

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANSCELLE DE SOUZA CORDEIRO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

CURITIBA

2012

FRANSCELLE DE SOUZA CORDEIRO

GESTÃO DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Planejamento Estratégico da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientador: Cleverson Cunha

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus pelas oportunidades que me foram dadas na vida, principalmente por ter conhecido pessoas e lugares interessantes, mas também por ter vivido fases difíceis, que foram matérias-primas de aprendizado.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais Luiz Carlos Cordeiro e Delaide Bezerra de Souza Cordeiro, sem os quais não estaria aqui, e por terem me fornecido condições para me tornar o profissional e uma mulher que sou.

Aos meus amigos de sala, que me forneceram bons momentos de discussão e aprendizagem. Ao meu orientador, pelas boas conversas para desenvolver o tema e pelos ensinamentos e dicas profissionais.

Dedico em especial este trabalho ao meu esposo, pelos inúmeros puxões de orelha, que sempre soaram como incentivo, as conversas sobre o tema e lideres nas organizações privadas e públicas e inclusive pelas várias revisões de texto que foram feitas.

Várias pessoas me auxiliaram neste trabalho, principalmente para o meu filho, Gustavo, que esta por vir, mesmo no meu ventre, me passou força e confiança para realizar esse trabalho.

A todos só posso dizer: Muito Obrigada!

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado ao meu esposo, filho, familiares e pessoas intimamente ligadas às nossas vidas, que no período de desenvolvimento deste trabalho nos ajudaram com paciência, carinho e compreensão, demonstrando que a superação nos momentos difíceis vale à pena, por estarmos ao lado de quem realmente se importam com nosso sucesso.

RESUMO

A liderança hoje é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte dos profissionais dos diversos setores, considerado um tópico fundamental no ambiente de trabalho, uma vez que o liderado identifica o estilo de liderança como um fator desencadeador dos conflitos laborais bem como os diferentes estilos da cadeia hierárquica da organização. Para que isso aconteça, mais do que nunca o foco está voltado aos liderados que por sua vez também têm seus objetivos pessoais, suas metas e desejos conforme estudamos na teoria de Abraham Maslow (1908-1970) que se baseia na hierarquia das necessidades humanas (Maslow 1962). O potencial de uma equipe de vendas está diretamente ligado à influência que sofre da liderança imediata, ou seja, o gestor tem um papel de grande relevância no cumprimento dos objetivos da organização, porém para que a missão e a visão da empresa tenham seu espaço valorizado e reconhecido no ambiente externo, o líder deve exercer influência, conquistar, gerar confiança, empatia, entre outros atributos elencados pelo autor KUCZMARSKI, KUCZMARSKI (1999).

A organização Neodent, para alcançar seus objetivos a que se propõe organizar de forma a emergir as necessidades e expectativas, criar linguagens comuns e encontrar soluções aceitáveis para seus problemas. É, neste processo, o debate ou confronto, o diálogo ou a concertação (conversação), o trabalho de persuasão ou de legitimação, desempenham um papel nuclear (Gomes e colabs, 2000). Neste contexto agir é comunicar, fazer de forma eficaz atendendo a diferentes interesses não perdendo de vista os diferentes destinatários da comunicação.

Palavras-chave: Planejar, organizar, liderar e avaliar.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DESENVOLVIMENTO.....	8
2.1 Problematização	8
2.2 Objetivos Gerais	8
2.3 Objetivos Específicos	8
2.4 Justificativa.....	8
2.5 Metodologia.....	9
3. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	10
3.1 Autocráticos.....	13
3.2 Democráticos	14
3.3 Situacional	14
3.3.1 Outros Estilos de Lideranças	14
4. LIDERANÇAS EM UMA EQUIPE DE VENDAS.....	16
4.1 Comunicações Eficientes e Eficazes	16
4.1.1 Comunicação Tecnologia.....	19
4.1.2 Comunicação Verbal	19
4.1.3 Comunicação Escrita.....	20
4.1.4 Comunicação Corporal	20
5. MÉTODOS DE TREINAMENTO E APLICABILIDADE PARA AS EQUIPES DE VENDAS.....	22
5.1 Conceitos de treinamento	22
5.2 Treinamentos para Gestores de Equipes de Vendas.....	23
5.3 Fluxos do processo de treinamento na equipe de vendas:	24
5.3.1 Diagnóstico	25
5.3.2 Programação.....	25
6. Nossa Gestão.....	26
6.1 Avaliação.....	26
6.2 Métodos de treinamentos.....	27
6.2.1 Treinamentos Formais	28
6.2.2 Treinamentos Informais:	28
6.2.3 Proposta	30

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
8. REFERÊNCIAS	34
9. ANEXO	36

1 INTRODUÇÃO

Vem crescendo a preocupação das organizações em tornar eficiente e eficaz o relacionamento com seus clientes internos e para isso aumenta significativamente a busca no mercado por profissionais com controle emocional, competência para resolução de problemas adversos e habilidades no convívio com os diferentes traços de personalidade dos integrantes de uma equipe. O investimento para qualificação e aprimoramento dos colaboradores também estão em destaque.

Num departamento comercial o gestor e sua equipe devem estar em sintonia, falar a mesma linguagem e estar em perfeita harmonia para que os objetivos da empresa sejam atingidos conforme previsto gerando satisfação para ambas as partes: empresa e funcionários.

Tal relacionamento pode ser abalado, seja devido a uma comunicação ineficiente, resistência a mudanças, desacordos entre as partes, desmotivação, normas excessivas, falta de avaliação e compensação de desempenho, inexistência de uma análise de competência ou até mesmo pela pressão do dia-a-dia que aumenta devido ao grau de estresse do indivíduo e cobranças intermináveis por resultados quantitativos.

O desafio dos gestores é fazer com que todos seus colaboradores estejam envolvidos com a missão da organização, em proporcionar um ambiente que lhes seja agradável, tornando-os aliados comprometidos, dedicados e cada dia mais interessados pela empresa que representam.

Conhecer o seu funcionário e suas necessidades se torna imprescindível ao líder, pois a ausência desse conhecimento faz com que grande parte dos empregados permaneça na empresa por não conseguirem outro trabalho e não por se sentirem importantes, valorizados e sentirem-se felizes com o que fazem.

O projeto desse trabalho será identificar quais os diferentes perfis de liderança, dentro do processo de planejar, organizar, liderar e avaliar, aliado com a melhor maneira de comunicar uma informação que chegue ao foco com clareza e objetividade, bem como, os métodos de treinamento que sejam eficientes no desenvolvimento de líderes e liderados fortalecendo a equipe de vendas e visando crescimento contínuo da empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Problematização

É difícil fazer e manter com que a equipe fique motivada e todos em busca de um resultado e objetivo final num relacionamento entre gerência comercial e colaboradores contribuindo nas vendas efetivas? O líder é decisor na transformação da equipe em prol da missão e visão da organização?

2.2 Objetivos Gerais

Elaborar um plano de aperfeiçoamento do sistema de gestão de marketing para auxiliar a equipe comercial da empresa Neodent, com um planejamento, organização, liderança e avaliação.

2.3 Objetivos Específicos

- Contextualizar os perfis de liderança que gere maior resultado e identificar os processos de comunicação com qualidade.
- Pesquisar método de comunicação.
- Pesquisar métodos de treinamentos e aplicabilidade para equipe de vendas.
- Apresentar o melhor estilo de liderança para uma equipe de vendas.

2.4 Justificativa

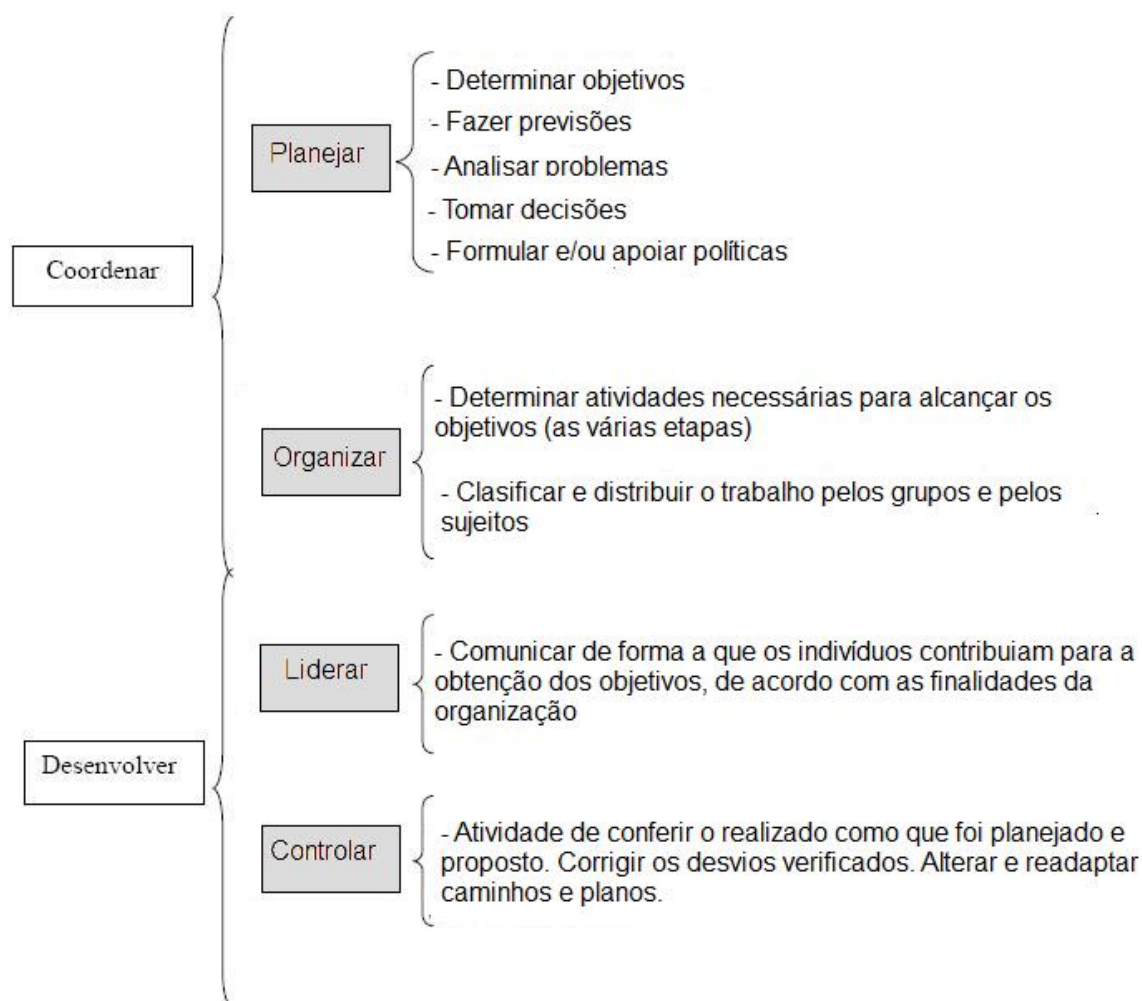
Com intuito de identificar onde ocorre à falha no relacionamento entre o gerente comercial e sua equipe de vendas a qual ocasiona um elevado número de absenteísmo e insucesso nas vendas efetivas, para melhorar a gestão num planejamento adequado, considerando os problemas de curto, médio e longo prazo, fazendo-se necessária a

organização, onde a liderança necessita ser precisa, para isso um controle em que possamos identificar se os objetivos almejados estão sendo alcançados.

