



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR
“PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA NEVES”

ANDRÉ HENRIQUE NASCIMENTO

**O PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS
COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NSG DISTRIBUIÇÃO
LTDA. NA CIDADE DE BARBACENA /MG.**

SÃO JOÃO DEL - REI
2013

ANDRÉ HENRIQUE NASCIMENTO

**O PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS
COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NSG DISTRIBUIÇÃO
LTDA. NA CIDADE DE BARBACENA /MG.**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2013

ANDRÉ HENRIQUE NASCIMENTO

**O PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS
COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NSG DISTRIBUIÇÃO
LTDA. NA CIDADE DE BARBACENA /MG**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas

Prof. Msc. Fabio Abreu dos Passos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força e coragem para cumprir essa fase tão importante em minha vida.

Ao meu orientador, o Professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves pela paciência, atenção e incentivo.

A todos os professores do curso de Administração pela capacitação, dedicação e preocupação em formarem profissionais capacitados para o mercado de trabalho.

Aos colegas de classe pela convivência e pela dedicação em auxiliarem uns aos outros nas horas necessárias.

E não poderia deixar de agradecer as pessoas principais em minha vida, meus pais Antônio e Aparecida que sempre me guiaram a direção certa e sempre acreditaram no meu potencial.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, fonte de inspiração em minha vida, a meus irmãos Rafael e Tiago por sempre estarem ao meu lado, e especialmente aos meus pais pelo apoio e incentivo estando sempre presentes em minha vida e minha namorada Renata pelo amor, carinho e companheirismo.

RESUMO

Em meio ao mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as organizações busquem um diferencial para que possam se destacar em seu ramo de atividade. Partindo desta ideia, estas organizações precisam desenvolver pessoas dispostas a colaborar com a empresa e assumirem posições estratégicas para a sobrevivência da mesma. Este trabalho demonstrará a importância de um líder perante sua equipe, como o mesmo pode influenciar o desenvolvimento dos colaboradores resultando ao atingimento dos resultados. Ponderar também a importância de uma boa conduta do líder para conseguir que sua equipe se desenvolva atendendo as exigências das organizações. Desta forma, o líder é o responsável por transmitir para sua equipe valores positivos a serem praticados, despertar o interesse de cada indivíduo, identificando a necessidade de cada um e incentivar a criatividade e o compromisso de todos participantes da equipe. A monografia apresentará conceitos, tipologias e instrumentos práticos referentes ao papel do líder e a equipe de trabalho. A pesquisa se fundamentou em um estudo de caso na empresa NSG distribuição Ltda. onde se propõem identificar qual a visão que seus colaboradores tem em relação à liderança exercida pela empresa e qual a forma de trabalho que seus colaboradores executam no dia a dia.

Palavras-chave: Líder; equipe; conduta; valores; NSG distribuição Ltda.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho	25
FIGURA 02 - Quatro tipos de equipes.....	27
FIGURA 03 - Criando equipes eficazes	31

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Curva da maturidade	18
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Diferenças entre chefe e líder.....	16
QUADRO 02 – As 10 diferenças entre um chefe e um líder	16
QUADRO 03 – Os três estilos de liderança.....	20
QUADRO 04 – Diferenças de grupos e equipes de trabalho	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER E LIDERANÇA.....	13
1.1 Conceitos e definições de líder e liderança.....	13
1.2 Diferenças entre líder e chefe	15
1.3 Tipologias de líder e liderança	17
1.4 A importância do líder dentro das organizações	20
2 A FORMAÇÃO DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.1 Conceitos de equipes de trabalho.....	23
2.2 Diferenciação entre equipe e grupo	24
2.3 Desenvolvendo equipes para o alcance dos resultados organizacionais e formação caracterizando assim competitivas.....	29
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NSG DISTRIBUIÇÃO LTDA.....	33
3.1 Histórico da empresa NSG Distribuição Ltda	33
3.2 Metodologia.....	33
3.2 Dados da pesquisa	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	40
ANEXO.....	42

INTRODUÇÃO

Para ser um bom líder é necessário antes de tudo saber entender a sua finalidade, o porquê da sua existência para a equipe e para a organização. Entender o seu papel é fundamental para que o líder crie um ambiente de sucesso. Para isso se faz necessário ter virtudes tais como: eficácia, levando a equipe a atingir objetivos e metas definidos pela organização, saber ouvir, filtrar assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação, delegar tarefas, dar autonomia aos subordinados e desenvolver a equipe para formar novos líderes e sucessores.

O perfil de um líder de sucesso é algo que muitos líderes buscam. Influenciar, motivar, obter seguidores, construir times vitoriosos são atitudes que os líderes almejam e, por se deparar com pessoas, nem sempre estes indicadores possuem formas e padrões estabelecidos de comportamento.

O tema a ser investigado se faz importante, pois mostrará a influência do papel do líder na formação das equipes, ressaltando a importância de que uma equipe bem estruturada consegue atingir um alto desempenho e se destacar em meio ao mercado competitivo. Assim sendo, o líder que tem um comportamento voltado para bons valores e procedimentos, alcançando assim ser um referencial para sua equipe, disseminando para seus liderados qual é o foco da organização, sendo necessário que seus integrantes sejam comprometidos com os objetivos e metas, tenham um relacionamento sinérgico e apliquem suas competências. Desta forma, o presente trabalho trará maiores esclarecimentos ao meio acadêmico e ao discente, bem como possíveis fontes de pesquisa e servirá como embasamento para melhores vivências tanto organizacionais como pessoais.

Devido às constantes mudanças e a disputas acirradas de mercado, é necessário que as organizações desenvolvam equipes focadas nos objetivos e determinadas ao alcance das metas, desta forma tem-se o líder como o direção para tal. Sendo assim, o problema de pesquisa deste trabalho monográfico é: de que maneira o líder pode ser um agente formador

e direcionador das equipes de vendas para que estas se tornem competitivas e de alta performance?

Esta pesquisa monográfica possui por objetivo geral demonstrar que o líder tem influencia na formação de equipes de vendas sendo crucial para que estas sejam assertivas e alcancem os objetivos propostos pela organização. Especificamente objetiva-se conceituar líder e liderança, mostrar as diferenças entre líder e chefe, apresentar a tipologia de ambos, conceituar equipes de trabalho e diferenciá-las de grupos de trabalho e expor o processo de desenvolvimento de equipes de vendas e sua importância para o resultado final nas organizações. Além de elucidar a importância do líder frente a condução e atuação das equipes de trabalho e grupos de trabalho e realizar um estudo de caso na empresa NSG distribuição Ltda. na cidade de Barbacena - Minas Gerais, com finalidade de identificar o papel do líder e seu estilo de liderança para desenvolver e influencia o clima organizacional.

Este trabalho monográfico será de caráter qualitativo exploratório sendo útil a afirmação de conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre o estilo de liderança a ser desempenhado nas organizações, sendo, pois, composto por duas fases. A primeira fase será uma revisão bibliográfica em livros, artigos científicos, revistas e periódicos, bem como trabalhos acadêmicos e meios eletrônicos especializados. Na segunda fase será realizado um estudo de caso na empresa NSG distribuição Ltda. na cidade de Barbacena - Minas Gerais, aplicando-se um questionário aos oito funcionários do setor de vendas com o objetivo de se verificar sua realidade organizacional a partir daí, contribuir para a motivação da equipe, o seu comportamento, a segurança e o sentimento de valorização perante a organização.

