do trabalho. A medida que o trabalho conduz rumo a seus próprios objetivos, as pessoas tendem a realiza-lo mais e melhor.

Mas nem sempre já na primeira tentativa a sua necessidade pode ser satisfeita, poderá ser frustrada ou transferida para outra situação ou projeto.

Conforme as teorias clássicas sobre motivação de Herzberg, Abraham H. Maslow, McGregor, McClelland, entre outras, onde se baseia na demanda e necessidades humanas, no campo biológico, psicológico e sociais, argumentos que explicam o comportamento humano, são esclarecidos pelos seguintes argumentos comportamentais humano: primeiro, o comportamento é causado, existe agentes causais, a hereditariedade e o ambiente, estímulos internos e externos influenciam o comportamento humano; segundo é motivado, existe uma finalidade e será sempre

orientado e rumo a direção do objetivo e terceiro, é orientado para objetivos, onde existe sempre expressões como necessidade, desejo e tendência que explanam os motivos do comportamento. A partir daí que surgiu a teoria das necessidades que estuda as motivações humanas básicas (ANGONESE, 2014).

As necessidades humanas básicas, segundo a pirâmide de necessidades de Maslow, são: necessidades fisiológicas (alimentação, abrigo, sexo, sono, etc.), de segurança (proteção, defesa, etc.), sociais (amor, afeto, amizade, inclusão em grupos, etc.), de estima (auto estima, reconhecimento e status), de auto realização (desenvolvimento pessoal, conquista, etc.), sendo a primeira a mais emergente e prioritária, e a medida que vão sendo realizadas, passa a vir como prioritária a necessidade seguinte e assim por diante respectivamente, até chegar a de auto realização (CHIAVENATO, 2007).

O ciclo motivacional surge através de uma necessidade, e esta é uma força propulsora, que impulsiona a pessoa sair da zona de conforto ou do estado de equilíbrio, gerando um comportamento, se este for eficaz, a pessoa conseguirá satisfazer a sua necessidade, retornando ao estado inicial de equilíbrio, até que surjam, outras necessidades. Se a necessidade for frustrada, a tensão ocasionada por um obstáculo ou barreira, poderá ocasionar, ou seja, a saída desta tensão por meios psicológicos ou fisiológicos, sendo através da agressividade, desânimo, descontentamento, tensão nervosa, insônia, sintomas cardíacos ou digestivos, então o líder deverá estar atento para estas situações, ter a sensibilidade de observá-las na pessoa ou no grupo de pessoas e solucioná-las o mais breve possível, fazer com que o ciclo motivacional se repita até que a necessidade seja satisfeita e não venham atrapalhar os objetivos do grupo e da organização (ANGONESE, 2014).

Herzberg⁹; Mausner¹⁰; Snyderman¹¹ (1993); Bergamini¹²; Coda¹³ (1997); Chiavenato¹⁴ (2003), também afirmam que:

O organismo humano permanece em equilíbrio psicológico até que um estímulo ative uma necessidade. Esta necessidade resulta em tensão, que por sua vez conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. Quando a satisfação é alcançada é retomada o estado de equilíbrio psicológico, configurando o chamado ciclo motivacional. (DUARTE, 2012, p. 28)

9-10-11-12-13-14 Todos esses autores citados por Duarte, 2012.

Portanto, o ciclo motivacional está presente em qualquer pessoa e função dentro da organização, é natural do ser humano, pois o mesmo nunca se satisfaz, sempre irão surgir novas necessidades ao longo da vida.

Segundo Maslow (1954), depois da satisfação de um desejo, surge outra necessidade a ser desejada. O homem possui desejos e raramente consegue atingir um estado de total satisfação, com exceção em um período curto. Conforme ocorre a satisfação de um desejo, vem outro para ocupar o seu lugar, quando também este é satisfeito, ocorre outro ao fundo e não tem fim, pois é característica do ser humano sempre desejar algo a mais, mas sempre respeitando a pirâmide de necessidades, ou seja, você não vai desejar estar incluído em um grupo social, se estiver passando fome ou sede, que são necessidades básicas e mais prioritárias. Também acrescenta que a necessidade de realização total é o desejo de chegar a ser, cada vez mais, o que se é.

Teoria dos dois fatores de Herzberg diz que os fatores que ocasionam atitudes positivas no trabalho são diferentes dos que ocasionam atitudes negativas, então ele sugeriu que deveria distinguir os conceitos de motivação e satisfação, foi aí que surgiu os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Fatores higiênicos são extrínsecos, ou seja, do ambiente de trabalho, são administradas pelas empresas, então não está no controle da pessoa e são elas: salários, benefícios, tipo de chefia, condições físicas de trabalho, relação com os colegas, segurança no emprego, modelo de gestão, portanto, fazem com que as pessoas se movimentam para buscá-los ou lutam por eles quando os perdem, mas não são eles que motivam e também não causam satisfação, mas sem eles podem causar insatisfação (BERGAMINI, 2008).

Segundo o mesmo autor, os fatores motivacionais são intrínsecos, pois dizem respeito a auto realização, sentimento de crescimento individual e reconhecimento, estão relacionados no trabalho com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que são executadas, as necessidades motivadoras estão no controle da pessoa, pois estão relacionadas com aquilo que é feito, realizado ou desempenhado por ela, causam satisfação, mas se não estiver presente, deixa de causar satisfação, mas não causa insatisfação. Como exemplos de fatores motivacionais: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliações

relacionadas com eles; simplificação do cargo pelo próprio ocupante; ampliação ou enriquecimento do cargo - horizontal ou verticalmente.

De acordo com Chiavenato (1995), “motivação” implica sentimentos de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento profissional, que se manifesta por meio das tarefas e atividades que demonstram desafio e significado para o trabalho.