2.5 Metodologia

Dentro da definição de liderança, para melhor compreensão geral, trabalhar as duas funções essenciais de um líder, podendo-se resumir da seguinte forma:

Figura 1: Funções de um Líder



3. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Nos dias atuais os líderes comerciais estão voltados mais para resultado do que para qualidade. Muitos fatores externos e também internos contribuem para tal situação, que não é a mais favorável às organizações que além de criar valores aos seus clientes devem proporcionar um ambiente agradável e compensativo aos seus colaboradores.

Segundo Haggai (1990), papel do líder é de exercer conscientemente uma influência especial dentro de um grupo no sentido de levá-lo a atingir metas de permanente benefício que atendam as necessidades reais do grupo, por isso surge à necessidade de desenvolver e identificar pessoas com perfil compatível para além de planejar, coordenar e acompanhar projetos visando atingir e prospectar novos clientes objetivando no fator principal que é aumentar as vendas, saiba lidar com pessoas, que tenham fluência comunicativa e que sejam identificadores da necessidade de desenvolvimento de treinamentos para capacitação dos colaboradores. Entre os atributos relatados anteriormente, a relação interpessoal entre líder e liderados torna-se uma necessidade primária para exercício da liderança. A habilidade de se relacionar com pessoas individualmente e em grupo é elemento chave da liderança e trarão resultados eficazes na execução dos objetivos. Para Hampton (1990), a liderança refere-se ao processo interpessoal de influência através do qual os líderes comunicam com os subordinados sobre a realização do trabalho. Que se interesse pelo maior patrimônio da empresa que são seus funcionários, pois é através deles e de suas competências que o objetivo primordial pode ser alcançado. Um líder da mesma maneira que influencia e incentiva o crescimento de sua equipe em termos de conhecimento e educação, deve também se manter atualizado, estar em constante aprendizado buscando aperfeiçoamento e inovação, pois serve de exemplo aos seus seguidores.

Os inúmeros estilos de liderança existentes são identificados baseados não só na responsabilidade atribuída para dirigir e coordenar atividades e pessoas, mas também pelas características, comportamentos, traços e poder de influência sobre os demais sendo adequada de acordo com a maturação da equipe vista ainda como uma coleção de habilidades voltadas para o grupo como um todo. Segundo o autor Kuczarski, Kuczarski (1999) para que um

líder construa relacionamentos efetivos, precisa de alguns atributos que servirão de alicerce para cultivação do relacionamento interpessoal, tais como saber ouvir ativamente, prestarem atenção na mensagem a ser transmitida, incidir empatia conquistando e envolvendo, ter atitudes positivas e otimistas uma vez que o comportamento de um líder é muito mais observado e seguido de que suas palavras, reconhecer dúvidas e vulnerabilidade pessoais, ser sensível aos valores, ao potencial e às necessidades dos membros da equipe. Para Drucker (1996) o líder tem que ser eficaz e obter confiança da equipe.

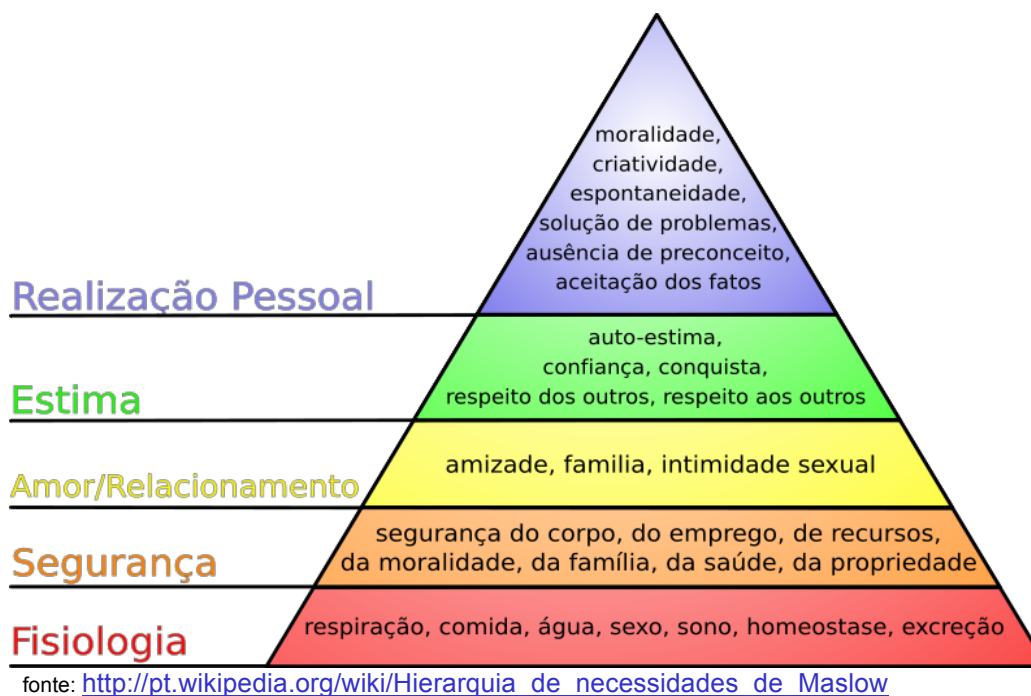
De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente (DRUCKER, 1996, P.75)

Quando se fala em necessidades, lembra-se de Abraham Maslow (1908-1970) que desenvolveu dentro de sua Teoria de Motivação uma seqüência de necessidades de natureza física ou social demonstrando que são fatores determinantes na motivação ou desmotivação, interferentes no humor qual proporciona momentos ou até mesmo fases prolongadas de estresse gerando o desgaste no relacionamento interpessoal.

Segundo Maximiano (2004), as necessidades humanas segue uma ordem de importância para auto realização como podemos observar na teoria de Abraham Maslow (1908-1978) representada através de uma pirâmide da qual afirma que tendo consciência de suas necessidades o indivíduo pode escalar essa pirâmide desenvolvendo seus potenciais e atingindo sua auto-realização e dessa forma trabalhar com mais entusiasmo e proporcionar um ambiente de trabalho mais harmonioso facilitando para atingir as metas e objetivos.

Um líder deve ser capaz de identificar estas necessidades e transformá-las em oportunidade para crescimento da equipe como um todo.

Figura 2: Pirâmide de Necessidades



Devemos ainda considerar que o papel do líder nessa situação é bastante complexo e fundamental, pois a necessidade muda de membro para membro e a satisfação passa para outra indefinidamente e a ele compete administrar as diferenças individuais, conciliá-las e canalizá-las rumo às metas a serem alcançadas por sua equipe estando de acordo com a afirmação:

“A vida de um grupo passa por várias fases e, em cada uma delas, os membros atuam de forma diferente duplamente: em relação à etapa de vida do grupo em relação aos demais membros” (MOSCOVICI, 2000 p.125) e ainda na constatação:

“Os estilos de liderança são baseados em seis importantes traços: disposição, desejo de liderar, honestidade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relacionado ao trabalho, que distinguem líderes e não-líderes, porém, ainda afirma que um perfil pode dar certo numa determinada situação que para outra não seria eficiente. Traços por si só não são suficientes para explicar a liderança. As explicações baseadas apenas neles ignoram as interações de líderes e subordinados, assim como fatores situacionais”. (ROBBINS & COULTER, 1998 p. 360).

Vários autores abordam os tipos de liderança, conforme os autores Las Casas (2002) e Masonneuve (1967), têm três estilos predominantes de liderança que são os autocráticos, democráticos e situacionais:

3.1 Autocráticos

Os líderes **autocráticos** são aqueles que acreditam ser o centro das atenções, que todos e tudo devem girar ao seu redor, define e dá diretriz, não distribui funções. Voltado para a tarefa e não para as relações humanas de sua equipe. Baseado no poder e posição do cargo que ocupa. É o estilo herdado da pré-história que implica obediência aos demais. Podem criar ambientes emocionalmente insalubres no local de trabalho por não saber se relacionar com as pessoas.

3.2 Democráticos

Os líderes **democráticos** são aqueles que participam toda a equipe do planejamento e execução de tarefas, delega responsabilidades, pois acredita que seus subordinados têm capacidade e dá autonomia para seguimento do projeto. Tem sua liderança baseada na credibilidade e relações interpessoais.

3.3 Situacional

A liderança baseada num perfil **situacional** é aquela onde para cada momento e situação age de forma diferente, de acordo com a maturação da mesma e se voltado para as tratativas individuais ou da equipe. Esse líder identifica a capacidade e a disposição dos membros em assumir responsabilidades e dirigir seu próprio comportamento. Para um membro que apresenta maior eficiência este líder poderá dar-lhe mais liberdade e autonomia nas decisões. Já para subordinados que apresentam erros seguidos, pouco comprometimento e disposição podem impor-lhe maior autoridade e menor liberdade. Ignora o perfil e traços do líder e valoriza a situação.