O primeiro capítulo apresentará as características do líder e de liderança apoiados aos conceitos e definições de ambos. Apresentara as características de um líder perante seus liderados e o comportamento que os chefes exercem com seus colaboradores, Constituirá uma pesquisa entre os diferentes tipos de líder e estilos de liderança. E para finalizar o capítulo a

pesquisa oferecerá ênfase na importância do desempenho do papel do líder dentro das organizações.

O segundo capítulo apresentará os meios para formação das equipes de vendas, bem como os conceitos de equipes de trabalho e grupos de trabalhos e diferencia-los. Desta forma a presente pesquisa falará da importância de desenvolver equipes de vendas competitivas para que se alcancem os objetivos e metas desejados pelas organizações.

O terceiro capítulo trará um estudo de caso sobre a empresa NSG distribuição Ltda. na cidade de Barbacena Minas Gerais, exibindo sua história de vida e seu posicionamento no segmento de perecíveis que atua na região dos campos das vertentes, zona da mata e região metropolitana de Belo Horizonte, com objetivo de verificar sua realidade organizacional e o posicionamento de um líder frente as equipes de vendas sejam assertivas.

1 CARACTERIZAÇÃO DE LÍDER E LIDERANÇA

Diante do mercado cada vez mais competitivo, há necessidade de se ter, no quadro de funcionários, pessoas capacitadas para estar à frente das organizações e mantê-las cada vez mais fortes em seu cenário de atuação. Torna-se importante a conduta que o líder assume perante suas atividades e, desta forma, como seus colaboradores observam seus passos. Assim, este capítulo apresentará conceitos acerca do líder e da liderança, as diferenças entre líder e chefe, os estilos de liderança e sua importância para as organizações.

1.1 Conceitos e definições de líder e liderança

Entende-se que o verdadeiro líder é aquele que conduz a equipe, por meio de sua liderança, afim de que eles possam se sentir preparados para atingirem as metas e os objetivos das organizações. Então, de acordo com Gómez (2005, p. 124) “a primeira coisa e a mais importante que uma pessoa deve ter para ser um líder é o desejo de ser líder”.

Desta forma, pode-se observar que a tarefa de liderar não é simples e ninguém se torna um líder de um dia para o outro. Afinal é preciso que as pessoas enxerguem no líder um exemplo a ser seguido. Assim, para Jordão (2004, p. 65) ser líder é ter a responsabilidade de atribuir recompensas ao trabalho desempenhado pela equipe e conseguir influenciá-la a trabalhar de acordo com a missão, a visão e os valores da organização. Então, o líder serve como um professor de seus liderados, sendo ele o responsável pelo desempenho dos integrantes de sua equipe.

Ainda segundo Jordão (2004, p. 57), com a globalização, as organizações precisa mudar rapidamente, e só conseguirão se seus líderes tiverem a capacidade de enxergar quais transformações são necessárias e como implementá-las.

No atual cenário mercadológico, as empresas precisam ter líderes qualificados diante das equipes que estes lideram, pois, a partir da atuação destes que as mesmas estarão aptas em alcançar resultados eficazes para

a organização. Diante disso, Wiesel (2007, s. p.) aborda que, mediante o crescimento contínuo econômico do mercado, as organizações precisam estar atentas às mudanças e às novas exigências para, assim, buscarem qualidade, diferencial e competitividade. E para que isso aconteça é necessário experiência da liderança e envolvimento de todos participantes para realização do processo. Chiavenato (2006, p. 158) complementa que:

A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

Desta forma entende-se que o líder é aquele que com seu comportamento influencia para a atuação positiva ou negativa de seus liderados. Assim, para Gómez (2005, p. 126), “a liderança é a arte de relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns”. Então, de acordo com a visão de Gómez, o líder é aquele que envolve as pessoas fazendo com que elas ajam não por obrigação e sim por vontade própria. Nesse mesmo contexto Jordão (2004, p. 20) ainda cita que “liderança é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade.”.

Já Robbins (2009, p. 154) define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Entende-se a partir daí que ser um verdadeiro líder não é tão simples.

Assim para que uma liderança esteja bem preparada e a organização consiga sucesso nos objetivos estabelecidos, o líder precisa ser um referencial para seus liderados, e ainda precisa entender a importância de cada membro têm dentro da organização. Portanto, partido dessa ideia Gómez (2005, p. 134) afirma que: “Liderar é compreender que o desenvolvimento da organização depende da qualidade de suas ações, serviços ou produtos, e que essa qualidade, por sua vez, depende do desenvolvimento humano e profissional de todo o coletivo”.

Chiavenato (1999, p. 95) afirma que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Assim ela deve ser exercida por um bom líder, afinal segundo Gómez (2005, p. 126) “a liderança é a bússola e o motor da organização” Observa-se que depende da ação do líder para que as relações dentro da empresa aconteçam da melhor forma possível e assim a organização consiga obter excelência nos resultados operacionais.

A partir daí entende-se que é papel do líder identificar quais são as necessidades de cada membro e como eles estão reagindo ao que diz respeito a sua liderança. Sendo assim destaca-se a importância do papel que o líder desempenha frente às suas equipes.

Após estes entendimentos, o próximo tópico mostrará a diferença entre um líder e um chefe.

1.2 Diferenças entre líder e chefe

Diante de situações que possam ser encontradas nas organizações, é necessário que se diferencie o líder de um chefe. Chefe é aquele que age somente com autoridade, já o líder, através de seus exemplos, consegue influenciar a equipe para o cumprimento espontâneo das atividades. Desta forma, de acordo com Gomez (2005, p. 126):

Um chefe pode impor sua vontade e conseguir que os demais se mobilizem utilizando o seu poder de castigar ou premiar, mas o líder autêntico obtém a participação voluntária de outras pessoas, desenvolvendo sua consciência e despertando nelas o senso de compromisso.

Contudo, o chefe não possui uma boa maneira de condução, pois quando ele delega atividades os colaboradores não executam com vontade, e sim por obrigação, ao contrario do líder, que através do seu relacionamento com as pessoas consegue cumprir com eficiência os objetivos das organizações.

Assim, é importante destaca o papel que o líder desenvolve nas organizações, afinal segundo Jordão (2004, p. 28) ser líder é diferente de se chefe, pois liderar é saber lidar com pessoas, agora ser chefe pode ser

simples fato de ter sido escolhido por uma hierarquia sem possuir qualidades necessárias.

Contudo, o líder necessita de conviver em um ambiente onde a pessoas lhe ajudam à todo momento, já o chefe não se adapta as mudanças continuas do mercado, e seu objetivo é apenas dar ordens. Segundo Ianini (2000, p.24) dá destaque em algumas outras características que diferenciam os líderes dos chefes:

QUADRO 01- Diferenças entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto a sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e perseguem outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos

Fonte: Adaptado de Ianini (2000, p. 24)

Segundo Gil (2006, p. 238) um líder conquista seus subordinados, transmite confiança e lealdade e ainda apresenta as diferenças entre um líder e um chefe, como no quadro a seguir:

QUADRO 02 - As 10 diferenças entre um chefe e um líder

<i>O chefe</i>	<i>O líder</i>
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantém	Desenvolve
Aceita a realidade	Investiga-a
Enfatiza os sistemas e a estrutura	Tem obsessão pelas pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem uma perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos postos no futuro
Aceita o <i>status quo</i> ¹	Desafia-o regularmente
Faz as coisas bem	Faz as coisas certas

Fonte: Adaptado de Gil (2006, p. 238).

