

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

**LIDERANÇA DE EQUIPES:
O novo papel do Líder nas Equipes de Vendas**

Monografia apresentada no final do
curso de Administração para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aluna: Magda Fernandes Damasceno
Orientadora: Prof^ª. Maria Teresa Pires Costa

Natal – RN
Dezembro/2002

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

LIDERANÇA DE EQUIPES:

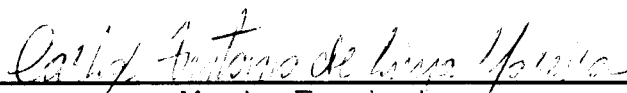
O novo papel do Líder nas Equipes de Vendas

Magda Fernandes Damasceno

Monografia Apresentada e aprovada em _____ de _____, pela banca de
Qualificação composta pelos seguintes membros:



Maria Teresa Pires Costa
Orientador



Membro Examinador

Membro Examinador

Natal, _____ de _____ de _____

Agradecimentos

A minha tia Maristela Soares pelo apoio no início do curso,
Aos meus pais,
À Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
A orientadora Profª Maria Teresa Pires Costa,
Aos professores da Graduação,

A todos que diretamente ou indiretamente
contribuíram para a realização
desta monografia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	3
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Geral	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 JUSTIFICATIVA	5
2 REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 COACHING	6
2.2 LIDERANÇA	6
2.3 MOTIVAÇÃO	7
2.4 TREINAMENTO	8
3 METODOLOGIA	9
3.1 PLANO DA PESQUISA	9
3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	9
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	9
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	9
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	10
4.1.1 Tempo de trabalho	10
4.1.2 Idade	11
4.1.3 Escolaridade	12
4.1.4 Agir de acordo com que falam	13
4.1.5 Orientação sobre crescimento profissional	14
4.1.6 Respeito ao tempo e gerenciamento de maneira eficaz	15
4.1.7 Reconhecimento pelo bom trabalho e o esforço extra	16
4.1.8 tratamento em relação à posição exercida na empresa	17
4.1.9 Interesse sincero como pessoa e como funcionário	18
4.1.10 Informações sobre assuntos importantes da empresa	19
4.1.11 Informações sobre metas e assuntos estratégicos	20
4.1.12 Situação junto à empresa e expectativa do chefe	21
4.1.13 Orientação pela chefia	22
4.1.14 Conhecimento dos pontos fortes e necessidades de desenvolvimento	23
4.1.15 Treinamento e capacitação	24
4.1.16 Seguindo o líder	25
4.1.17 Respostas abertas	26
5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES	27
6 BIBLIOGRAFIA	29

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações vivemos em ambiente de aprendizagem. Os líderes têm a função de encaminhar as pessoas para o caminho do autodesenvolvimento e superação de desafios, resultando em oportunidades de crescimento. Um dos fatores de sucesso é o próprio exemplo e o incentivo que dará para sua equipe. O líder deve prevalecer em todas as ocasiões, incentivando, apoiando, exercendo a própria ação de agente condutor das mudanças, levando sua equipe para o sucesso e possibilitando o crescimento dos talentos. Deve, ainda, buscar conhecer cada dia mais suas equipes, ficando atento às suas expectativas de crescimento e suas necessidades. Incentivar as potencialidades, valorizar a prática das competências será o grande desafio na gestão de pessoas. A liderança desenvolvida na organização será um dos pilares para o alcance desse desafio.

O presente estudo teve como objetivo estudar o comportamento dos supervisores de vendas observando o aspecto liderança. Foram abordados os seguintes tópicos: caracterização da organização, formulação do problema ou oportunidades, objetivos, justificativa, revisão da literatura, metodologia, análise, conclusões e bibliografia. O estudo foi realizado com equipes de vendas no segmento de bebidas, porém, por questões estratégicas, a empresa não será identificada¹.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa A fabrica e distribui cervejas, águas e bebidas não alcoólicas, tendo a seguinte estrutura: Escritórios, fábricas e pontos de distribuição. Possui em todo o país um quadro de mais de 18 mil funcionários próprios. Os produtos alcançam uma receita líquida da ordem de 6.525 milhões de reais por ano (base 2001).

A Empresa A é hoje uma das maiores empresas do Brasil e uma das maiores do mundo em faturamento. Obteve um volume de vendas de cerca de 18,454 milhões de hectolitros de refrigerantes e 62,350 milhões de hectolitros de cerveja, totalizando 80,805 milhões de hectolitros.

¹ Adotaremos o nome de empresa A

Possui 41 unidades de bebidas no Brasil (refrigerante, cerveja, água, chá gelado e isotônico); 4 maltarias; 2 fábricas de concentrado de refrigerante; 1 Fazenda de Guaraná e 1 unidade de fomento de cevada, totalizando 49 unidades no Brasil e exterior.

O estudo foi realizado na filial em Natal/RN em um Centro de Distribuição Direta, atuando com vendas e distribuição dos seus produtos. Localizado na grande Natal, possui 98 funcionários, onde 83% são da área de vendas. As equipes de vendas são formadas por 56 vendedores e 8 supervisores, com uma distribuição média de 6 vendedores para cada supervisor de vendas. Possui ainda Gerentes de Vendas, Supervisores do segmento auto-serviço², Supervisores de Marketing, auxiliares e analistas de vendas, porém o estudo terá como foco os supervisores de vendas, por ser estes os responsáveis pelas equipes de vendedores.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Empresa A investe maciçamente em treinamentos e na promoção dos seus funcionários. É muito comuns funcionário com cargo de vendedor ser promovido para supervisor, o supervisor promovido para Gerente e assim por diante. Porém, algumas vezes, as promoções são feitas com base na capacitação técnica, sem levar em consideração habilidades como liderança, capacidade de motivar e treinar as equipes.

Pesquisas realizadas internamente pela área de recursos humanos, para avaliar o período de experiência dos funcionários novatos, mostram que os supervisores não acompanham os seus vendedores na fase inicial do trabalho, desta forma, caracterizando a ausência de "*coaching*".³ A empresa possui um programa de qualidade, onde no item que se refere ao supervisor de vendas, solicita que o mesmo conheça as necessidades de treinamentos da sua equipe, bem como o acompanhamento exercendo o papel do treinador, ensinando, orientando e corrigindo os erros da rotina diária do vendedor. O novo profissional que lidera equipes, não pode

² Auto-serviço – Área que vende para os Supermercados

³ Palavra inglesa (coach = coche, carruagem, treinador, técnico, ensinar, treinar, preparar).

somente ter o conhecimento técnico, deve também ter habilidades como liderança, criatividade e saber motivar a equipe. Qual o comportamento do líder nas equipes de vendas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Estudar o comportamento dos líderes nas equipes de vendas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a situação atual da equipe de vendas no aspecto da liderança;
- Pesquisar a percepção dos subordinados quanto aos líderes;

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a competitividade e as mudanças profissionais, principalmente no papel do líder, este passou a ser chamado de *Coach*, ou seja, é aquele que treina, desenvolve e acompanha. Os profissionais com estas habilidades estão se destacando através de resultados positivos decorrentes de uma equipe bem treinada. Este tem sido um desafio dos líderes atuais, que muitas vezes detêm o conhecimento técnico e até acreditam que são ótimos treinadores, porém não enxergam a ligação imediata com os resultados a que são exigidos com o que estão repassando para suas equipes.