De acordo com Angonese (2014), a teoria das necessidades adquiridas de McClelland baseia-se nas mesmas questões de Maslow e classificou da seguinte maneira, em três necessidades: necessidades de realização (as pessoas que se enquadram dentro deste grupo buscam mais do que sucesso individual, querem o reconhecimento do grupo, não são motivadas apenas por dinheiro, querem mais, no sentido de assumirem maiores responsabilidades pelas decisões, de correr riscos calculados, se interessam por feedback rápidos sobre os resultados de decisões tomadas, não se interessam por atividades rotineiras e repetitivas); necessidades de afiliação (pessoas deste grupo de necessidade desejam estabelecer relacionamentos com pessoas próximas, criar amizades e não gostam de conflitos, é uma necessidade social, de companheirismo, motivados por funções que exigem interação com grande frequência com as pessoas próximas, possuem dificuldades em avaliar seus liderados, pois considera as pessoas mais importantes que a produção profissional, aproxima-se de seus liderados com grande prazer e possui a característica de ser muito leal com os amigos); necessidades de poder (pessoas deste grupo possuem o desejo de ser responsável, ter responsabilidade, autoridade pelo grupo, almejam posições de lideranças, pois possuem necessidade de influenciar e controlar as pessoas, fazer os outros colaborarem, convencê-los de sua opinião, possuem interesse em obter posições de prestígio).

Segundo Cunha *et al.* (2004), McClelland cita que não se nasce com as necessidades, como o nome já diz adquiridas, mas como diz Maslow, elas poderão ser aprendidas e adquiridas ao longo da vida social da pessoa.

As teorias de motivação X e Y de McGregor, compara uma maneira de comportamento humano tradicional da época, com outro comportamento de concepção moderna. Esta teoria relaciona a motivação à atividade de liderança, a

forma como os gestores visualizam os liderados, mesmo que essa visão não corresponda à realidade, então a pessoa pode não ser X, mas pode ser na visão do líder, ou vice-versa. Na teoria X, as pessoas são preguiçosas e indolentes, evita o trabalho, a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras, as pessoas precisam ser controladas e dirigidas, pois são ingênuas e sem iniciativa; na teoria Y, as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios, podem ser auto motivadas e auto dirigidas, elas são criativas e competentes (CHIAVENATO, 1995).

O mesmo autor acima, afirma que Lawler retoma a maneira de pensar de Taylor, quando diz que o dinheiro é um fator que estimula o desempenho, a dedicação e o companheirismo. Segundo a teoria de Lawler a pessoa é motivada pelo dinheiro, pois ela não está satisfeita apenas com as necessidades fisiológicas e de segurança, mas ela quer ir além, ou seja, satisfazer as necessidades sociais, de estima e de auto realização.

A teoria da expectativa desenvolvida por Vroom reconhece que as pessoas possuem vontades e desejos diferentes referente ao trabalho, tomando desta maneira decisões que mais lhe cabem no momento. Então considera a motivação como o processo capaz de direcionar o comportamento, pois esta teoria restringe-se unicamente a motivação para produzir mais, sendo assim, ele possui a consciência de que se produzir mais, sua avaliação de desempenho será boa e conseqüentemente receberá recompensas que irão satisfazer suas necessidades pessoais. A pessoa que pensa em ascensão profissional e sabe que a organização estimula isso, irá se dedicar para realizar um bom desempenho e obter aquilo que almeja (ANGONESE, 2014).

Também, a mesma autora acima fala sobre as teorias de Locke; Skinner e Adams: Disse que Locke considera os desafios, a capacitação do liderado, o feedback e as recompensas como estímulos para os objetivos da organização, como força motivadora ou propulsora que influenciam as atitudes e os desempenhos das pessoas no projeto em questão.

Para Skinner, o estímulo de comportamento está associado a compensação e sabendo-se da recompensa, a pessoa é capaz de repetir a ação quantas vezes

forem preciso. Essa teoria é utilizada nas organizações para corrigir práticas de trabalho, sendo que a extinção e a não compensação é usada para eliminar comportamentos não desejados na organização.

Adams diz que, as pessoas fazem comparações de benefícios, salários e outras recompensas ou contribuições em situações semelhantes, analisam as igualdades e desigualdades e isso pode afetar o comportamento dessas pessoas, pois tais comparações poderão desmotivá-las e passarem a agir de maneira indesejadas como: diminuir o empenho ou o esforço no trabalho ou na qualidade da atividade e reduzir sua produtividade, afetando desta maneira os objetivos da organização, portanto o líder deverá tomar cuidado, para que não ocorra esta situação indesejada.

Além destas teorias que explicam os fatores propulsores ou restritivos, é fundamental as organizações compararem e analisarem questões no mercado atuante sobre recompensas salariais, flexibilidade do horário de trabalho, o enriquecimento de tarefas, parabenizar o desempenho dos liderados e visualizar o desenvolvimento de carreira como um fator primordial de investimento, pois é através destes condicionantes que se formam e desenvolvem pessoas e equipes capacitadas, motivadas e de alta performance, pois as pessoas são os ativos mais importantes das organizações (ANGONESE, 2014).

Bergamini afirma que:

Não é possível criar uma necessidade (ou motivo) em outra pessoa, assim como uma pessoa não pode motivar a outra. A motivação pode ser entendida como uma “força propulsora” que tem origem intrínseca. As necessidades existem condicionadas à existência da pessoa, possui significado diferente para cada uma, e resultam de justificativa e experiências diferentes (DUARTE, 2012, p. 28).

Portanto, o líder deverá ser observador, ter percepção apurada e sensibilidade para analisar e identificar tal necessidade de cada pessoa e estabelecer um plano de ação específico para cada membro de sua equipe, pois as necessidades são diferentes de uma pessoa para outra.

Bergamini¹⁵(1997) *apud* Silva (2007), a motivação é de natureza ampla e abrangente em relação as formas comportamentais, pois as mesmas agem de forma

¹⁵ Citado por Silva, 2007.

a obter seus interesses individuais, pois as pessoas não agem da mesma maneira, mesmo se for para atingir os mesmos objetivos.

Byham diz que:

Numa organização de nível internacional todos na empresa têm que estar pensando diariamente em como trabalhar melhor em termos de qualidade, produtividade, custos, vendas e satisfação dos clientes. No futuro, as organizações bem sucedidas serão cada vez mais aquelas que melhor conseguirem aplicar a energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. A única maneira de fazer com que as pessoas adotem um aperfeiçoamento constante no dia-a-dia é energizá-las (Bueno, 2002, p. 21).