¹ *Status quo*: posição, condução, formação, atual das coisas. Fonte: Sempretops (2012, s. p.)

Desta forma, o líder adquire qualidades sobre os chefes, sendo o mesmo responsável por desenvolver pessoas, se criativo e sempre manter uma conduta voltada de bons valores, ao contrario dos chefes que através de seu comportamento totalmente autoritário, resultam em ambientes desagradáveis e geram desconforto dos colaboradores podendo ser um dos motivos do não cumprimento das metas da organização.

Assim, como destacado a importância do papel do líder perante seus liderados, o próximo tópico mostrara os tipos de líderes e diferentes estilos de liderança.

1.3 Tipologias de líder e liderança

Segundo Gil (2006, p. 221) “O processo de liderança é bastante complexo. Por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens [...]”. O autor apresenta três abordagens que são mais estudadas: traços pessoais, efetivação do comportamento do líder e por fim as condições que determinam a eficácia da liderança que variam de acordo com a situação.

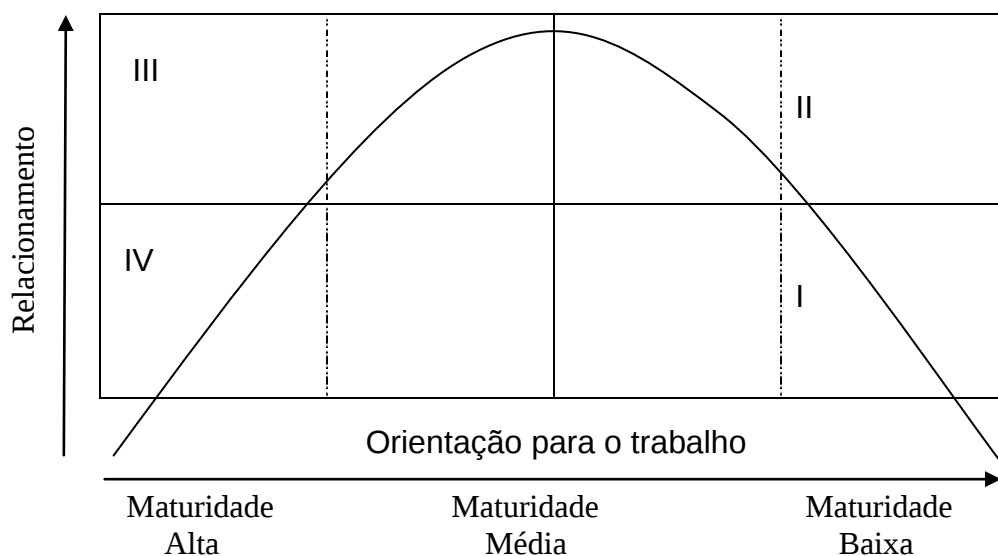
Os traços pessoais são características que uma pessoa tem que as difere das outras, fazendo com que elas tenham ou não perfil de líder. Porém essa abordagem é, a cada dia, menos aceita, pois segundo Vergara (2009, p. 76) por exemplos que a história já nos deu a liderança não é nata.

Ainda de acordo com Gil (2006, p. 222) após essa tendência foi definido pela escola clássica de administração e o movimento das relações humanas diferentes estilos de liderança, são elas: o líder autoritário orientado para a tarefa, e o líder democrático orientado para as relações humanas. O líder autoritário observa seus colaboradores somente como instrumentos para o alcance dos resultados organizacionais já o líder democrático reconhece a importância de cada membro da equipe e preocupam com suas necessidades.

Assim, após estudos sobre qual o melhor estilo de liderança, a que mais se destacou foi desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986 *apud* GIL, 2006, p. 226) a mais conhecida teoria situacional. E, de acordo com essa

teoria, diferentes situações e a maturidade dos colaboradores é o que faz a diferença na escolha do estilo de liderança utilizado. Os autores abordam as quatro fases de maturidade dos colaboradores dentro da organização.

GRÁFICO 01 - Curva da maturidade



Fonte: Hersey e Blanchard (1986 *apud* GIL, 2006, p. 227).

A primeira fase é quando os subordinados ingressam na organização, nesta etapa o foco do líder deve ser no trabalho, já na segunda fase o foco no trabalho ainda continua, porém começa a fase da relação entre líder e subordinado, na terceira fase o líder deve estimular aos subordinados a assumirem responsabilidades. Enquanto na última fase os subordinados estão mais confiantes e o líder pode diminuir a ênfase no trabalho e no relacionamento, afinal agora eles estão prontos para trabalharem sozinhos e não precisa haver tanta intervenção da parte da liderança.

Sendo assim é papel do líder é analisar qual é o melhor estilo de liderança que deve ser usado com cada equipe/indivíduo, cabe então a ele exercer diferentes estilos de liderança de acordo com as características de cada um de seus liderados. Afinal como diz Minicucci (1995, p. 298) “nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança”.

O estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou individuais. Existem diferentes estilos de líder e liderança, sendo elas as principais: liderança autocrática, democrática e liberal. De acordo com Chiavenato (2006, p. 159) “Estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder.” Assim, Chiavenato (1999, p.99) define os diferentes comportamentos desempenhados pelos três estilos de liderança, segundo o quadro 1, a seguir:

QUADRO 03 - Os três estilos de liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
Tomadas de decisão	Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências e técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando materiais variados ao grupo, esclarecendo e fornecendo informações quando solicitados.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
Participação do líder	O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.99).

Assim nota-se que na liderança autocrática o líder é autoritário, individualista, não aceita opinião de seus colaboradores nas tomadas de decisão. Esse tipo de liderança só torna o ambiente pesado para se trabalhar. Segundo Minicucci (1995, p. 293), o líder autoritário determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes, determina os planos futuros, dita as atividades e se encarrega de prêmios e castigos.

Na liderança democrática, existe uma boa interação entre líder e colaboradores, o líder está pronto para ouvir as opiniões e implementá-las nas tomadas de decisões. Desta forma, neste tipo de liderança, de acordo com Minicucci (1995, p. 295), o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores tem grande importância e ainda, não existe exclusivamente um líder, afinal a liderança está distribuída.

Já na liderança liberal existe pouca participação do líder nas tomadas de decisão, o pessoais, comportamento do líder e abordagem situacional.

Nota-se que o líder precisa desenvolver diferentes papéis no momento de exercer sua liderança, afinal as pessoas não são completamente iguais as outras e os comportamentos e reações mudam, assim segundo Jordão (2004, p. 37) “a tarefa dos líderes de hoje é simples e difícil: precisam encontrar as melhores pessoas que puderem, motivá-las para que façam o trabalho da melhor forma possível e à maneira delas próprias”.