Podemos identificar alguns outros estilos de liderança que têm um papel relevante:

3.3.1 Outros Estilos de Lideranças

Líder Paternalista: motivado pela necessidade de relacionamento, são ditadores benevolentes, são protetores, mas exigem dos subordinados lealdade, disciplina e obediência. Podem criar um ambiente sem valorização do espírito empreendedor da equipe.

Líder Administrativo: esses são motivados pela necessidade de ordem e respeito. Criam ambientes produtivos e eficientes pelo alto poder de organização e monitoramento de resultados.

Líder Facilitador: estão num processo de transição entre administradores e líderes. Concentram-se nas habilidades de comunicação interpessoal e no desenvolvimento da equipe. São capacitadores no auxílio à expressão.

"As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder". Chiavenato (2003, p.125)

Líder Estratégico: este tem como principal característica influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que viabilizem vendas efetivas, além de concentrar esforços no trabalho em equipe, na criação e flexibilidade sempre objetivando alavancagem das vendas. Proporcionam troca de conhecimentos e estão constantemente motivando seus subordinados.

Um líder deve criar valores, ter estilo gerencial qual preza a estabilidade financeira da organização, ser ainda do estilo estratégico que cria valores e inovações concomitantes com um estilo visionário que programa em longo prazo. Devem ser geradores de energia e produtividade além de ter habilidades para o relacionamento interpessoal e saber comunicar-se. Para Rowe (2002) o líder estratégico tem que conciliar dois papéis: a liderar e gerir.

4. LIDERANÇAS EM UMA EQUIPE DE VENDAS

Cada membro da equipe tem sua função, estuda as estratégias, fica atento ao gestor e analisa suas ações no grupo. Para fazer parte de uma equipe eficaz precisa depender uns dos outros mutuamente, estar ciente de que cada atitude seja ela correta ou incorreta influenciará no grupo como um todo e cabe ao líder traçar as metas para atingir com destreza o objetivo coletivo, ou seja, para que o cliente fique satisfeito com a venda feita em equipe é necessário que haja harmonia entre o grupo, todos devem trabalhar com o mesmo objetivo. Quando se trata de vários membros dentro na equipe deve-se levar em consideração que não podem competir uns com os outros e sim existir a cooperação entre os integrantes da equipe não deixando a empresa e principalmente os clientes confusos. O diferencial competitivo dentro das organizações não é mais a infra-estrutura física e tecnológica, mas sim o seu capital intelectual, o material inatingível, no conhecimento de seus colaboradores, no qual precisam estar em constante relacionamento para que possa circular a sabedoria e o conhecimento também através de uma comunicação eficiente e eficaz. Percebe-se que considerar traços e personalidade por si só torna um líder limitado em seu papel de planejar, conhecer, integrar seus liderados e incentivar veementemente o crescimento individual para ganho num todo se utilizando de métodos eficientes de treinamento, análise de cargos por competência, estratégias comerciais além de fazer bom uso da comunicação clara e direta através de meios que atinjam o objetivo primordial de orientar e planejar para vendas. Dessa forma a comunicação é elencada como um fator importante e necessário na liderança.

4.1 Comunicações Eficientes e Eficazes

Antigamente as empresas consideravam a comunicação como uma despesa sem retorno financeiro, uma ferramenta dispensável e desnecessária para o dia a dia da empresa. Com a evolução gerencial, a maioria das empresas, hoje, vê a comunicação como uma ferramenta importante para auxiliar na elaboração da estratégia de mercado.

O líder é o principal autor, na área operacional para transmitir o direcionamento da estratégia e de garantir a execução das diretrizes da empresa.

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado seria “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Comunicar implica em participação (*communicatio* tem o sentido de “participação”), em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações novas”.

A comunicação é, antes de tudo, uma percepção. Implica a transmissão, intencional ou não, de informações destinadas a informar ou influenciar um indivíduo ou grupo de receptores. Contudo, não se reduz a isso. Ao mesmo tempo em que se transmite uma informação, produz-se uma ação sobre o sujeito receptor e um efeito retroativo (feedback) sobre a pessoa que a emite, que é influenciada.

A linguagem não é a única conduta da comunicação. A mímica e o gesto são outras.

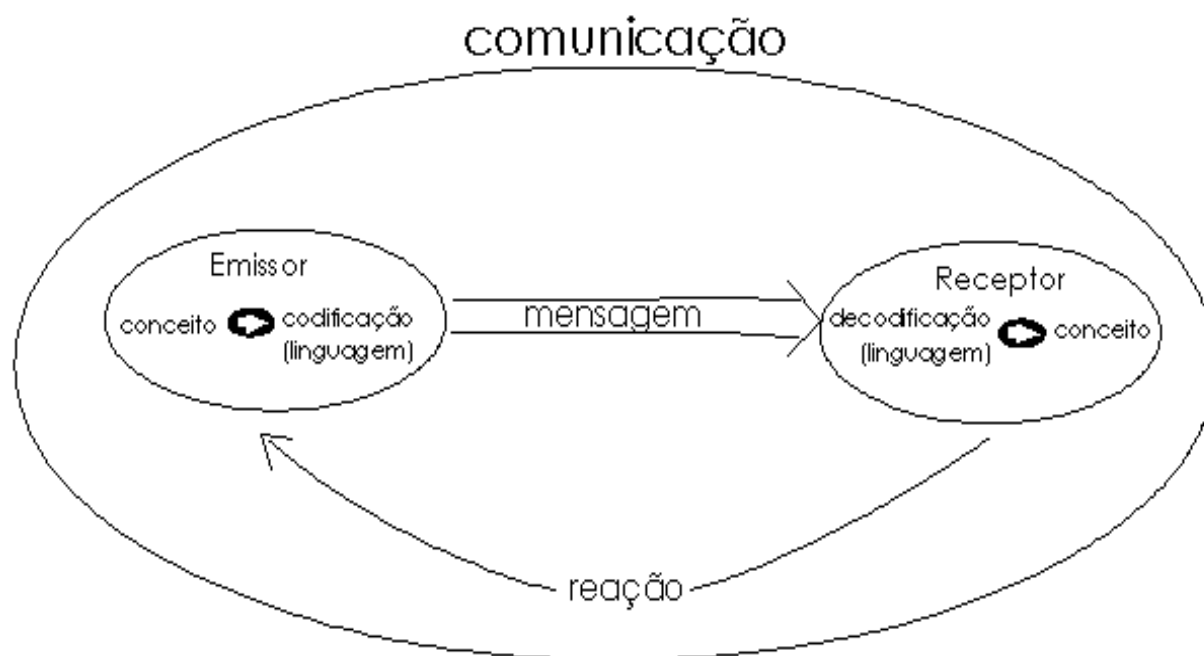
Por outro lado, nem todas as comunicações se exprimem de forma racional.

Percebe-se mais aquilo que é transmitido claramente. Freud falou até mesmo de comunicação de inconsciente a inconsciente.

Comunicação: Ato ou efeito de comunicar-se. Processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados. A mensagem recebida por este meio. A capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas. (dicionário Mini Aurélio – 6ª. Edição revista e atualizada).

Toda comunicação tem como primícia uma mensagem, um emissor, um receptor e uma reação.

Figura 3: Etapas de uma comunicação



Fonte: www.ead.unicamp.br/minicurso/video/texto/Modulo1/mod001tela001.htm

Estamos na era da comunicação e percebemos uma grande falha nesse canal de relacionamento gerada devido à falta de habilidade dos líderes em transmitir uma informação e dos liderados em processá-las. A falta de objetividade e clareza também contribui para que a comunicação se torne ineficaz e não atinja seu ponto primórdio que é incorporar conhecimento, sabedoria, valores, articular, orientar para a visão da empresa e situar a equipe.

Neste ponto, a credibilidade e o saber ouvir outra pessoa de maneira inteligente, compreensiva e hábil, são atributos importantes de um líder e um diferencial para que haja aceitação da mensagem que está sendo enviada.

Traçar diretrizes permanentes auxilia um líder a reconhecer, analisar e influenciar a rede informal do processo comunicativo sem institucionalizar e burocratizar.

Deve-se observar ainda que numa comunicação a mensagem possa gerar incertezas, probabilidades e utopia tornando imprevisível o comportamento do receptor.

O processo comunicativo se baseia em: quem diz – o que diz – em que canal – para quem se destina – com que efeito ou objetivo. Dá-se por diversos meios como o uso da tecnologia (e-mail entre outros sistemas), verbal, escrita e corporal.

4.1.1 Comunicação Tecnologia

A **comunicação por tecnologia** é a mais crescente nos dias atuais, porém não é o canal mais importante apesar de ser considerado um dos meios mais rápidos da disseminação e transmissão de informações a qual além desse papel específico assume ainda a importância no relacionamento social e nos mecanismos de tomadas de decisões.

4.1.2 Comunicação Verbal

A **comunicação verbal**, apesar dos avanços tecnológicos, ainda é a maneira mais eficaz de retransmitir informações. A palavra continua a ter um papel importante nas organizações. Através desse meio as pessoas interagem, trocam experiências e buscam soluções para problemas. Porém podem ser confundida com o chamado “boatos”, onde a mensagem é retransmitida de acordo com a interpretação de quem ouve não sendo na maioria das vezes a real informação recebida.

4.1.3 Comunicação Escrita

A **comunicação escrita** é a fonte mais segura, pois registra e formaliza acordos, regras e objetivos. O texto deve ser conciso e bem estruturado. É uma habilidade bastante negligenciada no mundo empresarial que vem ganhando chavões e abreviações de acordo com o departamento de cada um, uma linguagem que se torna cada vez mais difícil de decifrar.

É considerada uma forma de comunicação importante para a produtividade. Falar e escrever bem são diferenciais no mercado competitivo.

4.1.4 Comunicação Corporal

A **comunicação corporal** é uma das maiores fontes de informações e aceitações. Amplifica o significado das palavras e melhora a habilidade social. Usar esta comunicação de forma intencional auxilia na transmissão da mensagem reforçando o conteúdo das palavras.