Segundo Byham (1992), a maneira de motivação das pessoas no trabalho pode ser conseguida através da ideia de energização ou empowerment. O conceito diz que se trata da descentralização do poder na estrutura hierárquica da organização, confere autonomia aos liderado para analisar e propor soluções diariamente. Este modelo faz com que as responsabilidades aumente e também favorece as relações de confiança entre os colaboradores da organização, a figura do gerente desaparece e surge a do líder ou facilitador.

Ficou demonstrado por Byham que o sucesso para se obter qualidade e produtividade se encontra na energia que irradia das pessoas e que possa ser transmitida para outra pessoa e esta energia poderá ser do tipo “zapp” (ânimo, persistência e poder) ou “sapp” (abatimento, pessimismo e prostração). Para que o “zapp” aconteça e funcione, são fundamentais quatro aspectos inter-relacionados para o empowerment das pessoas: direção (as pessoas devem saber o que tem de fazer); recursos (devem estar disponíveis para o cumprimento do trabalho); conhecimento (o liderado deve estar apto para a execução da atividade); e o apoio (que é fundamental, ou seja, o liderado deve estar com a estima elevada, o líder deverá ouvir e responder com empatia e deverá pedir ajuda ao liderado para solucionar problemas), e finalizando, o líder deverá fornecer feedback ao liderado constantemente sobre o desempenho do mesmo em relação ao cumprimento das metas, pois o feedback mantém e eleva um alto nível de “zapp”.

Chiavenato (2007, p. 174), refere-se a relação entre empregado e empregador, afirmando que:

O processo passa a ser recíproco, pois as empresas investem em incentivos, remuneração, prêmios e benefícios e do outro lado as pessoas dão o retorno em trabalho, dedicação, produtividade e lealdade. O segredo para se conquistar as pessoas e transformá-las em verdadeiros parceiros do negócio é estimular seu comportamento

para que deem o melhor de si mesmo em troca de incentivos que signifiquem para elas, um excelente retorno do seu investimento pessoal. Pois é dando que se recebe e também é recebendo que se dá.

Como diz o autor, o processo é recíproco entre empregado e empregador, mas o segredo se dá através da liderança e motivação, pois são ferramentas de propulsão do comportamento humano.

A necessidade por mudanças são essenciais, devido à globalização e consequente competitividade do mercado, portanto as equipes das organizações devem se adaptar com rapidez as exigências do mercado, estarem mais próximas dos clientes, ter soluções com alta tecnologia e inovação, ser mais ágil nas respostas e mais produtivas, deverão sempre atender as expectativas dos clientes em todos os sentidos, também conhecer de mercado e concorrentes, e o fundamental, estar bem lideradas e motivadas (SILVA, 2007).

Conforme diz Chiavenato (2007, p. 176):

A empresa que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade contínua de adaptação e mudança. A organização de aprendizagem é aquela que está continuamente desenvolvendo e mudando a forma de se manter competitiva ao longo do tempo. Isso requer uma visão comum e objetivos que estejam na cabeça da equipe em termos compreensíveis para todas as pessoas. Afinal, são elas que transformam as visões e os objetivos em ações específicas. E esse processo requer mudança de comportamento e o desenvolvimento gradativo de competências profissionais.

E para estas mudanças de comportamento e desenvolvimento de competências profissionais acontecerem, se requer por parte da liderança da organização atenção, observação, sensibilidade, visão sistêmica e também usar da melhor maneira as ferramentas de gestão de pessoas, para manter, trazer e desenvolver profissionais e consequentemente equipes de alta performance.

Devido às estruturas organizacionais estarem cada vez mais enxutas, o perfil do profissional generalista está cada vez mais valorizado dentro de uma equipe, pois o mesmo se desenvolve bem em diversas áreas de atuação. Desta forma, entra o trabalho dos recursos humanos juntamente com o líder em formar equipes de alta performance e valorização do trabalho em equipe (SILVA, 2007).

Maximiano afirma que:

“num ambiente cooperativo, a equipe de trabalho consegue ser mais do que um simples agrupamento de indivíduos. O potencial de sinergia desenvolve-se, possibilitando a equipe ser mais inteligente que cada um de seus integrantes individualmente. Para

somar esta energia é necessário o trabalho de um facilitador, e a resposta esta na atuação do líder.” (SILVA, 2007, p. 38)

Dentro de uma equipe deve haver uma integração e comunicação visível e transparente, sem haver medo do conflito, também o comprometimento de todos, a divisão de responsabilidades e foco em resultados, pois a engrenagem tem que funcionar de forma que todos estejam em busca do mesmo objetivo, o de interesse da organização e também os próprios objetivos individuais e específicos a cada membro da equipe. E é papel do líder estimular sua equipe, para que se otimizem os processos, de forma a maximizar resultados.

Rogers afirma que:

A venda pessoal é o lado acentuado do Marketing, porque é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial. A força de vendas funcionam como um elo “de ligação” entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa na visão de muitos dos seus clientes, pois as imagem são fortemente associadas (CASTRO, 2004, p. 53).

Se o vendedor é a imagem da organização para o cliente, imagina o mesmo desmotivado e mal treinado, de nada adiantará mais nada.

Considerando todos os setores da economia mundial, as funções de vendas correspondem a 12% das pessoas empregadas (ZOLTNER *et al*¹⁶, 2001 *apud* CASTRO, 2004). As funções de vendas tratam de uma fatia de mercado de mão-de-obra interessante e significativa da economia mundial.

Atualmente a função do vendedor não é mais somente vender, o novo papel do vendedor é ter conhecimento técnico sobre o produto e a área em questão, o mercado de atuação, a concorrência, administração e tecnologia da informação, comunicação e marketing, técnicas modernas de vendas, planejamento estratégico, administração do tempo, aspectos legais e éticos, ser o elo entre cliente e empresa, observando e levando circunstância e possíveis soluções, entre outros requisitos. Portanto as empresas e setores de vendas devem repensar suas atividades e redefinir o seu papel de atuação, investir em seleção e contratação de pessoas aptas a necessidades atuais e também investir em treinamento de vendas, capacitando e motivando-as para atual função (BORGES, 2015).