A partir daí o próximo tópico mostrará a importância que o líder tem dentro das organizações.

1.4 A importância do líder dentro das organizações

A liderança não é conquistada de um dia para o outro. É preciso conquistar a admiração das pessoas a fim de que elas possam enxergar, no líder, exemplo a ser seguido e observar como o mesmo realiza suas atividades. Assim, segundo Robbins (2005, p. 277) “quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações dele”.

A liderança deve ser exercida por um líder que possua uma postura correta, pois os liderados terão um exemplo a ser seguido que resultará em resultados eficazes para a organização. Desta forma, Gómez (2005, p. 87)

A conduta de uma pessoa incide na qualidade de sua vida privada, mas quando essa pessoa desempenha uma função diretiva, sua conduta também influi na organização que dirige. Por essa razão, a conduta de um dirigente que pretende exercer uma liderança ética deve estar pautada fundamentalmente pela honestidade, responsabilidade, tenacidade, humildade, profissionalismo e compromisso.

Ainda segundo Gómez (2005, p. 141), o líder precisa desenvolver duas responsabilidades em relação aos valores. O primeiro é descobrir quais são os mais adequados para a organização e o segundo é difundi-los sempre através de sua conduta. Desta forma o líder deve constituir uma boa maneira de condução, afinal é nela que seus liderados se espelham. E para reforçar Gómez (2005, p. 150) afirma:

O dirigente que se compromete com uma iniciativa, uma política determinada ou uma linha de conduta ética, e demonstra ser fiel ao seu compromisso, incrementa sua credibilidade e estabelece um padrão de conduta muito positivo para a organização.

O líder precisa desenvolver diferentes qualidades que, de acordo com Bennis (1989 *apud* GIL, 2006, p. 221), são elas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança; curiosidade e ousadia. Desta forma, o líder que desenvolver tais características se considera como flexível, além do que, seu comportamento resultará em uma boa relação para com seus liderados.

Já Gardner (1990 *apud* GIL, 2006, p. 221), destaca 14 atributos que é importante que um líder desenvolva, são eles:

Vitalidade física e energia; inteligência e capacidade de julgamento; disposição para aceitar responsabilidades; aptidão para as tarefas; compreensão dos seguidores e suas necessidades; habilidades para lidar com as pessoas; necessidade de conquista; capacidade de motivar; coragem; resolução e perseverança; capacidade de conquistar e manter confiança; capacidade de administrar; decidir e estabelecer prioridades; confiança; ascendência, domínio e afirmação, e adaptabilidade.

Assim, o líder que tiver estes atributos conseguirá transmitir para sua equipe onde a organização deseja chegar, a importância de cada membro para que o resultado seja positivo. Além do mais, o líder direciona os caminhos a serem percorridos para que as ações a serem realizadas possam ser eficazes.

Contudo, é importante que o líder tenha uma visão ampla e esteja sempre atento com as tendências do mercado, a competitividade entre as organizações é muito forte e é preciso que as equipes estejam qualificadas para que assim a organização mantenha-se viva no mercado. Assim segundo Jordão (2004, p. 41):

Os líderes de hoje terão que destruir as barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes. Devem implantar um novo estilo de gestão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções.

Portanto, é de responsabilidade dos líderes definir qual o perfil que suas equipes irão ter dentro das organizações. Assim é importante ressaltar todo o processo de formação das equipes e o papel que o líder desempenha na formação destas, assunto que será discutido do próximo capítulo.

2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

A evolução de uma equipe se dá quando existe uma determinação entre os membros em atingir as metas e os objetivos. Desta forma, é necessário que exista um clima de confiança e comprometimento estabelecido ao longo da convivência. Assim, torna-se importante falar sobre o processo de formação das equipes e a sua importância para as organizações. Desta maneira, o segundo capítulo apresentará os meios para formação das equipes de vendas, bem como os conceitos de equipes de trabalho, diferenciando-os. Falará da importância de desenvolver equipes de vendas competitivas para que se alcancem os objetivos e metas estabelecidos pelas organizações.

2.1 Conceitos de equipes de trabalho

As equipes são grupos de indivíduos que possuem objetivo a serem cumpridos e a necessidade de se trabalhar em grupos. Assim Segundo Giacchetto (2008, s. p.) afirma que “equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada”.

Para reforçar, Vergara (2009, p. 207) afirma que o trabalho em equipe existe quando o líder, e seus colaboradores, estão em um processo constante de autoconhecimento, autodesenvolvimento e participação direta do desenvolvimento do outro. Assim é preciso que a equipe se encontre focada na mesma direção e todos se encontrem no mesmo nível.

Dessa maneira as organizações que tem como visão serem líderes em meio a esse mercado competitivo devem ter como foco a motivação de seus colaboradores a trabalharem sempre em equipe. Assim, Jordão (2004, p. 78) afirma que:

Na era do conhecimento o maior diferencial competitivo é o Capital Intelectual. Precisamos aprender a trabalhar em equipe, fazer desabrochar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que, trabalhando em equipe, temos mais chances reais de superar nossos limites.

Contudo, tornam-se necessários líderes capazes de direcionar as equipes a realizar suas tarefas com eficiência, proporcionando assim que a confiança se encontre alta e que seus colaboradores tenha autonomia para solucionar problemas. Assim, segundo Chiavenato (2008, p. 237), “Equipes de trabalho são grupos de pessoas cujas tarefas são redesenhadas para criar alto grau de interdependência e que recebem autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho a ser realizado”.

Dessa maneira, nota-se que trabalhar em equipe, o rendimento dos colaboradores se superam em relação do trabalho individual, pois a troca de informação e continua e gera o benefício de todos estarem cientes dos fatos. Assim Gómez (2005, p. 172) afirma que:

Nesse sentido o trabalho em equipe é o melhor instrumento que a organização pode proporcionar a si mesma, porque os resultados atingidos com o esforço conjunto do coletivo superam muito os resultados conseguidos com esforços individuais isolados.

Nas equipes de trabalho existem aqueles indivíduos que realizam suas atividades individuais, porém o coletivo é a melhor maneira de se desenvolver. Desta forma, há uma divisão de tarefas, sendo que os membros das equipes trabalham para si próprios, mas ao mesmo tempo para todo o time. Assim, as organizações que tem como visão a liderança no mercado de atuação, a troca de informações e ideias devem ser sempre discutidas, para que possam contribuir para o seu sucesso.

Desta forma, segundo Robbins (2009, p. 120) observa-se o porquê as organizações estão se adaptando às equipes, afinal, com as mudanças do mercado e a maior exigência dos clientes, as empresas buscam a sinergia que unem características da equipe para melhoramento contínuo. A partir daí pode-se observar a importância que existe em trabalhar neste novo método.