A comunicação entre líderes e liderados deve fornecer informações as mais precisas possíveis para o desempenho com eficiência e eficácia de um trabalho a ser realizado sendo seu propósito expresso de transmitir uma mensagem. Um ruído nesse canal pode atrasar todo um projeto e acarretar em grandes prejuízos. Toda decisão é baseada em informações e tais decisões devem ser comunicadas a fim de atingir o objetivo.

“Uma vez que uma decisão é tomada a comunicação tem que acontecer. A melhor idéia, a sugestão mais criativa ou o melhor plano, não podem acontecer sem comunicação, os líderes precisam então de habilidades de comunicação”. (ROBBINS & COULTER, 1998 p.386).

A revolução global está mudando os negócios, os negócios estão mudando o mundo. As novas regras e as novas organizações estão desafiando as lideranças. As estruturas das empresas, a natureza do trabalho está mudando. Tal revolução está no capital humano com conhecimento e com capacidade de comunicação.

Cabe dizer, portanto, que o sucesso das empresas não é resultado somente de sua reação aos movimentos do ambiente externo, podendo variar conforme a maneira que a organização utiliza as ferramentas de comunicação com seus colaboradores internos e externos. Em síntese, a comunicação deve ser parte dos procedimentos organizacionais fundamentais, o que permite uma administração participativa e descentralizada, maior eficácia nas tomadas de decisões, com a valorização do relacionamento dos grupos informais de trabalho e a individualidade de cada colaborador para realização dos objetivos organizacionais.

No conjunto das boas relações humanas, as boas palavras constituem um estímulo precioso, objeto imprescindível para um homem de negócios e não menos importante também é que o mesmo saiba identificar talentos e trabalhar seus pontos fortes dentro de sua competência. Avaliar a necessidade de investir em treinamento para educação continuada, capacitação e crescimento da equipe como um todo. Por fim, concorda-se que o sucesso e os bons resultados profissionais dependem da busca por novos conhecimentos e que o chavão "problema de comunicação", na verdade, deveria ser substituído por "percepção limitada".

Se nos comunicamos mal, é porque percebemos pouco do que está sendo comunicado. Portanto, ampliar a percepção é fundamental para as pessoas que desejam se comunicar melhor.

5. MÉTODOS DE TREINAMENTO E APLICABILIDADE PARA AS EQUIPES DE VENDAS

Nota-se cada vez mais que a falta de preparo dos profissionais de vendas dentro de uma organização pode ocasionar sérios prejuízos para a mesma, sendo assim muitas das organizações deixaram de ver treinamento como custo e agora observam como investimento, porém ainda é necessário que as organizações invistam constantemente em treinamentos, tanto técnico quanto comportamental o que pode se tornar um diferencial competitivo.

Uma equipe de vendas bem motivada, treinada e atualizada é fator fundamental para chegar de forma eficiente e eficaz nos resultados final para a organização e para si próprio.

O treinamento é a chave para a porta do crescimento que muitas empresas estão em busca e já para a equipe de vendas serve para que estes despertem o seu melhor, que se doem para a organização que representam e que gerem melhores retornos.

5.1 Conceitos de treinamento

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do individuo na organização e no desempenho das suas funções além de ser também um processo que visa á preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos do profissional na organização que está atuando.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente á execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2003 p. 145)

A maioria dos treinamentos visa à atualização e o aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários e com isso percebe-se que o programa de treinamento pode trazer grandes retornos para os profissionais e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá uma motivação maior e os resultados dos objetivos organizacionais serão maiores e mais produtivos.

Numa época onde é preciso ser cada vez mais assertivo e focado para conquistar novos clientes e manter os atuais, o treinamento das equipes de vendas vem ganhando cada vez mais espaço e atenção nas organizações.

Robbins (2000) comenta que os investimentos em treinamentos podem propiciar grandes retornos para a organização. Isso pode ser ainda mais verdadeiro nos dias de hoje, pois a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca por aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificações dos profissionais.

Segundo (GOBE, 2004) quando se fala em treinamento, entende-se em adquirir novas técnicas e ferramentas para o aumento da produtividade e resultados qualitativos, porém o mesmo deve garantir também o aprendizado necessário de informações e conceitos a serem transmitidas, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas.

5.2 Treinamentos para Gestores de Equipes de Vendas

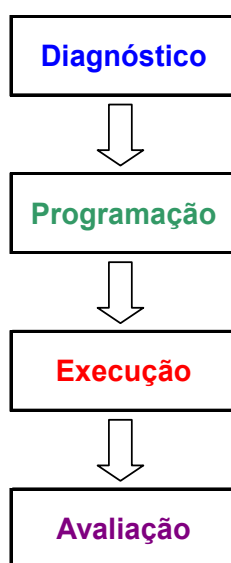
A globalização e o aumento da competitividade são os causadores da crescente preocupação das organizações com os treinamentos para gestores de equipes de vendas. O principal objetivo desses treinamentos é colaborar com o gestor para que o mesmo adquira novas técnicas e ferramentas que possam auxiliá-los com sua equipe de vendas e assim fazer com que o indivíduo se comprometa mais com a sua equipe e com a organização, trazendo assim os resultados que lhes são esperados.

O gerente de vendas deve ser uma pessoa muito bem treinada, deve conhecer o produto que está vendendo, conhecer o mercado e seus concorrentes, demonstrar confiança, pois ele será o espelho da sua equipe todos iram se basear nele.

Um dos métodos que vem sendo mais utilizado para treinamento de gerentes, é o Coaching Executivo, este método ajuda a desenvolver os estilos de liderança, estimula a alta performance, ensina a processar mudanças, auxilia o gerente a estabelecer suas metas e persegui-las sem perder o foco e colabora com o gestor na solução de conflitos internos que possam de alguma forma interferir no planejamento e na execução das ações necessárias para estabelecer e atingir a meta.

5.3 Fluxos do processo de treinamento na equipe de vendas:

Figura 4: Etapas de um treinamento



Fonte: (MARRAS, 2003. p.150).

O autor (GOBE, 2004) relata que o processo de treinamento é formado por quatro etapas das quais veremos algumas a seguir:

5.3.1 Diagnóstico

O Diagnóstico é um levantamento a ser feito, a fim de descobrir as carências existentes no departamento de vendas e assim trabalhar em cima do que pode ser melhorado no desempenho do profissional de vendas. Este levantamento das necessidades pode ser feito através de relatórios de observação e de entrevistas com as equipes de vendas.

5.3.2 Programação

A definição dos objetivos e conteúdos a serem trabalhados nos treinamentos é feita com base nas necessidades que foram diagnosticadas na 1ª etapa. Para cada necessidade terão objetivos a serem alcançados.

Por exemplo, se a dificuldade do profissional de vendas é no fechamento do pedido, será determinado como objetivo desenvolver habilidades ou técnicas de negociação, para que assim possa suprir esta necessidade.

Já o conteúdo a ser trabalhado no treinamento deve envolver todos os objetivos e fazer com que o profissional que está sendo treinado possa alcançá-los.

6. Nossa Gestão

O que observamos em nossa gestão analisando apenas o departamento de marketing, é que não há a essência do líder, a mesma não está direcionada para as pessoas, não há sensibilidade às problemáticas dos outros. Não há uma preocupação autêntica pelos elementos da equipe, sendo relativamente o modo da forma com que realizam suas tarefas. Há uma necessidade em treinamentos e motivações constantes.

Há uma preocupação excessiva com as tarefas em deterioramento das pessoas que as executam. Isso pode acarretar a diminuição da coesão grupal e da satisfação dos liderados. Contudo isso poderá aumentar, se o líder mostrar o que espera dos subordinados. O efeito do que almeja estará ligado diretamente no estilo que o líder se apresentar.

6.1 Avaliação.

Após a realização do programa de treinamento é de suma importância fazer a avaliação dos resultados que foram obtidos, se houve mudanças no comportamento ou nas atitudes de quem foi treinado.

É necessário saber se a necessidade diagnosticada foi suprida para os profissionais de vendas. Essa avaliação pode ser feita através de questionários ou discussões entre os participantes no término do programa.

Conforme (MARRAS, 2003) existem alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento:

- Aumento da produtividade
- Melhorias na qualidade dos resultados
- Modificações percebidas nas atitudes e comportamento
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização)

- Aumento das habilidades
- Aumento da motivação

Percebe-se então que após a realização do treinamento, o empregado aprende mais sobre suas atividades e necessidades da empresa, o que pode possibilitar a utilização de novos conhecimentos para o crescimento da organização e seu crescimento pessoal.

Entre todos os objetivos de treinamento, Marras (2003) cita dois importantes objetivos: os objetivos específicos, são os que trazem qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros de acordo com as necessidades estabelecidas pela equipe.

Objetivos genéricos são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do profissional a desenvolver a motivação dentro da organização. O retorno de treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o funcionário alcançar o seu desenvolvimento organizacional da empresa.

6.2 Métodos de treinamentos

Os métodos de treinamentos podem ser identificados como um conjunto de etapas compreendidas desde a apresentação do assunto até a avaliação de aprendizagem pode-se afirmar que um mesmo método pode ser utilizado em várias situações de treinamento.

Robbins (2002. p.470) define dois métodos de treinamento, sendo “formal e informal”.

“Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado; Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente

adaptável às situações dos indivíduos, para ensinar habilidades e manter os funcionários”.

6.2.1 Treinamentos Formais

- Programas de treinamentos em sala de aula: são encontros com finalidades específicas, onde a comunicação se processa em duas direções. O instrutor do treinamento trabalha com o tema e os treinandos participam.

- Seminário: é caracterizado pela apresentação de um tema comum por vários apresentadores, onde haverá um debate junto com os participantes do treinamento logo após o término da apresentação.

Tem como finalidade debater/dialogar sobre os mais diversos aspectos do tema que foi tratado, trocar informações e experiências.

- Simpósio: é apresentado de uma maneira mais formal, constituído por um coordenador e dois ou mais apresentadores especialistas, onde todos irão abordar o mesmo tema, porém com aspectos diferentes. Neste modo o participante pode participar por meio de perguntas por escrito, respondidas após a apresentação formal.