O presente estudo pretendeu avaliar o comportamento dos líderes nas equipes, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como, a qualidade de vida dos funcionários, através de equipes bem treinadas e motivadas.

O local escolhido foi o Centro de Distribuição Direta da Empresa A, localizado na grande Natal.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COACHING

O processo de coaching facilita o aprendizado, o desenvolvimento e o crescimento contínuo dos funcionários e ajuda a contribuir de forma eficaz para o sucesso da empresa. Segundo Chiavenato (2002, p. 62), "O termo *coach* vem do inglês e tem vários significados: coche, carruagem, vagão, carros de passageiros, ônibus. Pode significar também treinador, técnico, ou ainda ensinar, treinar, preparar pessoas".

Ou também definindo como o que lidera pessoas em um processo de planejamento global, de curto, médio e longo prazo, com resultados perenes para empresa (Baumgratz, 1999).

A era da informação impõe mudanças rápidas nas organizações e conseqüentemente no gerenciamento das pessoas. Surge um novo conceito de gerenciamento proporcionando uma maior participação das equipes. O *coaching* é o relacionamento onde o *coach* é responsável por ajudar o aprendiz a superar os desafios e alcançar seus resultados. O princípio é baseado na formação de talentos, desenvolvimento de competências, treinamentos, orientações, gestão de carreiras e lideranças. Os líderes exercem o papel fundamental nesses princípios, pois através deles são disseminados os conceitos e técnicas.

2.2 LIDERANÇA

A tendência da liderança será ser compartilhada, ou seja, exercida em todos os níveis da organização.

Maximiano (1997, p. 175), define a liderança como sendo "o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas"

O líder deve saber conduzir as pessoas, bem como administrar as diferenças. Chiavenato (1994, p. 146), "Um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-lo como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos."

Os líderes possuem a habilidade de influenciar as pessoas, que está relacionado com o poder e autoridade. O poder é a capacidade de exercer determinada influência, enquanto que a autoridade é o poder legítimo, ou seja, é o poder que uma pessoa tem devido o seu papel exercido dentro da organização. Daí surge a diferença entre chefes e líderes. O primeiro possui o poder formal, que é o poder sobre seus funcionários por determinação do seu cargo, enquanto que o segundo, possui liderança informal, exerce liderança sobre seus funcionários. Os chefes nem sempre são líderes.

Saber trabalhar em equipe é uma competência positiva para um líder. Goleman (2002, p. 254), referindo-se à administração de relacionamento, no trabalho em equipe e colaboração, os líderes devem:

“Trabalhar bem em grupo produz uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. Inspiram nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo, e promovem a fidelidade e a identificação. Dedicam seu tempo ao desenvolvimento e fortalecimento de relações íntimas entre meros colegas de trabalho”

Branden (2000, p 311) destaca que:

“O bom administrador ou o bom líder não é aquele que vem com soluções brilhantes, mas é o que espera que seu pessoal as tenha: o gerente, no que ele tem de melhor, é um treinador e não um solucionador de problemas para seus admiradores infantis”.

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação de uma equipe é umas das responsabilidades gerenciais. Quando um gerente estimula sua equipe através da motivação, ele está impulsionando o comportamento dos seus liderados. Uma equipe motivada consegue demonstrar um alto grau de comprometimento com a atividade que está exercendo. Desta forma, consegue alcançar os resultados propostos pela organização.

A motivação está relacionada com as necessidades humanas. Para alguns autores a motivação é mais influenciável do que outras características do ser humano.

Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades humanas são descritas através de uma pirâmide, conforme a importância de influência do comportamento. Considerando da base até o topo, as necessidades são divididas

em: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. A motivação está relacionada com a progressão que o ser humano busca ao longo da pirâmide. Nesse contexto, em uma equipe de vendas o líder deverá saber motivar explorando também os conceitos das necessidades humanas. Segundo Bueno (1996, p 243), "o líder deve diagnosticar com profundidade e acuidade o que motiva seu pessoal". A equipe se sente motivada quando é bem remunerada? Quando recebe elogios? Reconhecimento? Possibilidade de crescimento? O gerente deve identificar qual o ponto que mais motiva sua equipe, e descobrindo, deve trabalhar os fatores de satisfação específicos.

Outro fator de motivação no trabalho é uma equipe bem treinada.

2.4 TREINAMENTO

Funcionários bem treinados ficam mais motivados, resultando em uma maior produtividade. EASTON (2001, p. 72) define que treinar é:

"A arte de aperfeiçoar o desempenho. Em última análise, o treinador é um tutor encarregado de conduzir o raciocínio, buscar soluções e aperfeiçoar as habilidades de indivíduos ou equipes para a execução de tarefas e projetos específicos"

O líder exerce um papel fundamental na multiplicação do conhecimento e o mesmo deve ser um incentivador da elevação do grau de maturidade dos seus subordinados.

Para todo treinamento existe um objetivo definido, ou seja, direcionado para as necessidades da organização. Na área de vendas, especificamente, diante da concorrência acirrada, as empresas estão sempre inovando nos treinamentos. A criatividade do treinador é fundamental para o alcance do resultado. Os treinamentos devem ser constantes e sempre avaliando o grau de assimilação. Deve haver também, uma programação bem definida, calculando-se o tempo e infra-estrutura a ser utilizada. O diferencial para uma equipe, será a capacidade de transmitir os conhecimentos através dos seus líderes. As empresas que possuírem líderes criativos e habilidosos na transmissão dos conhecimentos, estarão na frente dos seus concorrentes.