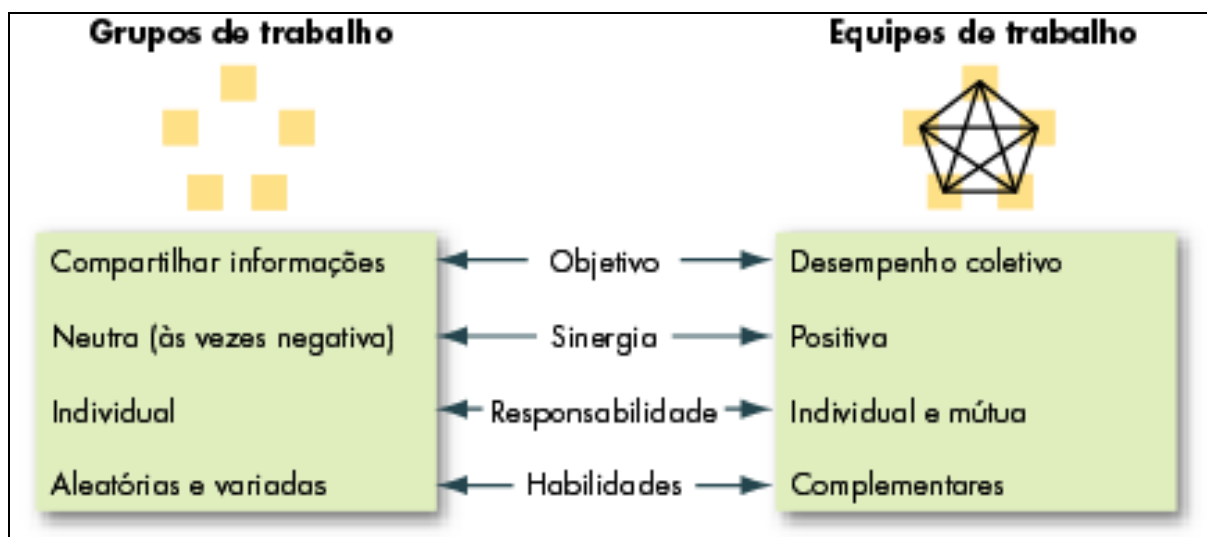
Assim, o próximo assunto apresentará as diferenças entre grupos e equipes de trabalho, e onde se aplica nas organizações.

2.2 Diferenciação entre equipe e grupo

As atividades atribuídas aos grupos necessitam ser divididas para não sobrecarregar apenas um membro, quanto mais ideias forem divididas, mas rendimento o grupo terá. Assim Segundo Robbins (2009, p. 119) grupo de trabalho é aquele que interage para compartilhar informações e tomar decisões que ajudem cada membro a desempenhar as funções em sua área de responsabilidade.

Desta maneira, ainda, Robbins (2009, p. 120), no figura 02 a seguir, demonstra uma comparação entre o comportamento desempenhado pelos grupos em relação às equipes.

FIGURA 01 Comparação entre Grupos de trabalho e Equipes de Trabalho



Fonte: Robbins (2009, p.120)

Confirmar-se, diante deste figura a preferência das organizações em aderirem ao trabalho em equipe, tendo como resposta o desenvolvimento dos membros. Assim, nota-se, que os grupos trabalham individualmente e há presença do negativismo. Já as equipes de trabalho circulam informações e ideias antes da conclusão das tarefas, proporcionando um crescimento para organização.

Completando, Chiavenato (2010, p. 229) cita no quadro seguinte, as diferentes características que os grupos de trabalho desenvolvem comparadas às equipes de trabalho.

QUADRO 04 - Diferenças de grupos e equipes de trabalho

Grupos	Equipes
São conjuntos de pessoas sem objetivo comum	São conjuntos de pessoas com um objetivo comum em mente
As pessoas podem ter o mesmo interesse	As pessoas têm e compartilham o mesmo interesse
As pessoas decidem de maneira individual	As pessoas decidem de maneira conjunta
Não há interconectividade ou intercâmbio de idéias	Tem forte interconectividade e intercâmbio de idéias
Resultam em uma soma de esforços das pessoas	Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas
Não há interação emocional ou afetiva	Há forte interação emocional e afetiva

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010, p. 229).

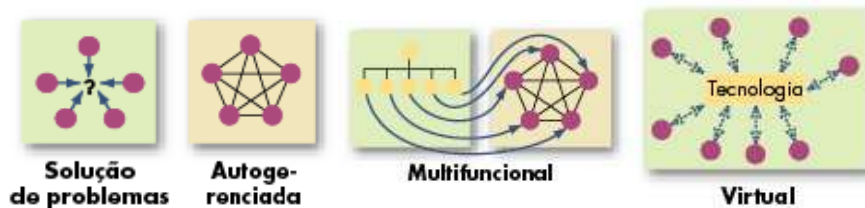
Desta forma, os grupos são compostos por pessoas que atuam imparcialmente e não dividem opiniões, ou seja, trabalham em benefício de si próprios. Já nas equipes existe interatividade, troca de informações, todos se encontram no mesmo direcionamento, facilitando o cumprimento das metas e objetivos da organização. Para Giacchetto (2008, s. p.) afirma que:

A realidade é a seguinte, ninguém sabe direito o que o outro pensa porque as pessoas ou não se comunicam ou falam de forma política sem dizer o que realmente pensam. Às vezes alguns falam, mas de forma descontrolada e sem habilidade. É também cada um por si, ninguém toma a iniciativa de ajudar o outro.

Portanto observa-se que a motivação a equipe proporciona um diferencial para a mesma, tornado a mais solida e forte, é preciso filtra as opiniões e ideias de cada membro, mas executar apenas as que possuem coerência.

Segundo Robbins (2009, p. 120) “as equipes podem ser classificadas de acordo com o objetivo para o qual foram constituídas”, Assim, na figura a seguir, os quatro tipos de equipes mais comuns:

FIGURA 02 - Quatro Tipos de Equipes



Fonte: Robbins (2009, p. 121).

Desta forma, Robbins (2009, p. 120) afirma que as equipes de solução de problemas “são quase sempre compostas de 5 a 12 funcionários, onde eles se reúnem e decidem sobre quais decisões serão tomadas para possíveis melhoras dentro da organização”. Porém, essas equipes procuram soluções que deem resultado para a organização. Assim, Robbins (2009, p. 121) afirma que as organizações estão adotando esse tipo de equipe a fim de obterem aumento da qualidade, rapidez no atendimento, eliminação de desperdícios e redução de acidentes de trabalho e de custos. E para reforçar Jordão (2004, p. 69) complementa que é importante que a equipe seja relativamente pequena, pois assim as tarefas são divididas de forma justa, as ideias são compartilhadas abertamente conseguindo dessa forma a solução dos problemas com mais agilidade.

Já as equipes auto gerenciadas segundo Robbins (2009, p.121), são compostas por grupos entre 10 e 15 pessoas, são autônomas e capazes de solucionar os problemas organizacionais, propondo soluções e assumindo responsabilidades. Desta forma, muitas das vezes a posição dos líderes perde sua importância. Para reforçar Chiavenato (2010, p. 229) complementa que as equipes auto gerenciadas: “são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho”.

Assim é com clareza que essas equipes têm liberdade de fazerem o que os líderes fazem, porém controladas, pois tem como características ter autonomia a tomarem decisões sem a participação direta de seus líderes.

Em relação às equipes multifuncionais, estas são compostas por funcionários de setores diferentes, mas de mesmo nível hierárquico. Segundo Robbins (2009, p. 122) estas representam uma maneira eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma organização (ou até de diferentes organizações) troquem informações, desenvolvam novas ideias, solucionem problemas e coordenem projetos complexos.