¹⁶ Todos esses autores citados por Castro, 2004.

Conforme Castro (2004, p. 113), “motivação em vendas é definida como um montante de esforços que um vendedor está disposto a investir em atividade como visitar clientes, fazer relatórios, prestar serviços pós-venda”.

Devido a globalização, os vendedores responsáveis pelo contato com as empresas, veem uma das principais vantagens do setor, a informação, sendo “engolida” pela internet, também citam as fusões de empresas, como consequência perda de mercado. Com o aumento da concorrência e a utilização de ferramenta de marketing, os produtos finais se tornam muito parecidos e com qualidades muito próximas, com faixas de preços adequados e distribuídos por canais de distribuição semelhantes. Nesta atual realidade, o que diferencia um vendedor de insumos ou a força de venda de uma empresa (equipe de vendas), é o papel do líder de equipe, utilizar de ferramentas de gestão de pessoas adequadas, motivando e capacitando-as para função e também é fundamental que a equipe de vendas esteja inserida a novas tecnologias, como por exemplo, integrada com os elementos do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição), para causar impacto. Desta maneira irá agregar valor ao cliente, pois estará utilizando de uma ferramenta de diferenciação, inovando e se destacando no mercado competitivo (NEVES *et al*, 2001, p. 3).

4 MATERIAL E MÉTODOS

A região de Marília está localizada no centro-oeste do Estado de São Paulo, possui 51 municípios, sendo o município de Marília o mais habitado da região, ao redor de 200 mil habitantes. A região possui um excelente potencial de infraestrutura em transporte de cargas, devido as rodovias que possui, também a hidrovia Tietê-Paraná, que facilitam o escoamento da produção, além dos aeroportos regionais de Marília, Tupã, Assis e Ourinhos. Sua base econômica está concentrada na produção agropecuária, sendo a maior produtora de café do estado, também é considerada uma das principais bacias leiteira do tipo B, além da criação de gado de corte, aves e cultivo de soja, amendoim, cana-de-açúcar, milho, arroz, feijão, seringueiras e citricultura. A atividade industrial que mais se destaca são os setores de alimentos e bebidas, em seguida vem à produção de máquinas e equipamentos. Também é considerado um dos maiores polos de produção de implementos agrícolas do país¹⁷.

Este estudo foi desenvolvido através de uma revisão de literatura e uma pesquisa de campo, por meio de um questionário aplicado em três (3) empresas definidas, do setor do agronegócio na região de Marília SP, em nível de gerentes ou coordenadores/supervisores de vendas.

As empresas em questão fazem parte do setor do agronegócio brasileiro, pertencem ao segmento de processamento e industrialização (depois da porteira) e também ao segmento de insumos agrícolas (antes da porteira). A primeira empresa é uma multinacional que vende produtos industrializados, a segunda é uma cooperativa que vende fertilizantes, agrotóxicos, máquinas agrícolas e tratores e a terceira empresa é uma multinacional que vende máquinas agrícolas e tratores, todas estão localizadas no município de Marília SP. Para este trabalho usou-se a seguinte nomenclatura: gerente de vendas da empresa A; gerente de vendas da empresa B e gerente de vendas da empresa C, respectivamente.

¹⁷ Informações obtidas no endereço eletrônico:

<http://www.cidadespaulistas.com.br/prt/cnt/11marilia.htm> > Acesso em 11 de agosto de 2015.

O questionário aplicado aos gerentes de vendas constou de 12 questões referente a gestão de pessoas, com ênfase em estilo de liderança e motivação de equipes de vendas. No questionário aplicado o gerente teve que marcar com um X, na escala de 1 a 5, na posição que melhor descreve a sua atuação mais frequente em relação a sua equipe e as ferramentas de gestão. Nesta escala, 1 representa o mínimo e 5 representa o máximo.

O presente questionário está disponível no anexo da página 49 e foi aplicado em 3 empresas do agronegócio da região de Marília SP, para 3 líderes de vendas, sendo 1 líder por empresa. Os resultados foram tabulados e analisados.

Buscou-se identificar práticas de liderança e motivação adotadas pelos gestores da área de vendas das empresas do agronegócio pesquisadas, assim como as dificuldades encontradas pelos gestores em relação à liderança e motivação da equipe de vendas, sinalizando aspectos a serem melhorados através da análise do impacto delas nos resultados da equipe de vendas e possível alteração de metodologia de ferramentas de gestão de pessoas na área de interesse, visando melhoria dos resultados.

O tipo de pesquisa utilizado foi a descritiva, pois o objetivo deste estudo foi de descrever uma situação atual aplicada pelas três empresas e pelos seus líderes às equipes de vendas, por meio de uma metodologia de liderança e motivação de equipe de vendas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados por meio dos 3 (três) questionários aplicados aos gerentes de vendas de empresas do agronegócio da região de Marília SP e as respectivas análises.

TABELA 1. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS LÍDERES DAS EMPRESAS PESQUISADAS.

QUESTÕES APLICADAS AOS GERENTES													
LIDERANÇA/MOTIVAÇÃO				LIDERANÇA				MOTIVAÇÃO					
QUESTÕES Nº 1 - 3 - 5 - 9				2 - 4 - 6 - 7				8 - 10 - 11 - 12					
GERENTES	ESCALA DE 1 (MÍNIMO) A 5 (MÁXIMO)												
EMPRESA A	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
EMPRESA B	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
EMPRESA C	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5

FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2015.

Entre os gerentes de vendas das três empresas, todos se posicionaram em 80% suas atuações mais frequentes com as equipes de vendas, em relação à comunicação e liderança efetiva e persuasão (convencer alguém sobre uma ideia), ou seja, habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo, influenciar e induzir as pessoas para que aceitem suas ideias e sigam suas orientações. Nesses quesitos acima, os três gerentes pesquisados ainda possuem 20% para serem trabalhados e desenvolvidos em suas habilidades, para que as empresas obtenham melhores resultados.