6.2.2 Treinamentos Informais:

- Reuniões de trabalho: são encontros que ocorrem durante o dia de trabalho, que tem como objetivo a troca de informações, discussões de problemas, apresentação de projetos ou tomadas de decisões em grupo. A reunião ou algumas partes delas pode ser também utilizada como uma sessão de treinamento, sendo assim é necessário usar da criatividade para desenvolver dinâmicas de grupo ou exercícios rápidos, que não necessitem de muita estrutura.

Esse tipo de treinamento informal auxilia também na revisão ou no aprofundamento do assunto que já foi abordado no treinamento formal (na sala de aula).

Para (Las Casas, 2002) treinamentos iniciais devem abordar informações sobre produto, mercado, território de vendas, características dos clientes entre outros. Quando for um programa de reciclagem é destinado aos vendedores que já tem mais experiência, com foco maior nas dificuldades encontradas por eles.

Podem ser utilizados também alguns métodos de treinamento como:

- Aulas expositivas: é utilizada para informar aos participantes sobre alguns procedimentos, a vantagem deste método e que se ganha um tempo maior para tratar sobre o assunto que está sendo trabalhado.
- Debates: são utilizados com bastante frequência normalmente em programas de reciclagem. Eles podem ser trabalhados em forma de estudo de casos, os vendedores analisam, discutem e concluem a melhor solução para o problema apresentado. Este treinamento tem maior vantagem, pois consegue obter a participação de todos os envolvidos no programa.
- Simulação: feito de forma teatral de acordo com a situação, normalmente um participante faz o papel do vendedor e o outro do comprador, durante a apresentação os demais participantes analisam os pontos fortes e pontos fracos para uma conclusão no final.

Observa-se então que o treinamento é de grande valia tanto para empresa quanto para o vendedor. Para empresa otimiza os investimentos e ajuda numa melhor formação da equipe onde todos estejam unidos por um único objetivo.

Já para as equipes de vendas o treinamento pode ser visto também como um importante fator motivacional, onde acabaram adquirindo novos conhecimentos e técnicas, ferramentas

estas que ajudarão a obter melhores resultados no seu desempenho profissional e um melhor rendimento.

6.2.3 Proposta

As organizações encaram hoje seus colaboradores como seu maior patrimônio investem em treinamentos constantes, colabora cada dia mais com o fluxo na comunicação, criam planos de cargos e salários, benefícios infintos e ainda buscam oferecer ao mercado um produto e ou serviço que atenda as necessidades de seus clientes.

O tema proposto é bastante complexo, porém os autores consultados concordam entre si, sobre os estilos predominantes de liderança e que o estilo situacional é o mais adequado, pois conforme exposto e em análise à pesquisa e entrevista, um líder deve ser flexível, ser autocrático quando se tratar de uma situação que exija uma performance mais rígida, ser democrático e deixar a equipe direcionar uma tomada de decisão e tornar-se situacional na maioria das vezes elevando o conhecimento da equipe, compartilhando informações, aperfeiçoando-se a cada dia seja com treinamentos in-company ou em bancos escolares. É necessária dedicação, criatividade e um bom conhecimento de relacionamento interpessoal ao líder que deseje ter uma equipe auto-gerenciável.

Embora não haja um líder com perfil “perfeito”, alguns aspectos são considerados importantes na gestão do relacionamento interpessoal que facilitará o envolvimento e comprometimento da equipe, sugestões para a gestão do departamento de marketing:

- ◆ O estilo de a liderança ser moldado de acordo com o seu cliente externo, de acordo com visão e missão da empresa e também ser adequado a situação presente da equipe como um todo. No capítulo “O papel de um líder e estilos de lideranças”, apresentou-se uma afirmação do autor MOSCOVI que diz que o grupo passa por fases e em cada uma delas a liderança deve reagir de forma diferente.

- ◆ Esta afirmação aliada com os perfis elencados no mesmo capítulo reforça de que uma liderança eficiente e eficaz é baseada não só em traços de personalidade, mas também na habilidade de comunicar-se, na constante evolução através de estudos e treinamentos e principalmente a ter e desenvolver a habilidade do relacionamento interpessoal, conhecendo seus liderados, seus pontos fortes e fracos dessa forma alocando-os conforme sua competência e conhecimento.

- ◆ Educação continuada através de um cronograma de treinamentos focado no desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades individuais proporcionando o crescimento profissional e intelectual da equipe. Atentar para a real necessidade da equipe, fatores que estão influenciando no desempenho do profissional e assim decidir qual é o melhor método de treinamento a ser aplicado.

- ◆ Definição da função de cada membro orientando para a responsabilidade atribuída ao cargo, orientar para o uso e conhecimento das ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades desde a integração com os demais departamentos da empresa até a utilização do telefone, softwares e aplicativos, formulários, planilhas e tabelas de preços.

- ◆ Realização de reuniões periódicas no incentivo da participação coletiva, exposição de idéias, compartilharem dificuldades, traçar objetivos e as metas da equipe favorecendo a comunicação.

- ◆ Embora reuniões coletivas sejam bastante proveitosas se seguidas conforme a pauta e horários pré-determinados, avaliações individuais são de suma importância e devem acontecer com freqüência para estreitamento da relação líder e liderado, os devidos feedbacks bilaterais, apontar os pontos fortes, estabelecer ações para os pontos de melhorias, definição de prazo para as mudanças e remover barreiras.

A aplicação da teoria na prática do dia-a-dia traz resultados imediatos no relacionamento ideal das equipes de vendas. Como foi evidenciado através do conteúdo desse trabalho, líderes devem ser pessoas preparadas, desenvolvidas, adequadas e voltadas para o ser humano e não somente para o resultado material. Poderíamos trocar a palavra liderar por conquistar pessoas, envolvê-las ao ponto de ter o máximo de comprometimento e respeito.

Conquistar a liderança plena não é uma tarefa fácil, pois conforme exposto no Capítulo II as equipes reagem de forma diferente em cada momento, variam de acordo com a maturação e crescimento seja individual ou coletivo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o término deste trabalho pode-se concluir que não há um líder “perfeito”, não existe um estilo que seja o mais correto 100% do tempo e sim um estilo formatado para cada situação. Em análise a entrevista realizada com os cinco gerentes comerciais, observou-se a sintonia em muitos aspectos da liderança, o senso comum de que o líder deve conquistar seus liderados, deve conhecê-los e comunicar-se com eles de maneira clara e transparente e gerar cumplicidade. Se adequar à organização e ao temperamento da equipe torna ainda mais complexo o papel do líder. Participar e ouvir os liderados, num conflito ser imparcial, nas dificuldades ter paciência e tolerância e ainda ter visão e sensibilidade para o desenvolvimento do potencial de cada membro aliado com o papel de planejar, elaborar e colocar em prática as metas para atingi-lo, o objetivo da organização que é prospectar, fidelizar, vender e crescer no mercado.

Revelou-se a atenção que o líder tem dado para o quesito treinamento, passou-se a entender que investir nos colaboradores motiva, valoriza e compromete-os com a empresa sem contar que se trata da chave para a porta do crescimento na busca continuada pelo aprendizado e aperfeiçoamento intelectual. Desenvolver novos talentos dentro da equipe para exercer a função de liderança é fator de suma importância e de grande satisfação a um líder, pois além de proporcionar-lhe crescimento profissional na organização através de promoções traz-lhe o sabor do sucesso em contribuir de maneira efetiva no desenvolvimento do potencial humano.

Resta, por fim, desejar boas lideranças e, que em situação de liderado, saiba ser o subordinado que gostaria de ter, e que em situação de líder, saiba ser o líder que gostava de ter quando foi liderado.

8. REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**: 8ª Edição São Paulo: Editora Atlas, 2002

CHIAVENATTO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Editora Campus, 2ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2005.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**: 2ª Edição São Paulo: Editora Pearson Educational.

FORTUNA, A. **Gestão Com Pessoas**: 4ª Edição Rio de Janeiro: Editora FGV

GOBE, Antonio Carlos. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

HAMPSON, David R. **Administração Contemporânea**. 23ª ed. São Paulo: Makron Books, 1992

KUCZMARSKI, S.S.; **KUCZMARSKI**, T.D. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.

LAS CASAS, A. **Administração de Vendas**: 6ª e 7ª Edição São Paulo: Editora Atlas, 2006

MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos - Do Operacional ao Estratégico**: 7ª Edição São Paulo: Editora Futura.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962

MASONNEUVE, Jean. **A dinâmica dos grupos**. Lisboa, Livros do Brasil, 1967.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Introdução à Administração. 6º Ed.** São Paulo, Atlas, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em Grupo:** 8ª Edição Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1998

ROBBINS, S. **Administração:** 5ª Edição Rio de Janeiro: Editora Afiliada, 1998

ROBBINS, S. **Administração de Recursos Humanos:** 6ª Edição Rio de Janeiro: Editora Ltc.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor.** ERA – Revista de Administração de Empresas, v.42, nº 1, Janeiro/Março de 2002.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow 18/08/2012 às 20:36 horas.

<http://www.ead.unicamp.br/minicurso/video/texto/Modulo1/mod001tela001.htm> 19/08/2012 às 22:17 horas.