Desta forma, as equipes multifuncionais possuem membros com inúmeras opiniões, afinal são indivíduos que vivenciam diferentes experiências que quando filtradas, demonstram ter pontos que podem contribuir para o resultado da organização. Reforçando Vergara (2009, p. 207) cita que: “trabalhar em equipe requer, de cada um, sentir-se, realmente, como membro de uma equipe. Sem esse sentimento, dificilmente um conjunto de pessoas se tornará uma equipe”. Assim torna-se importante que um líder de uma equipe multifuncional deixe claro com seus colaboradores a ideia de que quanto mais diferentes experiências já presenciadas no mercado, haverá novas possibilidades de surgirem ideias mais inovadoras e construtivas.

Enfim, em equipes virtuais, ocorre a interação dos membros em diferentes regiões. Segundo Robbins (2009, p. 123) elas usam a tecnologia da informação para juntar membros distantes, a fim de atingir objetivos comuns.

Segundo Jordão (2004, p. 80) é necessário fazer sempre reuniões presenciais, pois é de grande importância o contato humano. Entretanto, mesmo que as equipes virtuais estejam ascendentes no mercado é necessária a atuação do líder em conhecer todas as informações para obter um controle do desenvolvimento dos trabalhos.

Portanto é necessário definir qual será a melhor opção de equipe a ser trabalhada, tendo em mente que é preciso ter critérios no desenvolvimento de uma equipe, afinal são elas as responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais. Diante disso é importante destacar

a importância do líder na formação das equipes e na formação dos valores nos colaboradores.

2.3 Desenvolvendo equipes para o alcance dos resultados organizacionais e formação caracterizando assim competitivas

O trabalho realizado com comprometimento e dedicação pelas equipes resulta em sucesso para a organização, pois são várias ideias sendo compartilhadas entre os membros, permitindo a confiança nas tomadas de decisões. Assim, de acordo Chiavenato (1999, p. 237) os membros das equipes são responsáveis pelo alcance de resultados e decidem a distribuição das tarefas, programam o trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria contínua.

Desta forma, torna-se importante o direcionamento do líder para que as equipes de trabalho alcancem o sucesso nas atividades organização, sua conduta é crucial para o comportamento dos colaborador e sempre buscar a motivar os membros de sua equipe, assim de acordo Wiesel (2007, s. p.):

É fato que toda equipe necessita de um líder que seja capaz de orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados. Ele deverá ser dotado de características, não somente técnicas, mas também comportamentais, como, por exemplo, ter carisma, humildade, sinceridade, ser preocupado e compreensivo. É dele a missão de inspirar, em seus colaboradores, a motivação para a conquista. O líder, portanto, é um modelo. Dessa forma, consegue envolver e comprometer as pessoas, transmitindo-lhes sinergia, amizade, companheirismo e satisfação. É, dessa forma, que nasce um time de vencedores, mantido, certamente, pela parceria de todos.

Dessa maneira, necessita-se que o líder se torne um educador, formador de novos líderes, acreditando no potencial de cada membro da equipe, sempre buscando capacitar seus liderados, pois de acordo com Jordão (2004, p. 65):

Hoje, além de dinâmico e audaz, espera-se que o líder seja empreendedor e criativo para trabalhar como membro de equipes ao lado dos demais colaboradores: alguém que saiba dividir as vitórias. A relação do líder com a equipe é a de facilitar com vistas à obtenção de resultados. Se antes atuava como comandante, agora deve adotar o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar o potencial e o talento de cada membro da equipe aproveitando ao máximo as competências individuais.

Assim, os líderes precisam oferecer as melhores ferramentas de trabalho ao time, dar suporte nas necessidades que possam surgir, garantindo que trabalho em equipe desenvolva da melhor maneira possível, assim de acordo com Gómez (2005, p. 181) o líder deve agir da seguinte maneira:

Transmitir e reforçar continuamente a visão mobilizadora e os valores fundamentais com seu exemplo pessoal; comunicar-se com seu pessoal e escutá-lo; reforçar a auto-estima e a autoconfiança do seu pessoal; gerar entusiasmo e transmitir confiança delegando tarefas e fazendo ver a cada integrante da equipe a importância do seu esforço pessoal para o êxito coletivo; moldar atitudes e condutas; orientar e proporcionar pautas para a ação; estimular o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem coletiva; fomentar e preservar as relações saudáveis dentro da equipe.

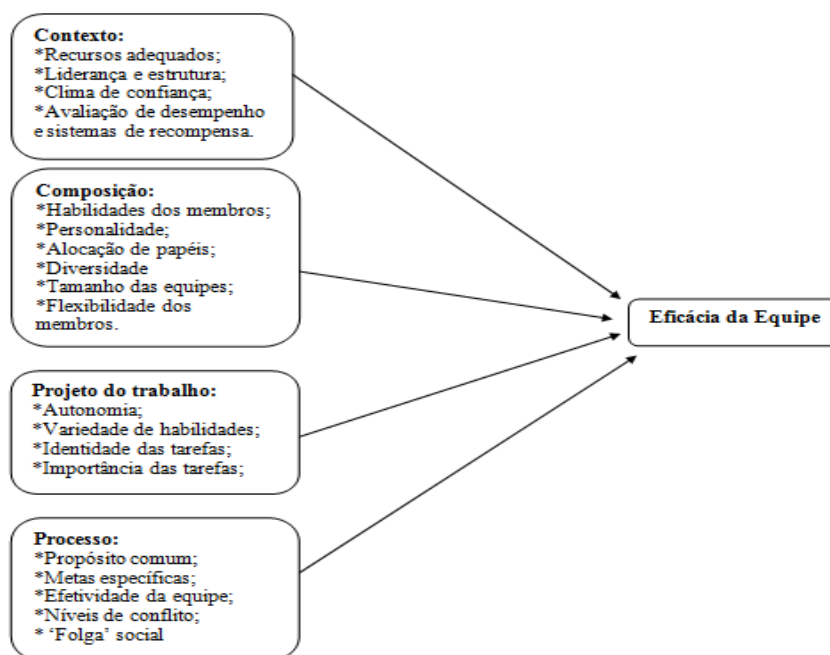
A partir daí necessita-se de um ambiente onde todos possam se sentir confiantes, com a relação entre o líder e seus membros tendendo a ser tranquila, obtendo assim produtividade e desenvolvimento da equipe. De acordo com Jordão (2004, p. 70), os líderes são os responsáveis por desenvolverem habilidades positivas em cada membro da equipe, e assim aquela equipe que estiver à frente verdadeiros líderes, serão as que vão se destacar.

Desta forma, o líder deve sempre interessar-se pela satisfação e bem estar de seus colaboradores, conquistando assim um ambiente onde todos se encontrem motivados a atingirem os objetivos e detendo a confiança das organizações. Assim Jordão (2004, p. 110) destaca alguns argumentos que o líder pode fazer para motivar seus colaboradores, são elas:

- a) férias em épocas preferidas pelo colaborador;
- b) oportunidade de horas extras de trabalho que interessam à produção;
- c) prioridade para treinamentos, cursos e viagens;
- d) transferências de setores, não prejudiciais à organização;
- e) tarefa de projeção;
- f) reuniões de lazer;
- g) eventos com a família;
- h) ouvir sugestões dos colaboradores;
- i) bolsas de estudo para colaboradores que tenham interesse em aprimorar-se;
- j) incentivar o desenvolvimento dos colaboradores;
- k) preocupar-se com o relacionamento interpessoal;
- l) dar liberdade para decisão;
- m) folgas programadas;
- n) convidar o colaborador para preparar e ministrar um treinamento;
- o) status;
- p) fazer elogios.
- r) premiação dos colaboradores em destaque.