Segundo Bennis e Nanus (1988), o líder desenvolve sua atuação através da gerência do significado, que é a competência que diz respeito à habilidade de comunicação. Conforme refere Covey (2015), os grandes líderes devem atender o imperativo de esclarecer propósitos, pois o líder terá que ser claro o suficiente para

convencer seus liderados. Outro aspecto interessante a ser ressaltado, é que a liderança é um tipo de influência pessoal, onde o líder possui o papel de influenciar o comportamento dos subordinados para direcioná-los rumo aos objetivos que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 2007).

Também se posicionaram da mesma maneira os três gerentes de vendas, em 80% suas atuações mais frequentes em relação à saber ouvir as pessoas, reação a feedback, em dar feedback e flexibilidade (capacidade de aceitar e assumir opinião, ideia e posicionamento), ou seja, habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem, dar feedback de modo útil e construtivo e também receber sem forte reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”), desta maneira, ser capaz de modificar seu ponto de vista e comportamento, em função do feedback recebido e dos objetivos a alcançar. Existe nessas questões acima um percentual de 20 % a serem trabalhados e desenvolvidos pelos líderes das três empresas pesquisadas em suas habilidades, para que não venha impactar negativamente nos resultados das empresas a curto e longo prazo.

Covey (2000), diz que o líder deve ter a habilidade da escuta empática, desta maneira terá como tomar as melhores decisões e obterá os melhores resultados. Luft e Ingham¹⁸ desenvolveram dois processos para promover o desenvolvimento individual e de competências interpessoais que devem ser melhor assimilados pelos líderes pesquisados: o feedback, trabalha a mudança do comportamento corrigindo as ineficiências; e o de auto exposição, identifica como o comportamento dos outros está te afetando e impactando negativamente (FRITZEN, 1988).

Os gerentes de vendas das empresas B e C se comportaram com as suas equipes de vendas da mesma forma, se posicionaram em 100% suas atuações mais frequentes em relação ao relacionamento próximo e a sensibilidade às necessidades pessoais de seus liderados, enquanto que o gerente da empresa A, se posicionou em 60% suas atuações mais frequentes, ou seja, habilidade de percepção, sensibilidade e consciência de necessidades pessoais, sentimentos e reações das outras pessoas e tendência de ser mais próximo das pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.

¹⁸ Citados por Fritzen, 1988.

Um dado relevante a destacar foi os 60% da atuação do gerente A, pois poderá impactar negativamente em relação ao estado motivacional e ocasionar frustração aos liderados que pertencem à equipe deste líder, pois tudo o que leva a satisfação dessas necessidades motiva o comportamento do liderado (CHIAVENATO, 2007).

Também aqui, foram usados os mesmos critérios de posicionamento, os três gerentes de vendas das empresas A, B e C no que se referem as suas equipes, em 80% foram suas atuações mais frequentes em relação ao apoio catalisador e em dar condições de trabalho. Estimular e encorajar os outros a desenvolverem seus próprios recursos para resolverem seus problemas, desafiando-os e verificar se dispõem das ferramentas para realizar o melhor trabalho. Nesses quesitos acima, também se faz necessário que os líderes pesquisados desenvolvam os 20% que lhes faltam, ou seja, dê apoio e condições de trabalho aos seus liderados, para que os mesmos desempenhem com excelência e não venha impactar no objetivo da equipe e da organização.

Segundo Kouzes e Posner (1994), trabalhar com líderes admiráveis e que transmita credibilidade gera aos liderados o apoio esperado e aos líderes o respeito e a confiança dos membros de sua equipe. Conforme Byham (1992), a maneira de se conseguir a motivação das pessoas no trabalho será através da ideia de energização ou empowerment e para que aconteça será necessário os aspectos fundamentais de apoio e os recursos disponíveis.

Os três gerentes no quesito competição e impacto (admiração) se posicionaram em 100% suas atuações mais frequentes em seus estilos de liderança. Desejar vencer e ser o melhor no desempenho, superar obstáculos, criar desta maneira uma boa primeira impressão, obter atenção, respeito, admiração e reconhecimento pessoal dos outros.

Quanto à questão de espontaneidade e iniciativa, os três gerentes também se posicionaram da mesma maneira em suas lideranças, ou seja, em 80% suas atuações mais frequentes. Dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente ideias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem e também capacidade de propor ideias inovadoras e influenciar o rumo dos acontecimentos. Neste caso, os gerentes pesquisados também devem dar uma atenção especial,

pois existe a possibilidade de trabalhar mais os quesitos citados, melhorar suas habilidades e conseqüentemente suas lideranças em relação às equipes. Obter desta maneira um resultado mais expressivo que não venha impactar negativamente.

Kotter (1997), diz que para liderar é preciso estabelecer uma rota com direções, ou seja, saber onde quer chegar e através de que maneira, também possuir uma visão de futuro e criar estratégias de atuação inovadora.

Na prática de suas lideranças, nos quesitos autoconfiança e independência, os gerentes das empresas A e B se posicionaram em 80% seus estilos de atuações mais frequentes, enquanto o gerente da empresa C se posicionou em 100%. Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafios, agir de acordo com suas habilidades e convicções sem muita dependência dos outros, aceitar riscos com relativo conhecimento das conseqüências e assumir a responsabilidade. Os gerentes das empresas A e B podem melhorar suas habilidades nessas questões, tornando mais independentes, superando certos obstáculos com mais agilidade.

A super liderança destaca o papel do líder em direcionar os seus liderados a se liderarem; se tornarem independentes; motivados de maneira a estenderem seus dons e talentos (ANGONESE, 2014). Os grandes líderes devem atender ao imperativo alinhar sistemas, pois é importante para tornar os liderados independentes do líder (COVEY, 2015). Nas organizações foram identificados alguns tipos de personalidades dos executivos, sendo que o batalhador durão não aceita a dependência de outras pessoas (WALLEN¹⁹, 1963 apud FEMAR, 2011).

A teoria das necessidades adquiridas de McClelland, dentro da necessidade de realização, as pessoas que se enquadram dentro deste grupo, no sentido de assumirem maiores responsabilidades pelas decisões, gostam de correr riscos calculados (ANGONESE, 2014).

No que se refere a lidar com conflitos e resistência a mudança, os gerentes das empresas A e B se posicionaram em 80% suas maneiras de atuações mais frequentes em relação as suas equipes de vendas, enquanto o gerente da empresa C se posicionou em 100% seu estilo de liderança nesses quesitos.