3 METODOLOGIA

3.1 PLANO DA PESQUISA

O tipo da pesquisa será um estudo de caso descritivo, visando apresentar as características da população.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

A população em estudo foi uma equipe de 56 vendedores. A amostra utilizada na pesquisa correspondeu a 45 vendedores.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram tratados quantitativamente através de software de planilha eletrônica – *Microsoft Excel*, que permitiu a tabulação dos resultados e qualitativamente objetivando uma análise mais aprofundada da situação em estudo. (Anexo I)

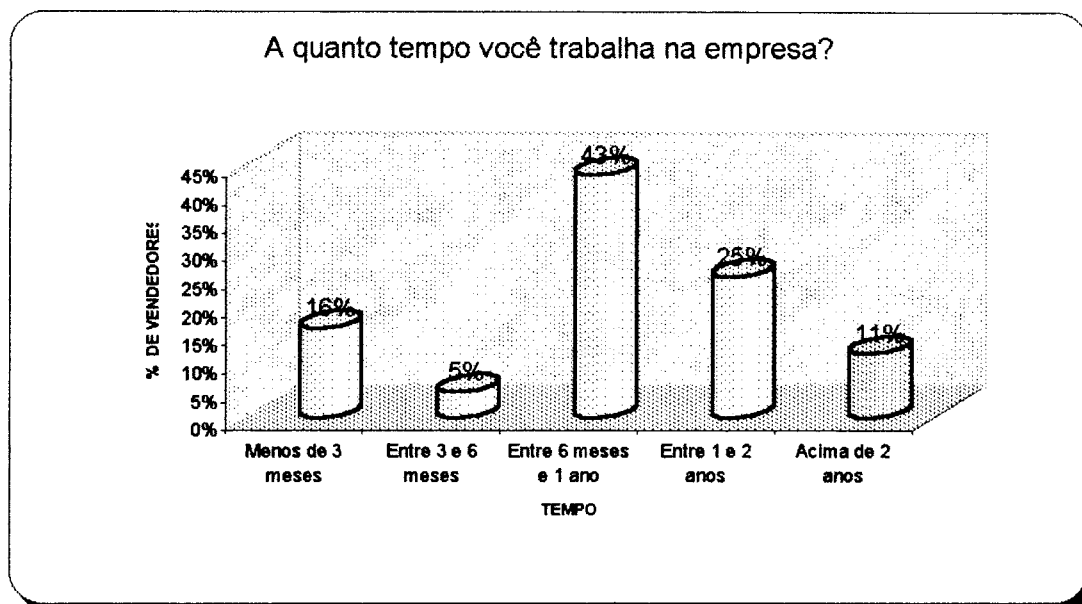
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi elaborado questionário estruturado (Anexo II)

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

4.1.1 Tempo de trabalho

Gráfico 1

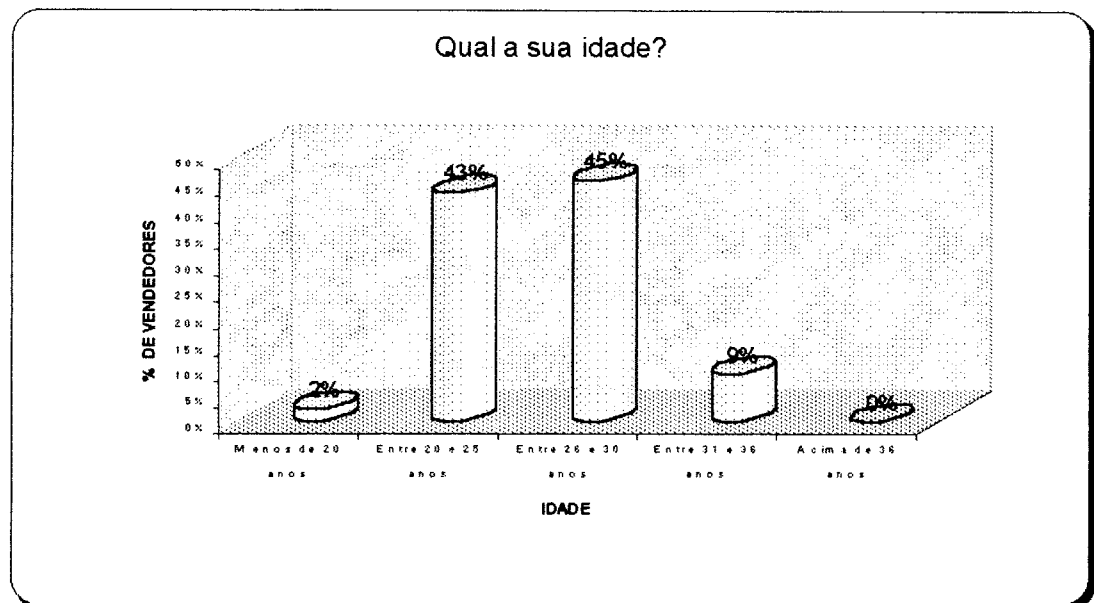


Fonte: Pesquisa Percepção Vendedor

A pesquisa mostrou que 43% dos vendedores têm entre 6 meses e 1 ano de trabalho na empresa, seguidos de 25% que estão entre 1 e 2 anos.

4.1.2 Idade

Gráfico 2

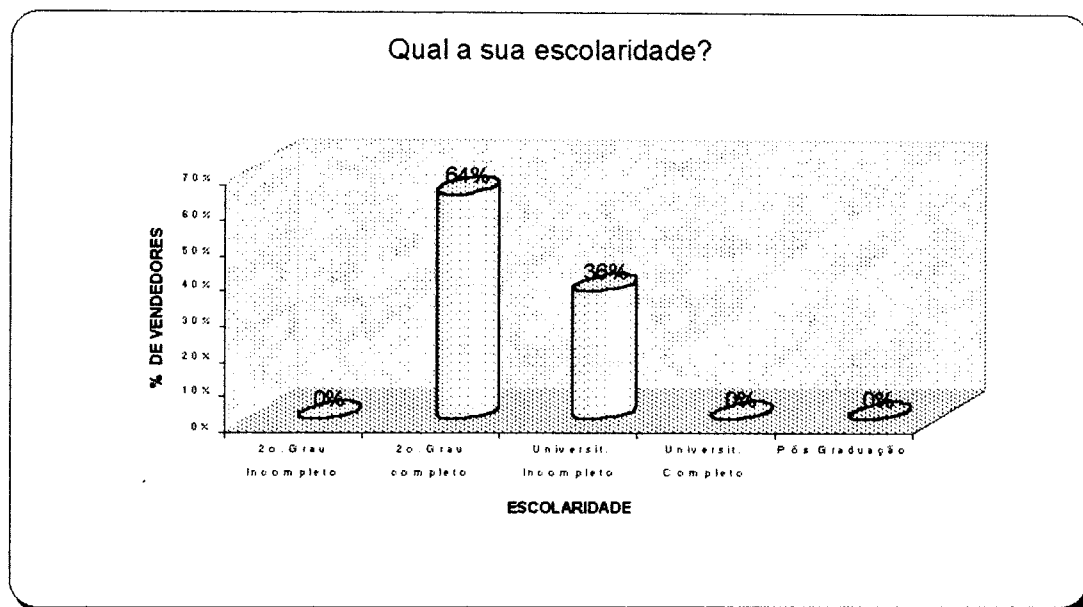


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

Dos vendedores entrevistados, 45% têm entre 26 e 30 anos, seguidos de 43% têm idade entre 20 e 25 anos.

4.1.3 Escolaridade

Gráfico 3



Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

64% dos Vendedores têm 2º grau completo e 36% superior incompleto. Nenhum dos vendedores entrevistados têm 2º grau incompleto, nem superior completo e pós-graduação.