9. ANEXO

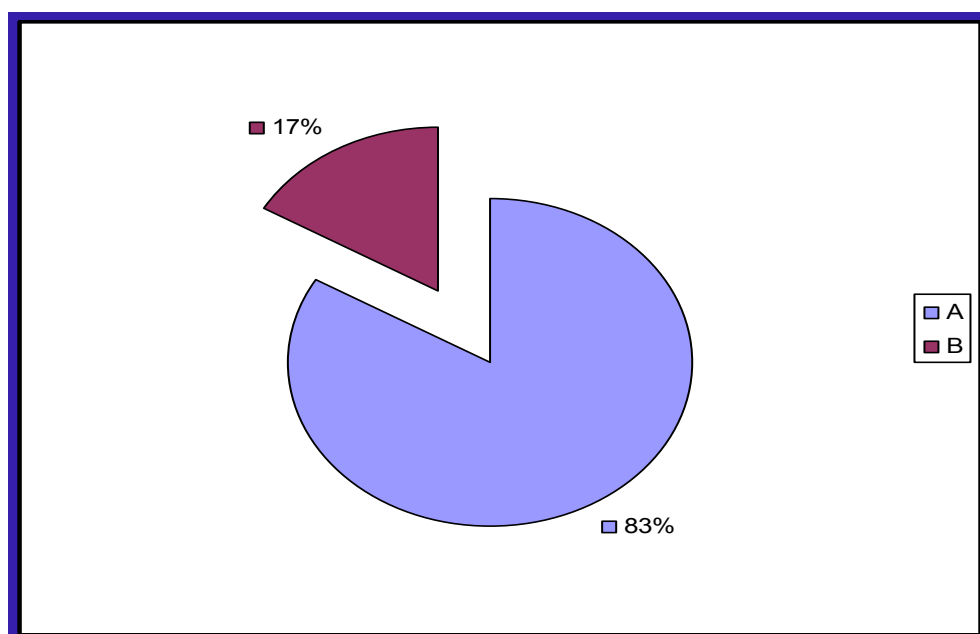
9.1 Questionários para liderados de uma Equipe de Vendas.

9.1.1 Estilos de liderança

Como você classifica o seu gerente? Assinale a opção abaixo:

A - Aquele que opera em clima de previsibilidade e estabilidade, é o chefe, deseja autoridade, acumula as informações somente para ele e trata todos os membros da equipe igualmente.

B - É do tipo que prospera no caos, é o treinador, dá poder aos integrantes da equipe, compartilha as informações e sabe tratar os membros da equipe da melhor maneira respeitando a diferença de cada indivíduo.

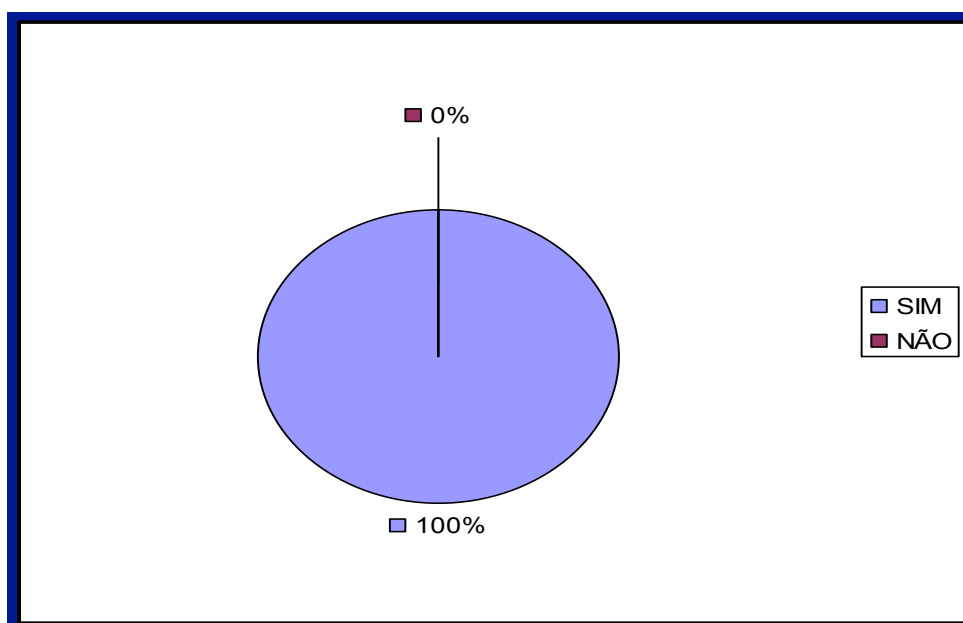


Análise: Pode-se observar pelo gráfico acima que a liderança predominante na maioria das equipes de vendas pesquisadas, é o líder autocrático (LAS CASAS, 2002). É aquele que

delega as atividades, não compartilha as informações com a equipe e trata os indivíduos como um todo e isso podem acabar prejudicando seu relacionamento com a equipe por não saber lidar de forma diferente com cada indivíduo.

9.1.2 Relacionamento interpessoal x Resultados para a organização

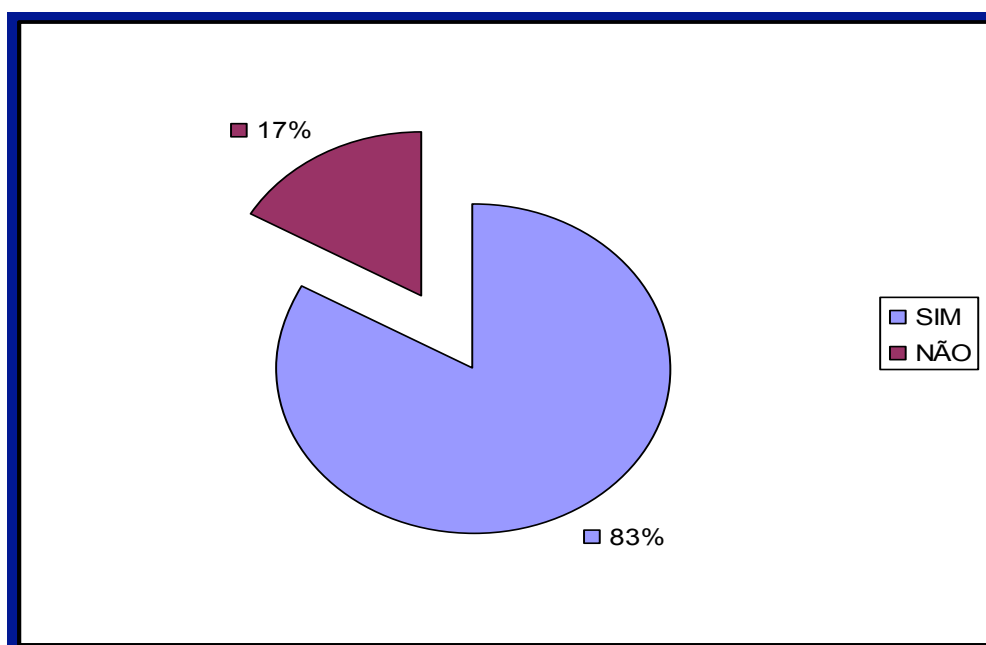
Onde há um melhor relacionamento interpessoal entre gerente e o indivíduo da equipe, os resultados para a organização podem ser melhores?



Análise: Observa-se que todos os entrevistados, acreditam que se a equipe de vendas e seu líder têm um relacionamento agradável pode sim gerar melhores resultados para a organização, pois assim os integrantes sentem-se mais a vontade com a presença do líder e o mesmo se souber utilizar desta ferramenta consegue maior comprometimento da equipe. Conforme o autor KUCZMARSKI citado no capítulo II o líder para conquistar sua equipe e obter bons resultados deve incender empatia e ter atitudes positivas.

9.1.3 Líder X Equipe

Você acha que o líder de sua equipe é um membro de extrema importância para os resultados finais?



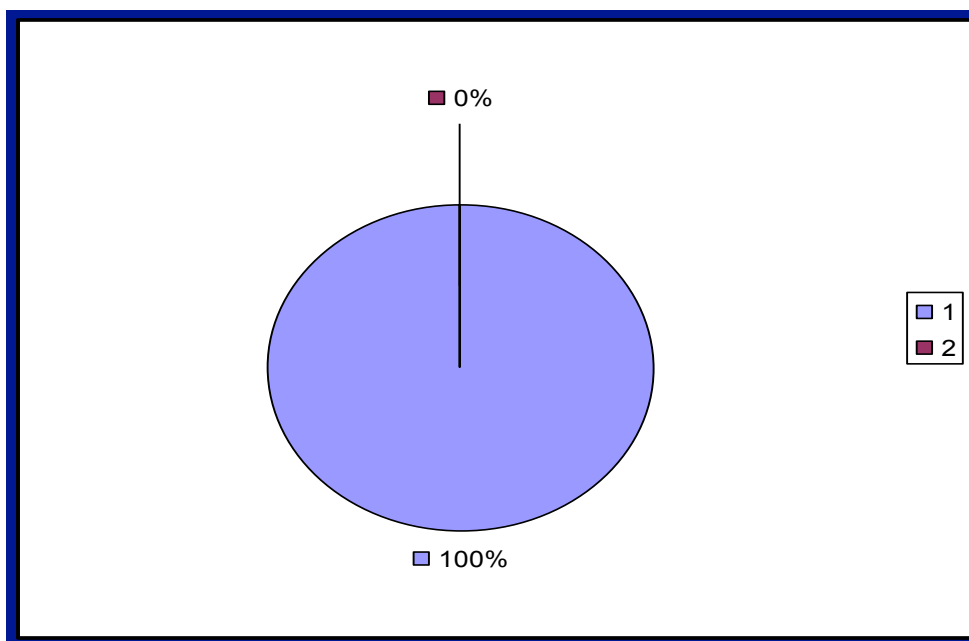
Análise: Mesmo analisando o primeiro gráfico onde se constatou que a maioria dos líderes são os de estilo autocrático conforme autor Las Casas (2002), os mesmos entrevistados acham de suma importância os seus líderes nos resultados finais. Observa-se que mesmo sendo um líder “fechado” ele atua junto com a equipe, não é aquele tipo que só delega as atividades, participa aumentando cada vez mais o clima de desafio para o cumprimento dos objetivos.

Certamente há uma boa integração entre os envolvidos no processo.

9.1.4 Liderança com espírito positivo

Assinale verdadeiro ou falso para a citação abaixo:

Líderes que exibem um estado positivo de espírito conseguem um melhor desempenho da equipe e um índice de rotatividade menor!