¹⁹ Citado por Femar, 2011.

Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos dos outros, desta maneira, trabalhar em situações não rotineiras, mantendo padrão de desempenho eficaz, mesmo com falta de apoio, cooperação, resistência, oposição e hostilidade. Nesta questão, também os gerentes das empresas A e B precisam trabalhar os quesitos citados, para que não venha impactar negativamente em sua equipe e consequentemente no objetivo da organização.

Através da liderança é possível que os membros da equipe identifiquem o estilo de liderança do líder, e é fundamental esta percepção na relação de trabalho dentro da equipe, pois poderá evitar os conflitos devido às incompatibilidades (CUNHA et al²⁰, 2007 apud LAMEIRAS, 2010). Dentre os tipos de personalidades identificadas dos executivos nas organizações, o auxiliador amistoso possui receio de conflito e necessita de firmeza, integridade e autoafirmação (WALLEN²¹, 1963 apud FEMAR, 2011). É importante um modelo de desenvolvimento de equipes, pois será possível a identificação do comportamento da equipe e a maneira que o líder deverá atuar para lidar com conflitos (TUCKMAN, 1965).

Conforme diz Chiavenato (2007, p. 176):

A empresa que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade contínua de adaptação e mudança. A organização de aprendizagem é aquela que está continuamente desenvolvendo e mudando a forma de se manter competitiva ao longo do tempo. Isso requer uma visão comum e objetivos que estejam na cabeça da equipe em termos compreensível para todas as pessoas. Afinal, são elas que transformam as visões e os objetivos em ações específicas. E esse processo requer mudança de comportamento e o desenvolvimento gradativo de competências profissionais.

Portanto, passa ser fundamental aos líderes terem esta consciência e conseguirem passar essa mensagem a seus liderados e os mesmos assimilarem, que é necessário à mudança de comportamento e consequentemente o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais, para que a empresa se mantenha competitiva por longo tempo.

²⁰ Todos esses autores citados por Lameiras, 2010.

²¹ Citado por Femar, 2011.

A motivação é uma das ferramentas de gestão de pessoas fundamentais, onde se refere à experimentação e abertura, os gerentes das empresas A e C se posicionaram em 80% suas atuações mais frequentes em relação as suas equipes, enquanto que o gerente da empresa B se posicionou em 100% nesses quesitos em questão. Experimentar fazer coisas diferentes, procurar conhecer novas ideias e atividades através de outras pessoas e também estar aberto para sugestões e influencia dos outros. Os gerentes das empresas A e C devem estar atentos às essas questões e também trabalharem melhor esses quesitos motivacionais, para que os seus liderados possam participar dos processos de inovações, dos novos rumos e do sucesso da organização.

Rogers (1989), considera fundamental a habilidade que o líder deve ter em proporcionar liberdade pessoal e de comunicação entre os membros da equipe, admira criatividade e ideias novas, pois tudo isso conduz a inovação que influencia a novos rumos.

Ainda dentro da motivação de pessoas, no quesito reconhecimento, os gerentes das empresas A e B se posicionaram em 80% suas atuações mais frequentes associados a seus liderados, entretanto o gerente da empresa C se posicionou em 100% nesse critério. Cumprimentar pessoalmente ou enviar uma mensagem por escrito ou reconhecer publicamente o colaborador, pelo seu desempenho e trabalho bem feito. Os gerentes das empresas A e B precisam desenvolver mais essas questões, pois trata-se de uma maneira de reconhecimento pelo trabalho executado e ocasiona aos liderados satisfação e auto realização.

De acordo com Burns (1978) e Bass; Avolio (1990), recompensas contingenciais trata-se do reconhecimento pelo líder da performance do liderado em cumprimento do objetivo estabelecido. A teoria dos dois fatores de Herzberg diz que os fatores motivacionais são intrínsecos, pois estão no controle da pessoa, condiz com aquilo que é feito, desempenhado pela mesma, causa satisfação porque diz respeito ao reconhecimento e a auto realização (BERGAMINI, 2008). Também fala Chiavenato (1995), que “motivação” implica sentimentos de realização, de reconhecimento profissional.

Nos itens dedicação, capacidade e oportunidades para aqueles que querem desenvolver e crescer dentro da empresa, que também são questões motivacionais

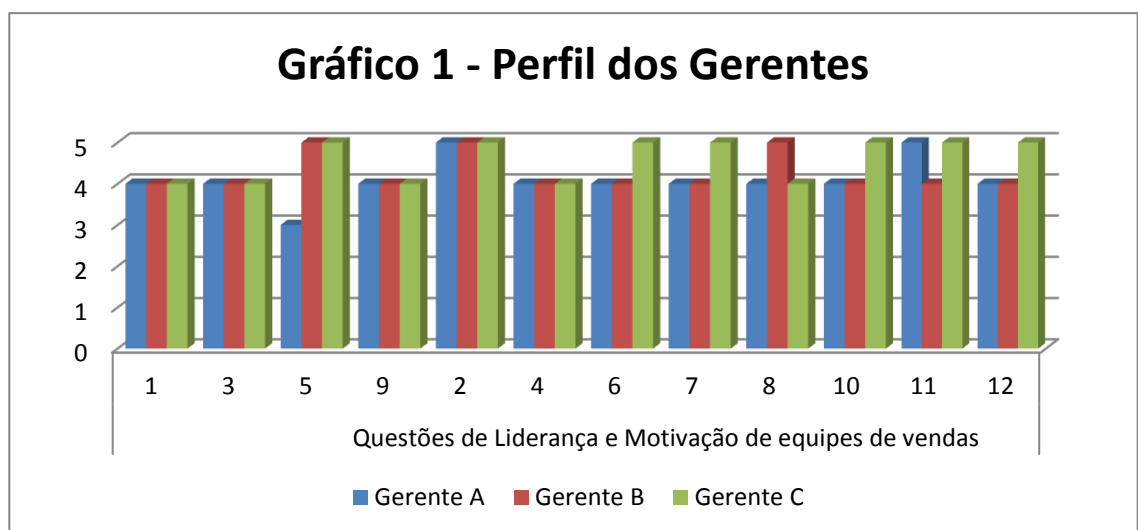
para serem utilizados pelos líderes dentro de sua equipe, portanto, nestes quesitos os gerentes das empresas A e C estabeleceram posições em 100% de suas atuações mais frequentes, entretanto o gerente da empresa B se colocou em 80% nesses critérios em questão. Usar o desempenho como um dos critérios para promoção e adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários. O gerente da empresa B deve trabalhar para que sua empresa adote uma política de promoção através de processo interno de seleção e também uma capacitação constante, para que os liderados tenham as oportunidades de ascensão dentro da empresa.