4.1.4 Agir de acordo com que falam

Gráfico 4

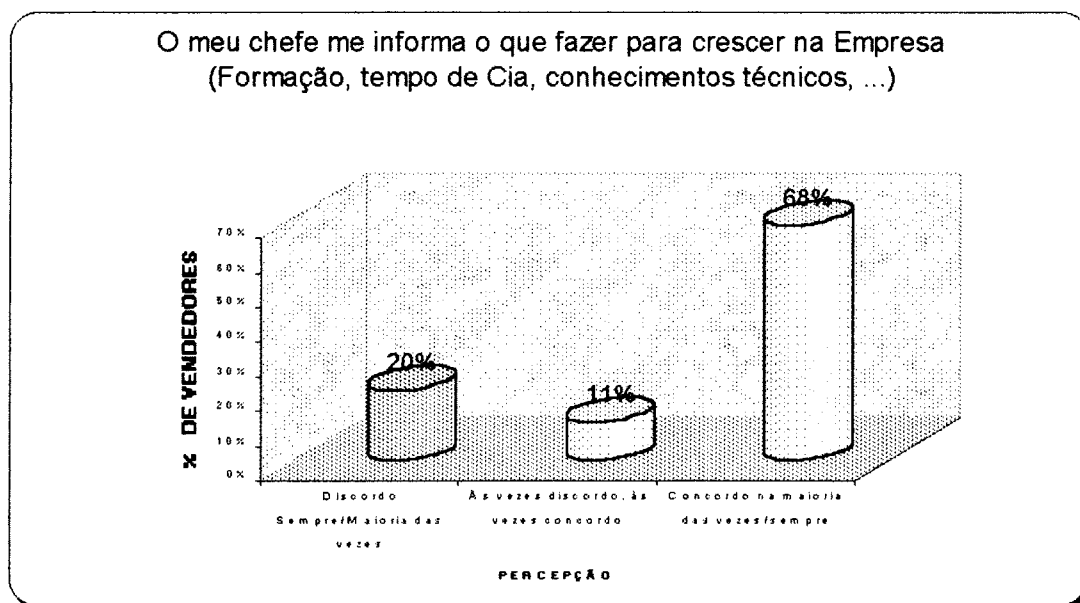


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

Quando perguntados se os chefes agem de acordo com que falam, 25% discordam sempre/maioria das vezes, 39% estão em dúvidas, às vezes discordando, às vezes concordando e 36% concordam na maioria das vezes/sempre.

4.1.5 Orientação sobre crescimento profissional

Gráfico 5



Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

A maioria dos vendedores, ou seja, 68% são informados pelos Chefes o que devem fazer para crescer dentro da empresa.

4.1.6 Respeito ao tempo e gerenciamento de maneira eficaz

Gráfico 6

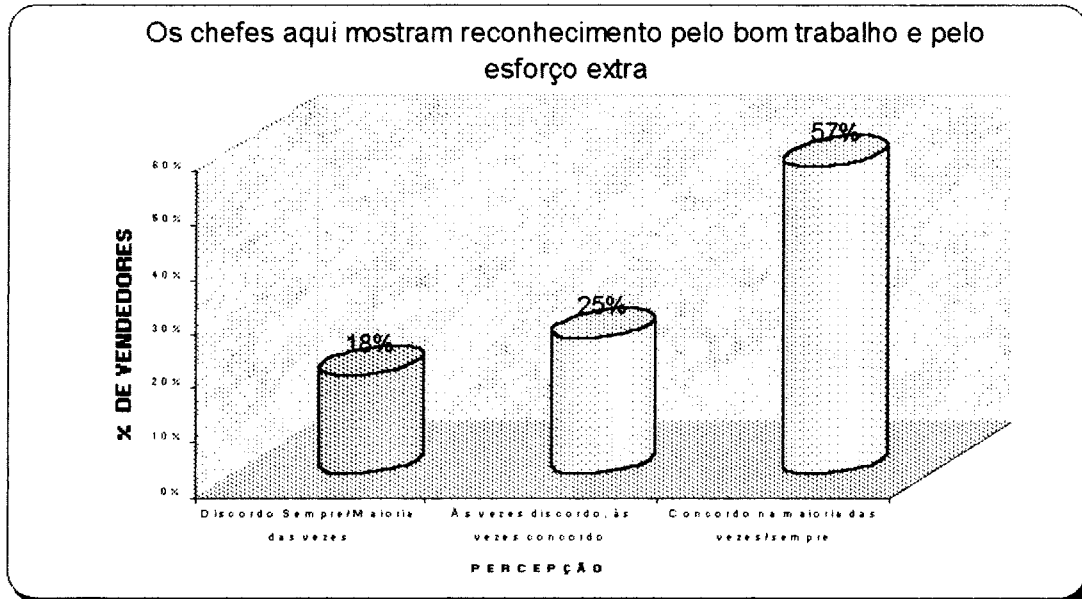


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

Na pergunta se os líderes respeitam o tempo dos vendedores e ajudam a gerenciá-lo de maneira eficaz, 32% discordam sempre/maioria das vezes, 18% estão em dúvidas, às vezes discordando, às vezes concordando e 50% concordam na maioria das vezes/sempre.

4.1.7 Reconhecimento pelo bom trabalho e o esforço extra

Gráfico 7

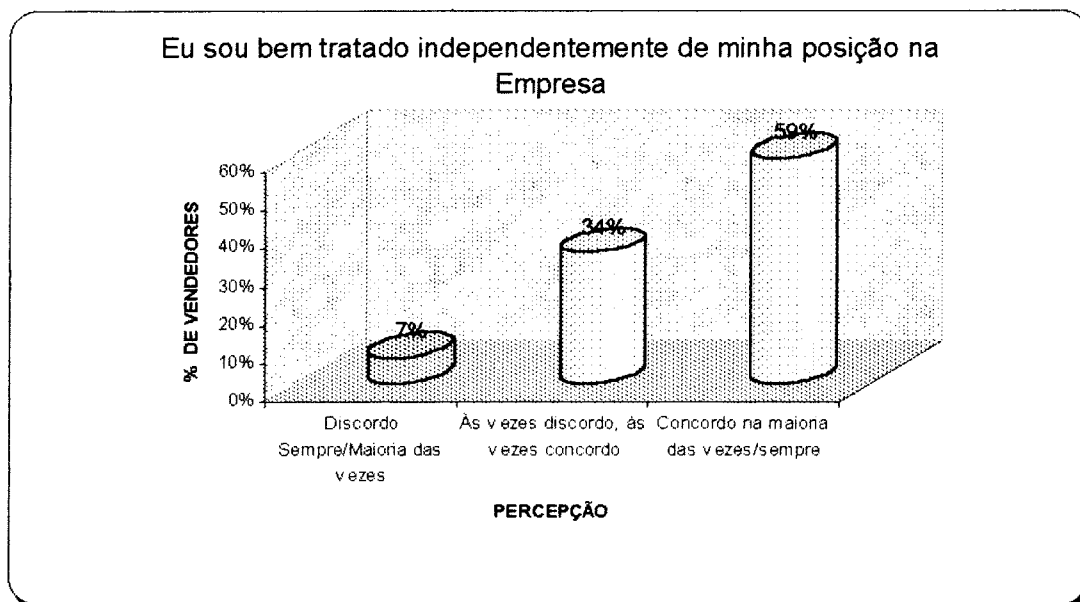


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

57% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que os chefes mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.