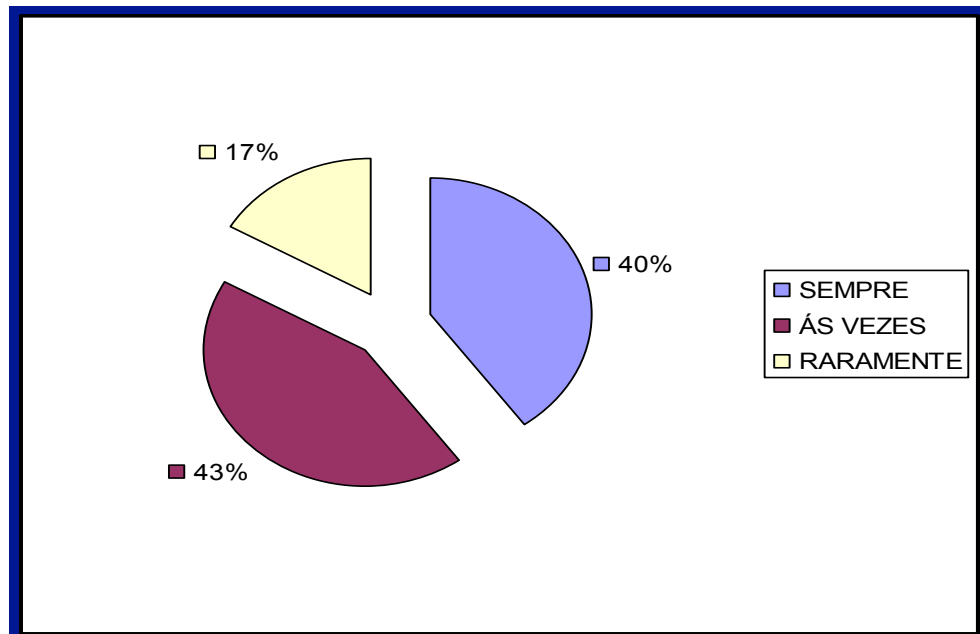


Análise: É importante que os líderes sejam otimistas, tenham um espírito alegre, acreditem nos objetivos a serem alcançados e passem isso com entusiasmo para a equipe, já que seu comportamento é muito mais observado e seguido do que as suas palavras, conforme comenta o autor KUCZMARSKI.

Quando se atua com pessoas alegre, otimistas o ambiente de trabalho se torna mais agradável, os indivíduos acabam sentindo mais prazer de participar daquela equipe, assim o índice de rotatividade pode se tornar menor.

9.1.5 Participação na tomada de decisão

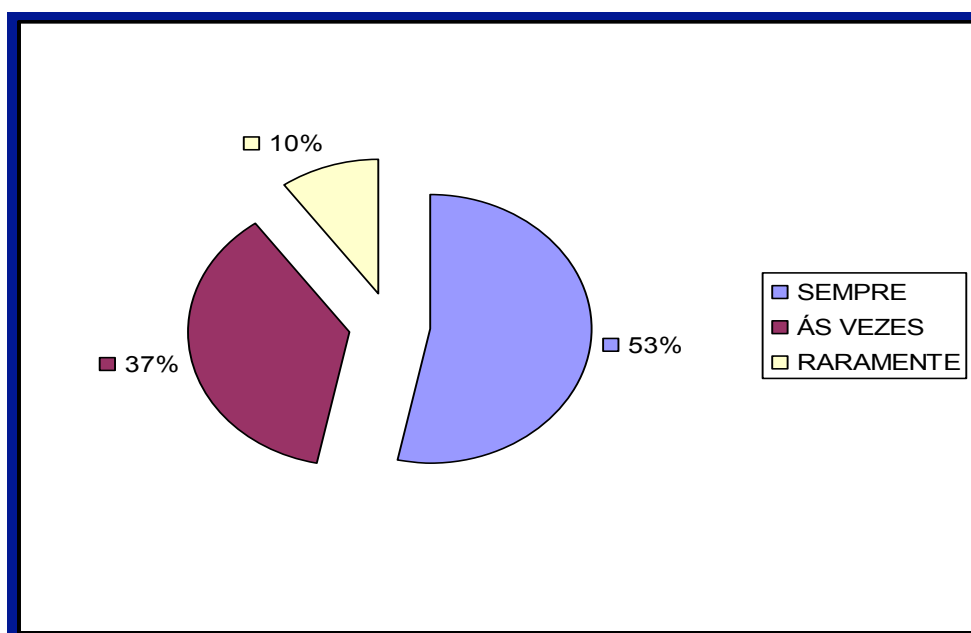
As decisões em grupo consistentemente chegam à melhores resultados do que aquelas obtidas pelas pessoas individualmente! Você participa das tomadas de decisões?



Análise: Muitos líderes acreditam que os seus liderados podendo participar das tomadas de decisões, é uma importante ajuda para a equipe e para a empresa, pois com isso pode surgir idéias de como solucionar determinado problema de uma forma mais fácil ou mais rápida e assim todos acabam se beneficiando.

9.1.6 Relacionamento situacional

Os integrantes da equipe em que atua, tem a liberdade de expor suas idéias ao gerente sem serem reprimidos?

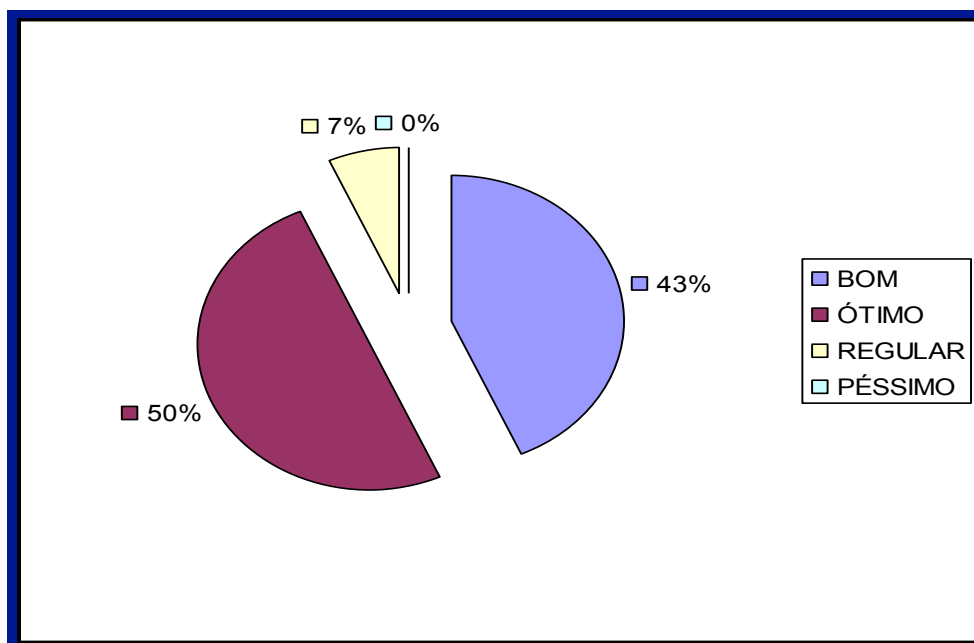


Análise: Isso é um tipo de gerência situacional conforme citado no capítulo II pelo autor, quando abrimos as portas para a exposição de idéias a empresa é a que mais se beneficia, pois podem surgir idéias novas e que dêem sucesso.

Porém o líder deve saber ouvir atentamente a idéia que está sendo passada e analisar se realmente a sugestão pode ser proveitosa.

9.1.7 Relacionamento gerente x equipe de vendas

Como é seu relacionamento com o gerente da equipe?

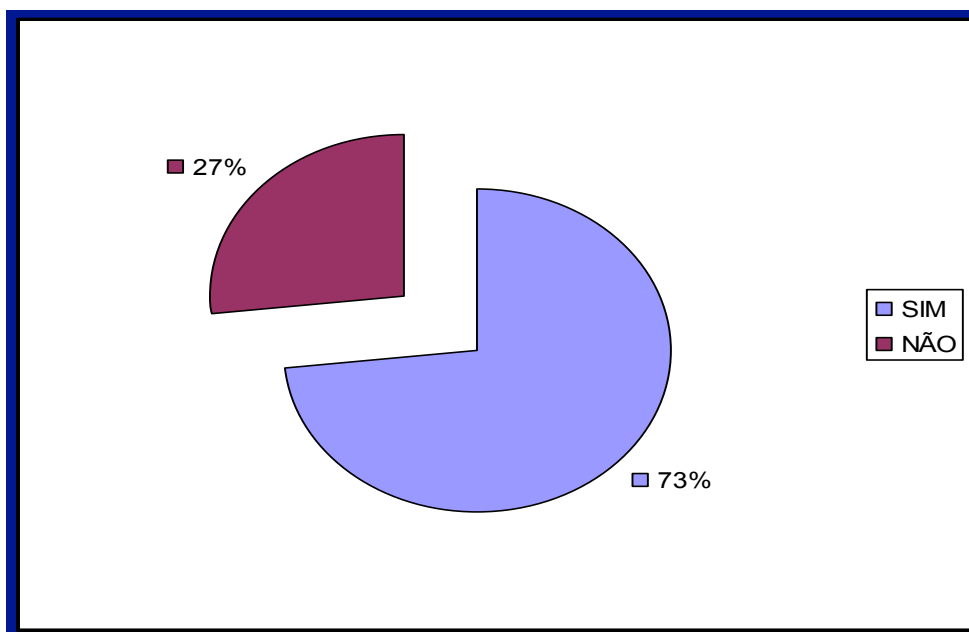


Análise: Conforme estudado nos capítulos anteriores, com base nos autores Robbins, Coutler e Kuczarski o gráfico acima apresenta que 50% dos participantes possuem um relacionamento agradável com seus gerentes, isso torna o ambiente de trabalho mais harmonioso para todos.

Como já citado são vários pontos importantes para um relacionamento “bom” e baseando-se no gráfico os gerentes possuem estes pontos ou estas habilidades.