Desta maneira, torna-se importante que o colaborador se sinta valorizado pela organização, que o papel que ele desempenha contribui para o desenvolvimento e crescimento conquistando assim o sucesso. Assim Robbins (2009, p.124) mostra na figura 05, a seguir, os componentes que devem ser observados para criação de equipes eficazes:

FIGURA 03 – Criando equipes eficazes



Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 124).

Portanto observa-se nessa figura que para construir uma equipe tem que haver critérios. E necessário garantir boas condições de trabalho ao time, sempre visando um clima agradável e produtivo. Ainda segundo o autor relata como é importante conhecer cada característica do colaborador, sua personalidade, o papel que ele exerce dentro da organização.

Diante de vários exemplos citados pode-se concluir que o líder é peça chave na formação que suas equipes irão desempenhar, pois é papel dele seguir uma conduta exemplar para seus colaboradores e, além do mais, é ele o responsável em caracterizar o perfil de sua equipe, vencedora e comprometida a atingirem os objetivos das organizações.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NSG DISTRIBUIÇÃO LTDA.

Neste trabalho monográfico será realizado um estudo de caso na empresa NSG DISTRIBUIÇÃO LTDA. com o objetivo de demonstrar se o papel do líder é fundamental para o desenvolvimento das equipes de trabalho. Será apresentado, também, o histórico da empresa e a metodologia utilizada para realização do estudo.

3.1 Metodologia

Para se realizar o estudo de caso desta monografia, foi feita uma pesquisa com a equipe de vendedores da empresa NSG Distribuição Ltda. sendo aplicado um questionário (em anexo). Ao final do estudo, foi possível analisar as respostas da equipe de vendas.

O questionário contou com o total de 10 perguntas, referentes a liderança e a maneira que os vendedores executam seus trabalhos. Estas foram feitas aos 08 funcionários da *Nsg distribuição Ltda.* com o intuito de colher os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica em relação à atual situação da liderança da empresa.

Observa-se para que as equipes de trabalho alcancem uma alta performance, é necessário a presença de líderes capacitados para dar o direcionamento para seus subordinados atingirem os objetivos da empresa.

3.2 Histórico da empresa NSG DISTRIBUIÇÃO LTDA.

Resultado do espírito empreendedor dos irmãos Ângelo e Agenor Rodrigues Pereira, surgiu em junho de 2002 a *NSG Comércio e Distribuição*.

Naquela ocasião, os irmãos Ângelo e Agenor encontraram-se em busca de uma nova oportunidade para empreender no mercado de Barbacena e região, através de um negócio que pudesse unir um pouco da experiência por eles adquirida no ramo de transportes e perspectiva proporcionada por algum parceiro de porte, do setor alimentício, ao qual tivessem condições de associar-se.

Na bagagem a coragem, a correção, a competência e a garra, herdados de seu pai, Sr. Agenor Rodrigues Pereira Filho, que naquele instante incentivou e deu sustentação para que o empreendimento pudesse nascer e desenvolver-se.

Este momento apresentou-se, quando após a venda de um caminhão os sócios, depararam-se com a possibilidade de se tornarem distribuidores exclusivos de iogurte da marca Danone em Barbacena e região.

Daí à corajosa decisão de iniciar o projeto, não mais que vinte e quatro horas se passaram. Estava criada a *“NSG Comércio e Distribuição de Produtos Alimentícios.”*

Dias difíceis se seguiram, até que a nova empresa pudesse superar seu ponto de equilíbrio financeiro e se tornasse conhecida como representante exclusiva da marca Danone na região.

A aquisição de novos conhecimentos, a ampliação do círculo de relacionamentos comerciais, a visão de mercado, a vocação para o comércio e a ousadia, fizeram com que a *NSG* expandisse seu mix de produtos e alargasse sua carteira de clientes, passando então a atuar em praças antes por ela inexploradas.

Nova demanda surge então, esta voltada para a estruturação da gestão empresarial. Para supri-la, saem os Diretores à busca de profissionais que viessem somar na condução dos interesses da organização.

Momento mais recente, esta busca é bem sucedida, propiciando que hoje possa a *NSG* contar com uma equipe de gestores profissionais nas áreas administrativa, financeira e comercial, que muito têm contribuído para o seu crescimento.

Parte agora a empresa para uma nova empreitada, com o início da operação *“Sorvetes Nestlé”*, também em caráter exclusivo para as regiões de Barbacena, Lavras, São João Del Rey, Zona da Mata e Conselheiro Lafaiete, a partir do dia 01 de novembro de 2007.

Em 01 de agosto de 2010 começava a distribuição de Danone na região de Ouro Preto, Mariana, Itabirito, Cachoeira do Campo, Congonhas,

Lafaiete, Ouro Branco, Moeda, Belo Vale, Piranga, Presidente Bernardes, Lamim, Rio Espera, São Bras do Suaçui, Jeceaba, Itaverava, Catas Altas da Noruega.

A ampliação em 2010 foi um marco muito importante visto que a NSG estava dobrando sua área geográfica de atendimento, assim como o número de funcionários, frota e equipamentos. Enfrentando muitos obstáculos devido a um déficit de atendimento de clientes que vinha sendo realizado antes de agosto de 2010 a NSG conseguiu conquistar seu espaço e fidelizar ainda mais sua carteira de clientes, aplicando a mesma dedicação e eficiência já desempenhada desde sua criação.

Em junho de 2012 a NSG recebe uma nova área para atuar com suas marcas exclusivas de distribuição, inicia o atendimento na zona da mata com a marca Danone, e assim passa a atender uma carteira de clientes com aproximadamente 3000 pontos de vendas. As novas cidades para atendimento na nova área são, Além Paraíba, Astolfo Dutra, Belmiro Braga, Bicas, Cataguases, Chacara, Chiador, Coronel Pacheco, Descoberto, Divinesia, Dona Euzebia, Estrela Dalva, Ewbanck da Camara, Gagé, Goiana, Guarara, Guarani, Guidoal, Guiricema, Itamarati de Minas, Juiz de Fora, Laranjal, Leopoldina, Lima Duarte, Mar de Espanha, Maripa de Minas, Matias Barbosa, Mercês, Mirai, Muriae, Olaria, Palma, Pequeri, Piau, Pirapetinga, Pirauba, Recreio, Rio Espera, Rio Novo, Rio Pombo, Rochedo de Minas, Rodeiro, Santa Barbara do Monte Verde, Santana de Cataguases, Santo Antonio do Aventureiro, Santos Dumont, São Joao Nepomuceno, Senador Cortes, Senador Firmino, Simao Pereira, Silverania, Tabuleiro, Tocantins, Uba, Visconde do Rio Branco e Volta Grande.