4.1.8 tratamento em relação à posição exercida na empresa

Gráfico 8

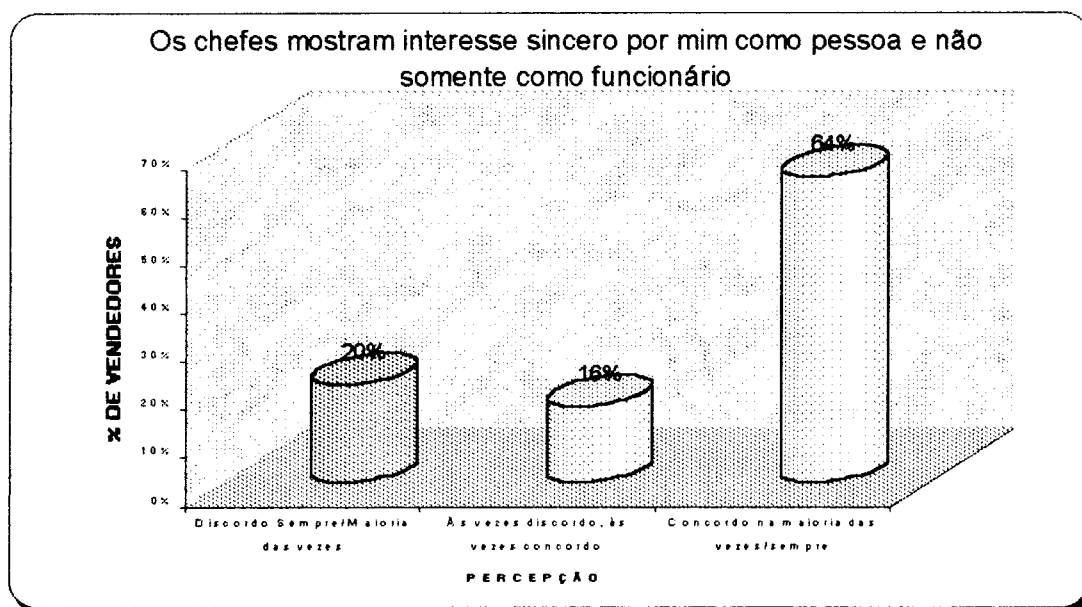


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

59% dos vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que são bem tratados independentemente da sua posição na empresa.

4.1.9 Interesse sincero como pessoa e como funcionário

Gráfico 9

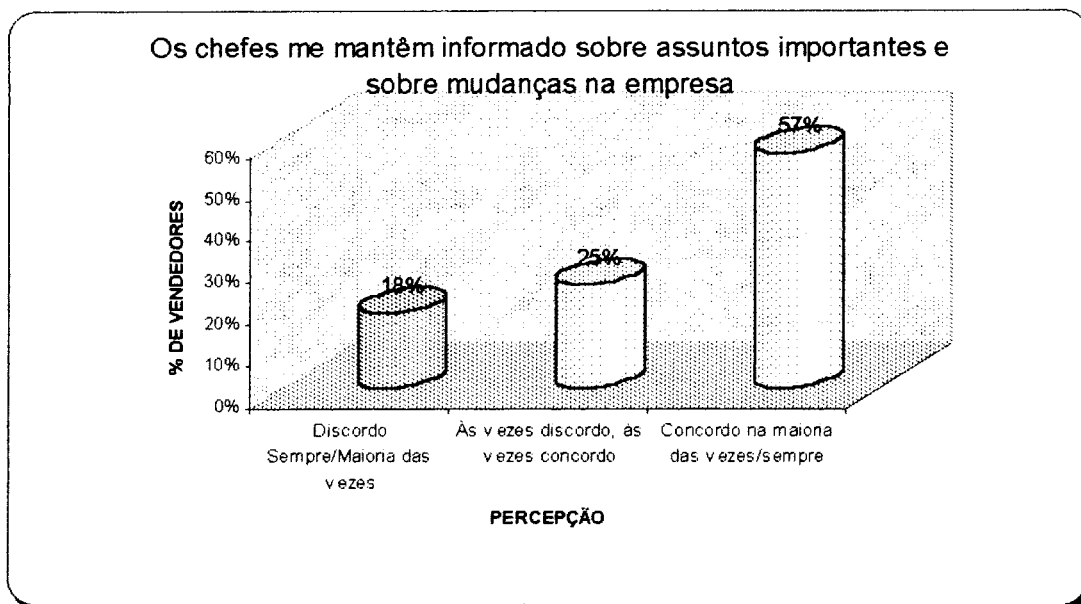


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

64% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que os Chefes mostram interesse por ele como pessoa e não somente como funcionário.

4.1.10 Informações sobre assuntos importantes da empresa

Gráfico 10

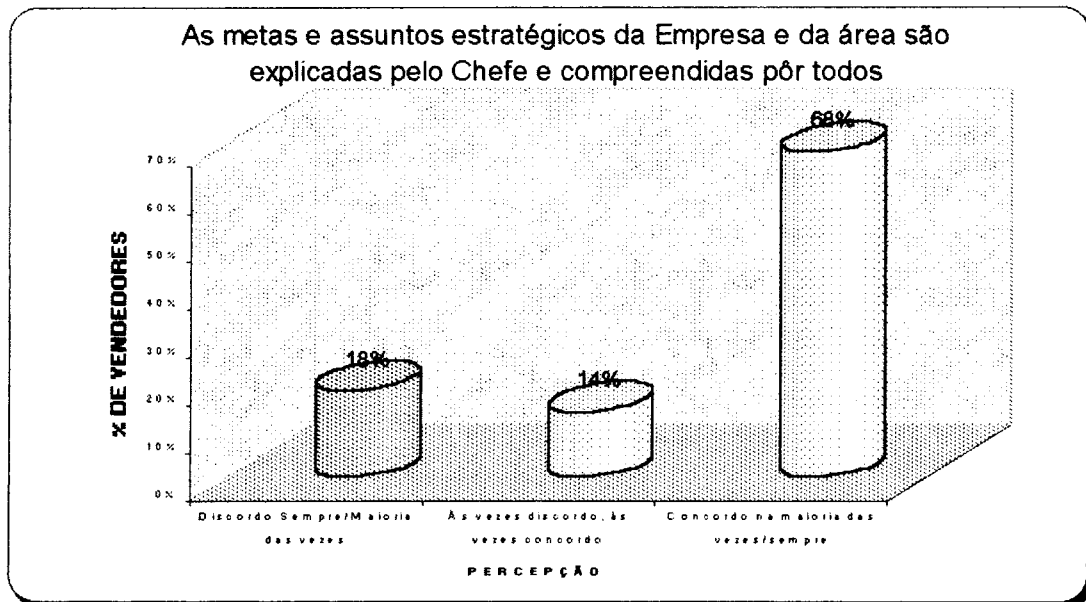


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

57% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempe que os Chefes os mantêm informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.