9.1.8 Satisfação com a liderança

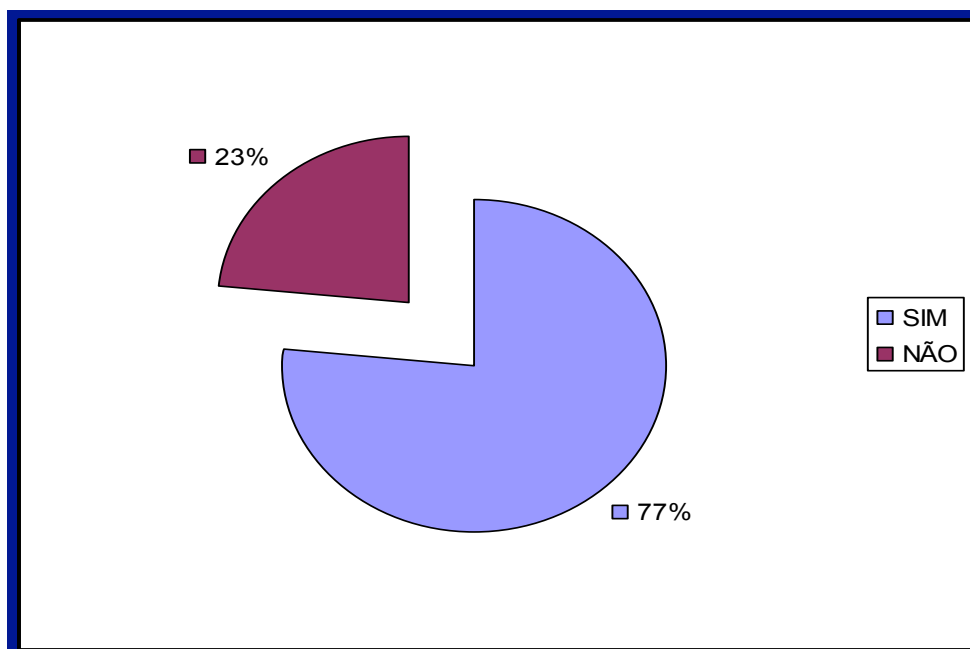
Você está satisfeito com a liderança em sua equipe?



Análise: Satisfação e resultados são o que os gerentes esperam de sua gestão na equipe de vendas. Uma equipe motivada com a liderança acaba trabalhando de uma forma mais saudável, e assim como os vendedores precisam de motivação os seus gestores também necessitam disso mais sem demonstrar para a equipe esta necessidade, quando seu trabalho é reconhecido e as pessoas estão satisfeitas com sua forma de gestão isso se torna um reconhecimento para o mesmo.

9.1.9 Confiança no líder

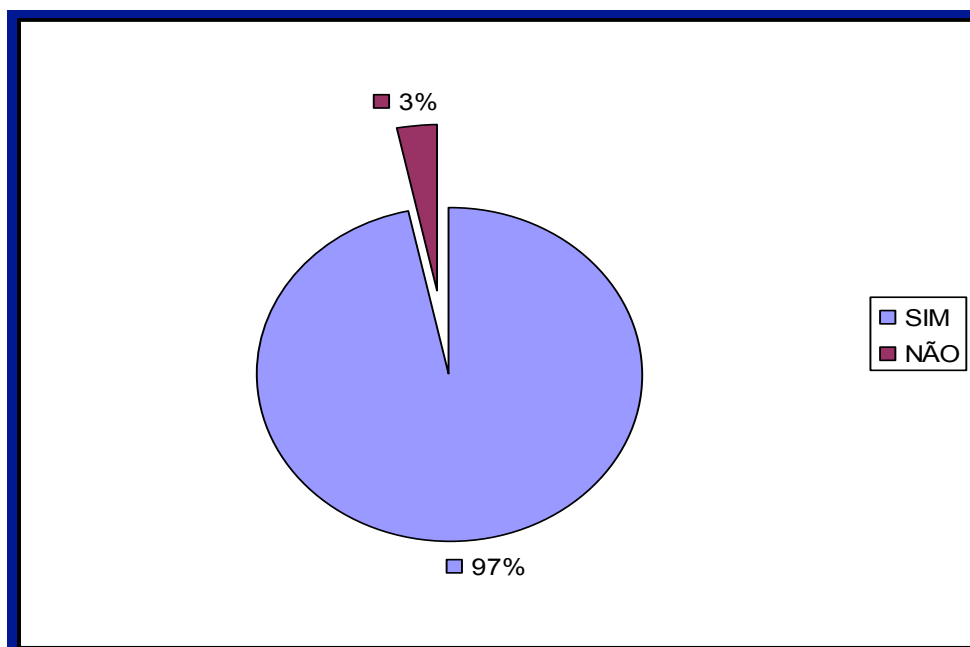
A honestidade é apontada como a principal característica admitida em um líder. Com base nessa informação, responda abaixo se você confia plenamente em seu líder e nas suas atitudes.



Análise: Os autores ROBBINS & COUTLER afirmam que os estilos de liderança são baseados em alguns traços importantes, tais como a honestidade. Com base no gráfico acima pode-se observar que 77% dos integrantes de equipes de vendas, confiam plenamente em seus gerentes e nas atitudes que tomam. Esse quadro é importante para ambas as partes, pois quando os gerentes conquistam a confiança dos seus colaboradores conseguem trabalhar de forma clara e honesta, e os vendedores não temem pela ação que foi determinada, acreditando que obterão resultados positivos.

9.1.10 Pontos chaves para um ambiente proveitoso

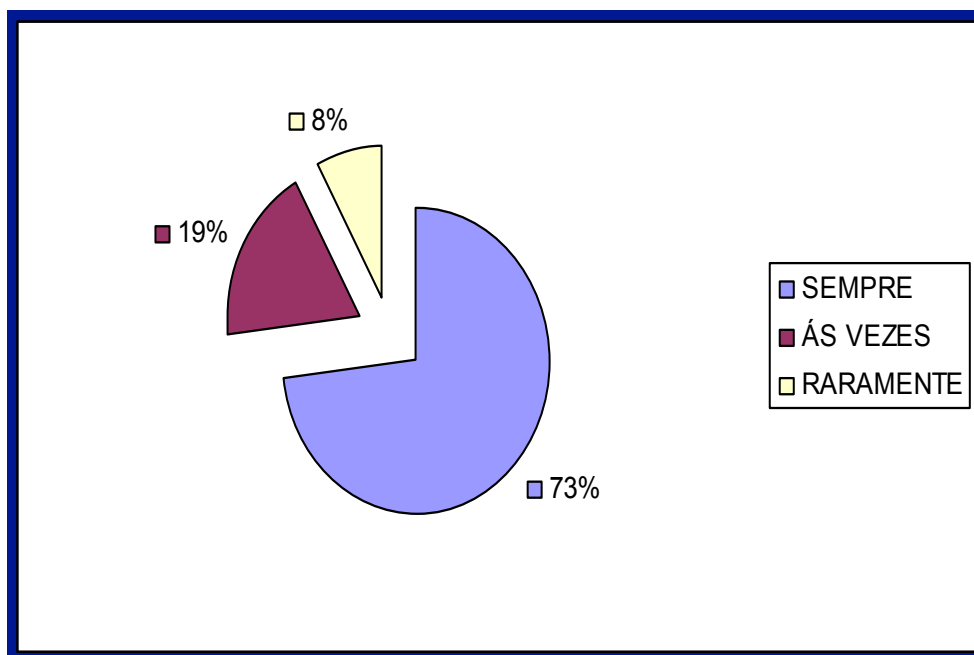
Uma equipe e seu gerente onde há um relacionamento amigável, uma comunicação eficiente e confiança entre ambas as partes faz com que o ambiente de trabalho seja mais proveitoso.



Análise: De acordo com todas as outras análises e conteúdos apresentados, observa-se que 97% dos pesquisados consideram importante a questão de relacionamento, comunicação e confiança para que forme um conjunto de qualidades que oferecerão um ambiente proveitoso, pois assim torna-se prazeroso conviver naquele determinado ambiente e as pessoas sentem-se bem focando sempre os objetivos propostos, trabalhando com qualidade.

9.1.11 Comunicação aliada à organização

A comunicação eficiente e eficaz é uma forte aliada para a organização. Com base nesta afirmação, responda abaixo se quando é passada alguma informação para você isso é feito com clareza e entende-se o objetivo da mesma?



Análise: Conforme o autor Robbins (2001), a comunicação entre líderes e liderados deve fornecer informações claras e precisas.

Com base nisso nota-se então que os líderes sabem transmitir as informações de uma maneira correta e assim todos os envolvidos entende qual é o objetivo do que está sendo passado e conseguem alcançá-lo.

9.2 Instrumentos de Pesquisa

9.2.1 Questionário para Equipe de Vendas

1) Como você classifica o seu gerente? Assinale a opção abaixo:

Aquele que opera em clima de previsibilidade e estabilidade, é o chefe, deseja autoridade, acumula as informações somente para ele e trata todos os membros da equipe igualmente.

É do tipo que prospera no caos, é o treinador, dá poder aos integrantes da equipe, compartilha as informações e sabe tratar os membros da equipe da melhor maneira respeitando a diferença de cada indivíduo.

2) Onde há um melhor relacionamento interpessoal entre gerente e o indivíduo da equipe, os resultados para a organização podem ser melhores

Sim Não

3) Você acha que o líder de sua equipe é um membro de extrema importância para os resultados finais?

Sim Não

4) Assinale verdadeiro ou falso para a citação abaixo:

Líderes que exibem um estado positivo de espírito conseguem um melhor desempenho da equipe e um índice de rotatividade menor!

Verdadeiro Falso

5) As decisões em grupo consistentemente chegam a melhores resultados do que aquelas obtidas pelas pessoas individualmente. Você participa das tomadas de decisões?

sempre as vezes raramente

6) Os integrantes da equipe em que atua, tem a liberdade de expor suas idéias ao gerente sem serem reprimidos?

sempre as vezes raramente

7) Como é seu relacionamento com o gerente (líder) da equipe?

Bom Ótimo Regular Péssimo

8) Você está satisfeito com a liderança em sua equipe?

Sim Não

9) A honestidade é apontada como a principal característica admitida em um líder. Com base nessa informação, responda abaixo se você confia plenamente em seu líder e nas suas atitudes.

Sim Não

10) Uma equipe e seu gerente onde há um relacionamento amigável, uma comunicação eficiente e confiança entre ambas as partes faz com que o ambiente de trabalho seja mais proveitoso.

Sim Não