Os fatores motivacionais da teoria de Herzberg dizem respeito a auto realização e crescimento individual, e como exemplos de fatores motivacionais a promoção e o uso pleno das habilidades pessoais (BERGAMINI, 2008). Chiavenato (1995), diz que “motivação” implica sentimentos de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento profissional, que se manifesta por meio das tarefas e atividades que demonstram desafio e significado para o trabalho. A teoria da expectativa desenvolvida por Vroom diz que a pessoa que pensa em ascensão profissional e sabe que a organização estimula isso, irá se dedicar para realizar um bom desempenho para obter aquilo que almeja (ANGONESE, 2014).

E ainda dentro das ferramentas de motivação, as questões de competição (é interessante ser de maneira sadia dentro da equipe), valorização e estímulo, onde os gerentes das empresas A e B estabeleceram 80% de suas atuações mais frequentes dentro de suas equipes de vendas, entretanto o gerente da empresa C se posicionou em 100% nestes itens. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem e também dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes. Significa incluir participação nos lucros, entre outros. Os gerentes das empresas A e B, nestas questões citadas acima, também devem trabalhar junto as suas empresas políticas de incentivos e valorização, de maneira a gerar dentro de sua equipe uma competição sadia, conseqüentemente ocasionará também às organizações resultados acima dos estabelecidos.

Chiavenato (2007), se refere a relação empregatícia afirmando possuir caráter recíproco, quer dizer que as organizações investem em incentivos, remuneração, prêmios e benefícios e por outro lado os funcionários dão o retorno em trabalho,

dedicação, produtividade e lealdade. Também é citado por Chiavenato (1995), segundo a teoria de Lawler que a pessoa é motivada pelo dinheiro, pois ela não está satisfeita apenas com as necessidades fisiológicas e de segurança, mas ela quer ir além, ou seja, satisfazer as necessidades sociais, de estima e de auto realização. Entre as seis práticas de credibilidade citada por Kouzes e Posner (1994), considera-se em entender e compreender os valores e desejos coletivos. Além das teorias que explicam os fatores propulsores ou restritivos, é fundamental as organizações realizarem pesquisas de mercado comparando as questões no mercado atuante sobre recompensas salarial referente o desempenho dos liderados, realizar uma autoanálise e por em prática aquilo que é possível fazer para os funcionários, também desenvolver uma política de desenvolvimento de carreira como um fator primordial de investimento, pois é através destes condicionantes que se formam e desenvolvem pessoas e equipes capacitadas, motivadas e de alta performance, pois as pessoas são os ativos mais importantes das organizações (ANGONESE, 2014).



Por meio da pesquisa, dos dados coletados e analisados, pode-se comprovar neste trabalho que os três gerentes de vendas das empresas A, B e C pesquisadas do agronegócio da região de Marília-SP estão próximo do ideal, ou seja, se posicionaram na maioria das questões referentes à liderança e motivação de equipes de vendas entre 80 a 100% suas atuações mais frequentes. É lógico que, próximo do ideal não é a excelência, pois para conseguir a mesma, o caminho é longo e muitas vezes inatingível, requer por parte dos líderes muita dedicação,

capacitação e aprendizagem, para conseguir as habilidades que ainda não alcançaram nestes ideais acima.

Também ressalta-se que de acordo com os dados coletados e analisados, o perfil do gerente da empresa A é mais semelhante com o da empresa B, pois tiveram um posicionamento igual na maioria das questões.

O gerente da empresa C foi o que melhor se posicionou dentro das questões de liderança e motivação de equipe de vendas. Conseqüentemente a empresa C está neste momento melhor gerenciada.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo apresentado descreveu um aprofundamento nas ferramentas de gestão de pessoas, com ênfase em liderança e motivação de equipes de vendas, utilizadas pelos gestores de empresas pesquisadas do setor do agronegócio na região de Marília SP.

Pode-se concluir que os três gerentes pesquisados estão aptos a desempenharem suas atividades, pois seus posicionamentos ficaram entre 80 a 100% as suas atuações mais frequentes em relação as suas equipes, em alguns quesitos precisam desenvolver e melhorar suas habilidades através de capacitação e aprendizados, para que não venha impactar negativamente na equipe e na organização. Em outras questões que não dependem diretamente deles, mas devem ser trabalhados junto as empresas pelos líderes, como questões políticas organizacionais de carreiras, capacitação continuada, ascensão profissional, vantagens, recursos disponível, entre outras.

Portanto, as empresas juntamente com os líderes, não podem denegrir a real situação dos fatores higiênicos e principalmente motivacionais que estão impactando de maneira negativa no objetivo da equipe e conseqüentemente da organização, deve-se tomar muito cuidado com essas situações, pois enxergar e não querer resolver ou saber o que deve ser feito e não colocar em prática, é uma atitude incoerente e prejudicial para o futuro da organização.

Recomenda-se dar continuidade neste trabalho, realizando uma pesquisa com os vendedores destas mesmas empresas e confrontar as informações coletadas com as dos gerentes, pois uma coisa é pensar o que é correto, mas no dia-dia não aplicar, acredito que seria muito interessante nesse sentido.