4.1.11 Informações sobre metas e assuntos estratégicos

Gráfico 11

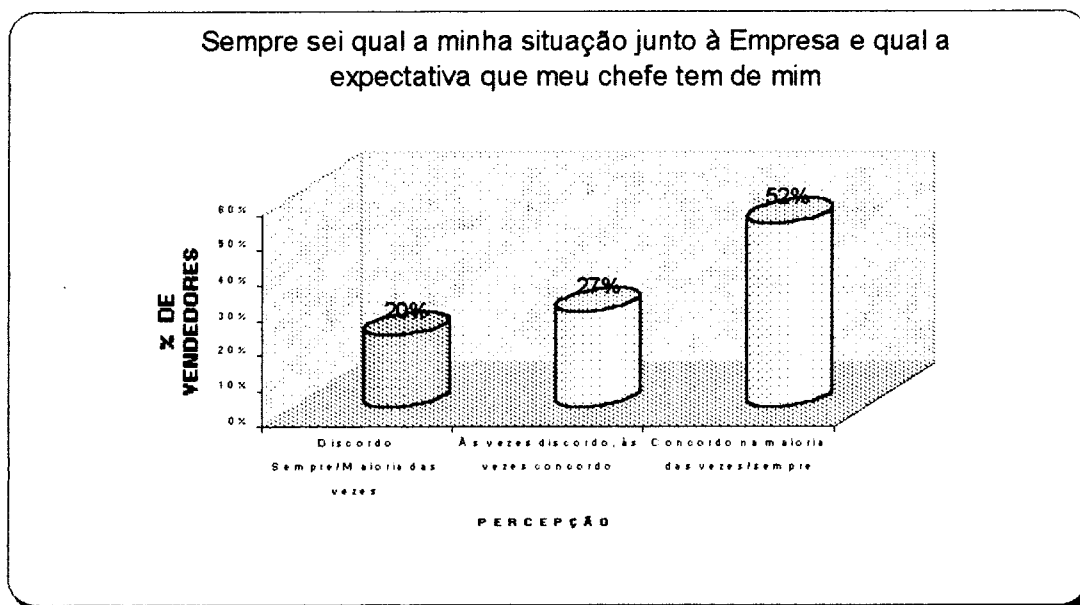


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

68% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que as metas e assuntos estratégicos da Empresa e da área são explicados pelo Chefe e compreendidas por todos.

4.1.12 Situação junto à empresa e expectativa do chefe

Gráfico 12

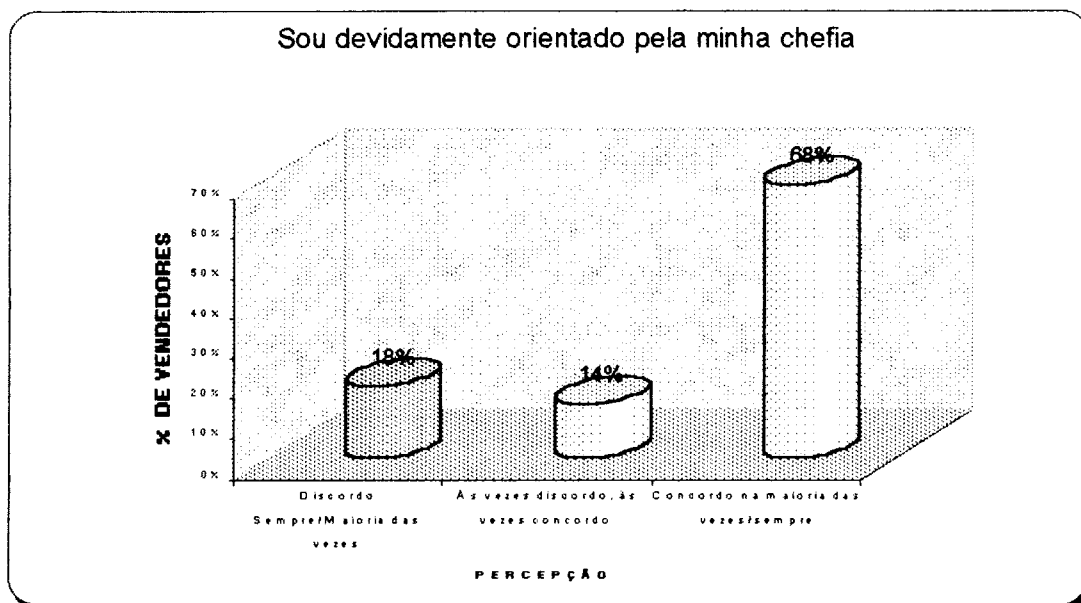


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

Quando questionados se sabem a situação junto à empresa e quais as expectativas os chefes têm deles, 20% dos vendedores discordam sempre/maioria das vezes, 27% estão em dúvidas às vezes discordando, às vezes concordando e 52% dos concordam na maioria das vezes/sempre.

4.1.13 Orientação pela chefia

Gráfico 13

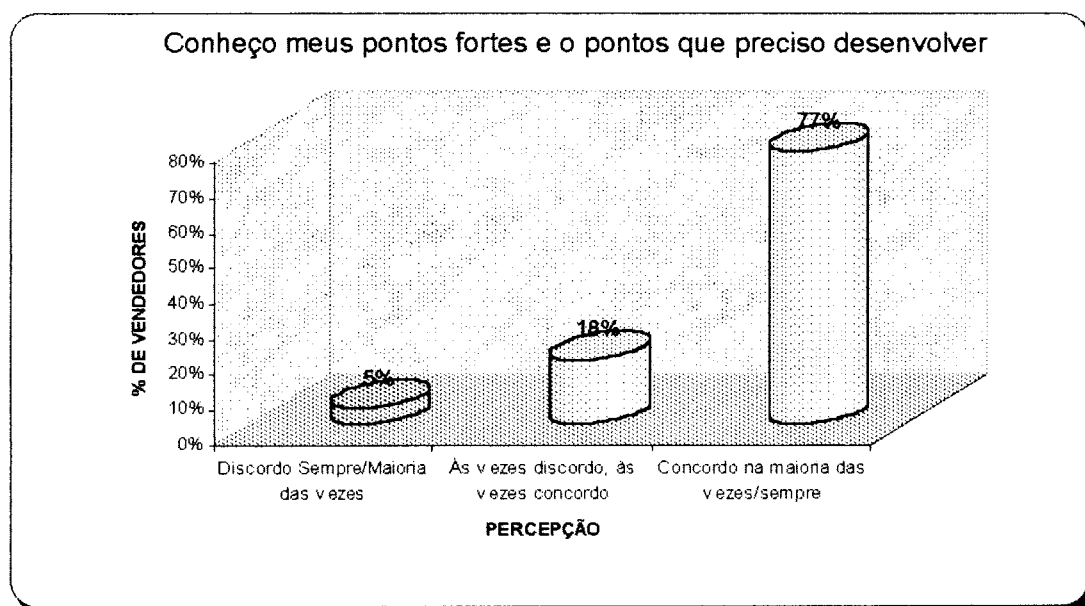


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

68% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que são devidamente orientados pela Chefia imediata.

4.1.14 Conhecimento dos pontos fortes e necessidades de desenvolvimento

Gráfico 14

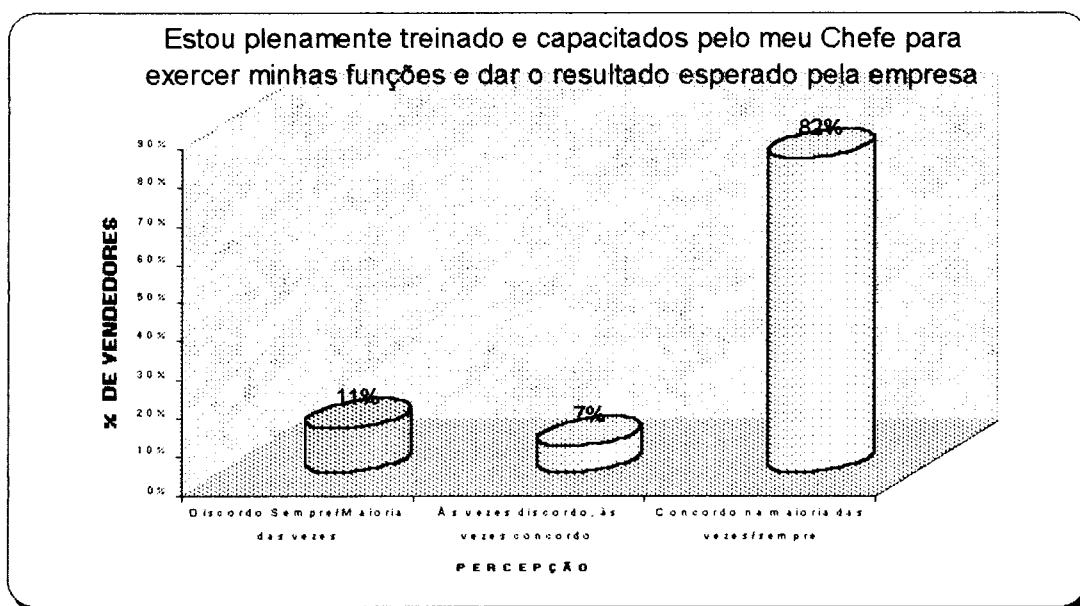


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

77% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que conhecem seus pontos fortes e os pontos que precisam desenvolver.

4.1.15 Treinamento e capacitação

Gráfico 15

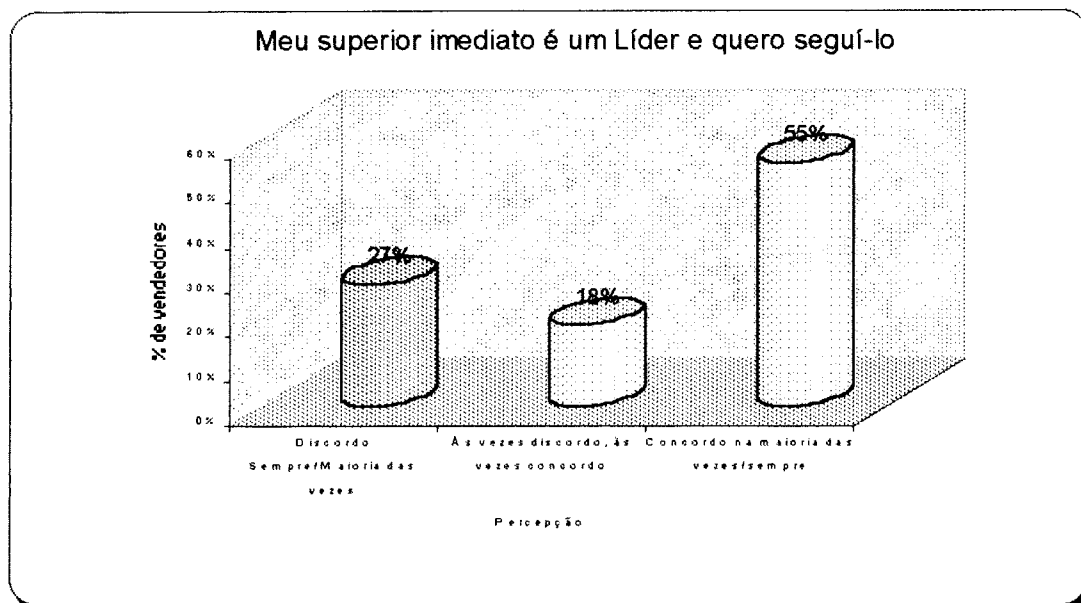


Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

82% dos Vendedores concordam na maioria das vezes/sempre que estão plenamente treinados e capacitados pelo Chefe para exercer as funções e dar os resultados esperados pela empresa.

4.1.16 Seguindo o líder

Gráfico 16



Fonte: Pesquisa percepção Vendedor

Na pergunta para medir se o superior imediato é um líder, 27% dos vendedores discordam sempre/maioria das vezes, 18% estão em dúvidas, às discordando, às vezes concordando e 55% concordam na maioria das vezes/sempre

4.1.17 Respostas abertas

Quadro 1

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
▪ Preocupação com o mercado; ▪ O chefe é um líder; ▪ Respeita a opinião dos subordinados , escuta e mostra oportunidades; ▪ Pontual; ▪ Sincero; ▪ Reconhece um bom resultado; ▪ Audacioso por metas; ▪ Determinado e decidido; ▪ Compreensão e confiança.	▪ Não conhece o mercado; ▪ Não tem liderança e não sabe motivar; ▪ Esquece de passar as informações; ▪ Não cumpre horário; ▪ Não incentiva em um dia ruim de vendas; ▪ Insegurança e falta de paciência; ▪ Omisso; ▪ Medroso e dupla personalidade; ▪ Falta de caráter, dirige em alta velocidade e burla relatórios; ▪ Em caso de acidente não dá assistência; ▪ Precisa de treinamento.