REFERÊNCIAS

- ANGONESE, R. **Apostila**, Curso MBA em Gestão do Agronegócio-UFPR, Módulo Liderança com Ênfase em Gestão de equipes, Curitiba-PR, 2014.
- BASS, B. M. ; AVOLIO, B. J. **Developing transformational leadership: 1992 and beyond**. **Journal of European Industrial Training**. Bradford: v.14, n.5; p. 21-28, 1990.
- BENNIS, W. ; NANUS, B. **Líderes - estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Harbras, RJ, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. 1ª ed, 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 185 p.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BORGES, L. **Técnicas de vendas – A função do vendedor**, Disponível em: <http://pt.slideshare.net/LucioBorges/tcnicas-de-vendas-a-funo-do-vendedor> > Acesso em 02 maio 2015.
- BUENO, M. **As Teorias De Motivação Humana e Sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002.
- BRYMAN, A. **A Liderança nas Organizações**. In: CLEGG, S et al. In: Handboock de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, p.257-281.
- BURNS, J. M. **Leadership**. Nova York: Harper & Row. 1978.
- BYHAM, W. **Zapp! O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- CASTRO, L. T. **Proposição de Etapas para o Planejamento e Gestão de Vendas para o Setor de Insumos Agrícolas**. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**. 2 Ed. rev. e atualizada – São Paulo : Saraiva, 181p, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CONGER, J. **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- COVEY, F. **Liderança: Grandes Líderes, Grandes Equipes, Grandes Resultados**, Disponível em: <http://www.franklincovey.com.br/lideranca> > Acesso em 02 abril 2015.
- COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**, São Paulo: Best Seller, 2000, p. 310-316

- COVEY, S. R. **O 8º. Hábito – da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CUNHA, M. P., REGO A., CUNHA R., CARDOSO C. C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 3ª ed. Editora RH, 2004, 1038 p.
- DUARTE, J. M. G. **Motivação no Trabalho de Profissionais de Enfermagem em um Hospital de Ensino**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba-MG, 2012.
- FEMAR. **Apostila**. Curso de Formação de Gerentes com Ênfase em Negociação. Grupo NPO. Santos - SP, 2011, p. 20-21.
- FRENCH J.; RAVEN, B. **As bases de poder Social**. IN: CARTWRIGHT, D; ZANDER, A. Dinâmica de grupo: Pesquisa e teoria. São Paulo: Editora pedagógica e universitária, 1975. p. 758-779.
- FRITZEN, S. J. **Janela de Johari**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1988. 115 p.
- KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **A credibilidade faz a diferença**. Rio de Janeiro. Campus, 1994, p. 27 – 56.
- KRAUSZ, R. **Coaching Executivo. A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.
- LAMEIRAS, E. O. S. **Liderança e Motivação dos Colaboradores: Um Ensaio no Sector da Saúde**, Dissertação (Mestrado), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2010.
- LENCIONI, P. **Os 5 Desafios das Equipes**. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- MARINO, M. K. ; SÁ, C. D. de. Como Motivar e Liderar Uma Equipe de Alta Performance no Agronegócio?, **Artigo**, 5p. São Paulo, 2012.
- MASLOW A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row, 1954.
- MATTA, P. R. T. **Motivação: Impacto e Aplicabilidade nas Empresas**. Dissertação (Mestrado), Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, 2012.
- MOSCOVICI, F. **A Organização por trás do Espelho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio De Janeiro: José Olympio, 1998.
- NEVES, M. F. ; CASTRO, L. T. ; BOMBIG, R. T. ; FAZANARO, K. Mudanças no Ambiente de Vendas de Insumos Agropecuários. **Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e sociologia Rural – SOBER**. Recife-PE, 2001. P.136

- ROGERS, C. **Sobre o Poder Pessoal**. São Paulo: Martins Fontes, 1989. p. 94- 95.
- SILVA, R. D. da. **A Influência da Liderança como Estímulo à Motivação de Equipes Virtuais**. Dissertação (Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo -SP, 2007.
- SOUSA NETO, J. L. de. **Liderança e motivação** – práticas novas, propósitos antigos. São Paulo: FGV, 2002. 20 p.
- TUCKMAN, B. W. **Development sequences in small groups**. Psychological Bulletin. V. 63, n. 6, p. 384-99, 1965.
- VIEIRA, R. M. **Líderes e Motivadores Profissionais: Novos Trabalhadores a Serviço do Capital**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista “ Júlio de Mesquita Filho “. Marília-SP, 2012.

Apêndices – Questionário

Idade: _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Cidade: () Marília

() Outras cidades da região de Marília

Tipo de ocupação: () Gerente de vendas

() Coordenador/supervisor de vendas

Leia atentamente cada item e marque um X, na escala de 1 a 5, na posição que melhor descreva a sua atuação mais frequente. Nesta escala, 1 representa o mínimo e 5 representa o máximo.

1. Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo, influenciar e induzir as pessoas para que aceitem suas ideias e sigam suas orientações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Desejar vencer e ser o melhor no desempenho, superar obstáculos, criar desta maneira uma boa primeira impressão, obter atenção, respeito, admiração e reconhecimento pessoal dos outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem, dar feedback de modo útil e construtivo e também receber sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”), desta maneira, ser capaz de modificar seu ponto de vista e comportamento, em função do feedback recebido e dos objetivos a alcançar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente ideias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem e também capacidade de propor ideias inovadoras e influenciar o rumo dos acontecimentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Habilidade de percepção, sensibilidade e consciência de necessidades pessoais, sentimentos e reações das outras pessoas e tendência de ser mais próximo das pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafios, agir de acordo com suas habilidades e convicções sem muita dependência dos outros, aceitar riscos com relativo conhecimento das consequências e assumir a responsabilidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos dos outros, desta maneira, trabalhar em situações não rotineiras, mantendo padrão de desempenho eficaz, mesmo com falta de apoio, cooperação, resistência, oposição e hostilidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Experimentar fazer coisas diferentes, procurar conhecer novas ideias e atividades através de outras pessoas e também estar aberto para sugestões e influência dos outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Estimular e encorajar os outros a desenvolverem seus próprios recursos para resolverem seus problemas, desafiando-os e verificar se dispõem das ferramentas para realizar o melhor trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Cumprimentar pessoalmente ou enviar uma mensagem por escrito ou reconhecer publicamente o colaborador, pelo seu desempenho e trabalho bem feito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Usar o desempenho como um dos critérios para promoção e adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem e também dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes. Significa incluir participação nos lucros, entre outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---