5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

Com base nos dados coletados na pesquisa, chegamos as seguintes conclusões:

A equipe de vendedores é relativamente nova, ou seja, 43% tem entre 6 meses e 1 ano de empresa, com faixa etária entre 20 e 30 anos. 64% possui 2º grau completo e 36% superior incompleto.

Na pergunta que se refere à confiança na palavra do chefe, questionando se agem de acordo com que falam, 64% discordam ou têm dúvidas. Esse percentual demonstra que os vendedores nem sempre acreditam em tudo que são passados pelos superiores imediatos.

Nas perguntas relacionadas ao crescimento profissional; tempo; reconhecimento; forma de tratamento; interesse; informações passadas pela chefia; assuntos estratégicos; situação junto à empresa; orientações; conhecimento dos pontos fortes, fracos e treinamentos, a maioria dos vendedores responderam de forma positiva, demonstrando que essas ações são realizadas e compreendidas por todos.

Quando perguntados se o superior imediato é um líder e se querem segui-los, 55% concordam, porém 45% discorda ou está em dúvida. Com base na amostra utilizada na pesquisa, 45% corresponde aproximadamente a 20 vendedores. Cada supervisor possui 6 vendedores, isto significa que pelo menos 3 supervisores estão fora do perfil de líder para a sua equipe.

Nas questões abertas, os pontos fracos superaram os pontos fortes. Foram citados pontos negativos(Quadro 1), tais como: não ter liderança e não saber motivar; não cumprimento de horário; insegurança e falta de paciência, omissão; medo e dupla personalidade; dirigir em alta velocidade; falta de caráter e alteração de relatórios. Esses dados mostram que existe uma deficiência na liderança por parte de alguns Supervisores. A liderança pelo exemplo é marcante para o liderado. Um líder que não é exemplo não tem o respeito da sua equipe.

Diante do exposto, o supervisor de vendas é um agente multiplicador de conhecimento e sua formação impacta diretamente no desenvolvimento dos

Vendedores. As pessoas precisam de ajuda para aprender e desenvolver seus potenciais dentro das organizações. Os líderes são os responsáveis diretos por essas mudanças. Líderes com competências de autoconsciência emocional, transparência, empatia, influência, capaz de gerenciar conflitos e saber trabalhar em equipe são os responsáveis pela mudança e a inovação organizacional.

Fundamentando-se nos conceitos de *Coaching* como ferramenta de gestão para reduzir as distorções no comportamento organizacional, propomos um projeto de desenvolvimento de liderança, seguindo os seguintes passos:

- Identificando as áreas críticas;
- Pesquisando as ações que motivam as pessoas dentro da organização;
- Transformando chefes em líderes – Treinamento;
- Desenvolvendo uma cultura de aprendizado constante - Gestão do Conhecimento;
- Identificando melhores práticas de outras empresas;
- Investindo em formação sistemática e continuada - Criando facilitadores do conhecimento;
- Criando acompanhamento para ajudar na gestão;

Os líderes da organização terão que criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas, pois só assim terão profissionais satisfeitos e produtivos.

6 BIBLIOGRAFIA

BAUMGRATZ , Euler de Paula. **O Líder conduz para o sucesso**. Informativo dos Hospitais. Março/Abril 1999. Site: http://www.ahmg.com.br/j9904_05.htm. Acesso em 02/06/02.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3ª ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999. 667 p.

BRANDEN, Nathaniel. **Auto-estima e os seus seis pilares**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 398 p.

BUENO, José Hamilton. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos**. São Paulo: LTR, 1996. p 236-243.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O Passo decisivo para a Administração Participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994. p 145-192.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na Empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 146 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos. Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 188 p.

EASTON, John; JOHNSON, Roy [Tradução Miriam Pedro]. **Como treinar sua equipe com eficiência**. São Paulo: Publifolha, 2001. 72 p. (Série sucesso profissional)

GOLEMAN, Daniel; BOYAZTIS, Richard; MCKEE, Annie. **O Poder da inteligência emocional. A Experiência de Liderar com Sensibilidade e Eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 299 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997. p 175-231.

ANEXOS

ANEXO I

TABELA - BASE DE DADOS

Este campos devem ser preenchidos conforme critérios abaixo:

- Utilizar nº "1" para Discordo sempre;
- Utilizar nº "2" para Discordo na maioria das vezes;
- Utilizar nº "3" para Às vezes discordo, às vezes concordo;
- Utilizar nº "4" para Concordo na maioria das vezes;
- Utilizar nº "5" para Concordo sempre;

[illegible]

Classification 1:

2	4	4	2	5	1	0	10
9	6	10	4	3	8	2	2
17	8	11	15	11	6	3	2
14	15	17	12	13	16	10	9
3	11	5	16	10	14	10	9
		3	24	10	14	10	9

Total Smokers:

[illegible]

AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO VENDEDOR

Caro Funcionário,

Precisamos saber a sua opinião sobre as questões abaixo. Seja sincero e honesto, pois queremos saber qual é a percepção sobre seu superior imediato (Líder)

Não precisa colocar o seu nome, pois o objetivo NÃO é identificar o funcionário, apenas sua percepção.

Marque com um "X" acima da resposta escolhida

A	A quanto tempo você trabalha na Empresa ?	Menos de 3 meses	Entre 3 e 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Acima de 2 anos
B	Qual a sua idade ?	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 30 anos	Entre 31 e 36 anos	Acima de 36 anos
C	Qual a sua escolaridade ?	2o. Grau Incompleto	2o. Grau completo	Universit. Incompleto	Universit. Completo	Pós Graduação

N.	Questões	Discordo Sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes discordo, às vezes concordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre
----	----------	-----------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	-----------------

1	Os chefes agem de acordo com o que falam					
2	O meu chefe me informa o que fazer para crescer na Empresa (Formação, tempo de Cia, conhecimentos técnicos, ...)					
3	Os líderes respeitam o meu tempo e ajudam-me a gerencia-lo de maneira eficaz					
4	Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra					
5	Eu sou bem tratado independentemente de minha posição na Empresa					
6	Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como funcionário					
7	Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa					
8	As metas e assuntos estratégicos da Empresa e da área são explicadas pelo Chefe e compreendidas pôr todos					
9	Sempre sei qual a minha situação junto a Empresa e qual a expectativa que meu chefe tem de mim					
10	Sou devidamente orientado pela minha chefia					
11	Conheço meus pontos fortes e o pontos que preciso desenvolver					
12	Estou plenamente treinado e capacitados pelo meu Chefe para exercer minhas funções e dar o resultado esperado pela empresa.					
13	Meu superior imediato é um Líder e quero segui-lo					

Descreva quais os PONTOS FORTES do seu CHEFE (Líder).

Descreva quais os PONTOS FRACOS do seu CHEFE (Líder).