Assim, o próximo subcapítulo apresentará a metodologia utilizada para realização do estudo monográfico.

3.3 Dados da pesquisa

A pergunta 01 tratava sobre o que você entende de uma pessoa ser um líder. Cada funcionário deu sua opinião, e dos oito entrevistados todos responderam que o líder é uma pessoa que deve estar à frente de uma equipe, dois funcionários disseram que o líder é responsável por passar as

diretrizes para que a equipe atinja os objetivos, um funcionário opinou que o precisa ter várias habilidades para estar frente às equipes.

Assim o verdadeiro líder é aquele que conduz a equipe, por meio de sua liderança, afim de que eles possam se sentir preparados para atingirem as metas e os objetivos das organizações. Afinal é preciso que as pessoas enxerguem no líder um exemplo a ser seguido.

A pergunta 02 refere-se a qual a diferença entre um líder e chefe. Seis funcionários responderam que o líder está à frente da equipe, ele lidera, executa as tarefas além de ser soberano. Dois funcionários não conseguiram conceituar líder e, em relação a chefe sete funcionários responderam que chefe é autoritário e simplesmente manda. Um funcionário não conseguiu conceituar.

A pergunta 03 refere-se ao ambiente de trabalho em que estão e de que forma as pessoas atuam no mesmo: líder ou chefe. Apenas dois funcionários acreditam que há líder na organização. Dois responderam que há líderes, mas também chefes ao mesmo tempo e por fim quatro responderam que há chefes na empresa.

Assim analisando as pergunta 02 e 03, a maioria dos funcionários da NSG acha que existem chefes na empresa, pessoas que apenas dão ordens. Apenas dois funcionários conseguem enxergar líderes na mesma. Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que há falhas na organização, pois o que as empresas necessitam é de líderes frente às equipes, capazes de dar direcionamento e proporcionar um bom ambiente de trabalho. Não é a melhor escolha ter chefes, pois estes são autoritários tornando o ambiente de trabalho pesado.

A questão 04 refere-se a como os chefes deveriam fazer para se tornarem líderes. A maioria das respostas aponta o relacionamento entre as pessoas sendo fundamental para que os chefes se tornem líderes. Um funcionário respondeu que a empresa já possui líderes.

A pergunta de numero 05 se relaciona com a pergunta anterior questionando como isso melhoraria seu ambiente de trabalho. Um funcionário respondeu que não existem problemas no seu ambiente de trabalho. Os sete restantes acreditam que seria uma motivação, passaria a

existir uma melhor interação entre o líder e os funcionários e, assim, a resolução dos problemas se tornaria mais fácil de resolver.

A questão 06 pergunta se os funcionários sabem o que é uma equipe de trabalho e um grupo. Sete funcionários afirmaram que em uma equipe todos trabalham com um objetivo em comum, se relacionam entre si. Apenas em uma resposta o funcionário não conseguiu deixar claro o conceito questionado acima.

A pergunta 07 se refere se os funcionários consideram que trabalham em equipe. Um funcionário definiu trabalhar em grupo. Cinco responderam trabalhar em equipe porque trabalham pensando no coletivo e em ajudar as dificuldades dos outros. Já dois funcionários deixaram claramente que a empresa não trabalha em equipe e, sim, em grupos.

A pergunta 08 questiona o que poderia ser feito para que as tarefas da empresa fossem realizadas em equipes. Todos responderam a importância da comunicação.

A questão 09 era: de acordo com a opinião de cada um, o trabalho se for realizado em equipe, junto ao líder, haveria melhoria da produtividade? Todos os oito responderam que sim, acreditando que haveria crescimento profissional dos membros, maior transparência na relação entre o líder e seus liderados.

Por fim a questão 10 pergunta se a existência de um líder no comando de uma equipe traria melhorias para a empresa. Todos responderam que sim, pois um líder dá abertura para detalhes em uma conversa, ele escuta a opinião da equipe para tentar melhorias. O líder precisa ajudar a dividir tarefas e assim conseguiriam trazer o sucesso que a empresa precisa.

Desta forma, foi possível analisar através do questionário aplicado, que a importância do papel do líder frente à equipe é fundamental para seu desenvolvimento e que todos possam se encontrar no mesmo nível de conhecimento. Mostra, com clareza, que o líder precisa ser um educador, guiar os caminhos a serem seguidos e sempre motivar a equipe para que, assim, todos possam atingir suas metas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa monográfica permitiu que fosse possível atingir o objetivo proposto, inicialmente, estudando os conceitos de liderança e dando relevância a importância do papel do líder frente às organizações, pois, devido ao mercado cada vez mais competitivo, se fazem necessárias pessoas altamente capacitadas para esta frente às equipes de trabalho.

O líder possui um papel fundamental na formação do perfil das equipes, de acordo como sua conduta ele pode influenciar diretamente no desempenho que as equipes irão ter dentro de uma organização. Assim pode-se observar como um líder é importante frente às equipes, sendo o mesmo capaz de despertar o interesse de cada membro, e sendo ele visto como exemplo por todos a ser seguido.

Desta forma, fica claro qual é o perfil definido por elas, onde o líder consegue a admiração e respeito por todos e os colaboradores passam a atingir as metas para obterem resultados em troca. Estes colaboradores se encontrando motivados e transmitem sinergia no trabalho, tendo comprometimento com as metas estabelecidas pela organização, possibilitando assim o sucesso do seu trabalho no mercado competitivo.

Portanto, a liderança deve ser construída por um líder que possui um perfil voltado para ética, pois todos passaram a agir da mesma forma em suas atividades, tendo como exemplos que o líder transmite para os mesmos. Assim o estudo de caso detectou a importância do líder ser referencia para seus colaboradores. O líder é o responsável pelo desenvolvimento de seus liderados, buscando sempre influencia-los aos interesses da organização.

O estudo de caso realizado na empresa NSG distribuição Ltda. teve como objetivo responder ao problema de pesquisa o qual abordava se o papel do líder poderia influenciar na formação e direção nas equipes de vendas para que estas se tornem competitivas e de alta performance. Respondendo a esta problemática, uma empresa necessita sim de líderes capacitados e preparados para estar frente às equipes que estes coordenam, sendo o líder, peça chave para que as equipes possam atingir

um alto nível de competitividade no mercado, buscando atingir os objetivos e metas das organizações, proporcionando assim que estas tenham um diferencial em sua área de atuação. Analisando o estudo de caso citado neste trabalho, a empresa em questão pode ser tida como um bom exemplo, visto que os colaboradores têm a visão que há chefes e não líderes no departamento comercial da empresa, o que poderia prejudicá-la em seu resultado final, assim como, os colaboradores não obtendo um rendimento satisfatório para a empresa. Da mesma forma, quando os colaboradores questionados, se em seu ambiente de trabalho eles atuam em equipe ou grupos, é perceptível a indecisão por todos, deixando claro que a liderança da empresa não tem domínio dos colaboradores.

Assim, para que a NSG distribuidora Ltda. tenha equipes competitivas e de alta performance, é notável que sua liderança necessita de mudança no que diz respeito à maneira que seus líderes interagem com os colaboradores, tendo como principal objetivo não serem reconhecidos como chefes, mais sim como bons líderes, capazes de direcionarem as equipes ao cumprimento dos objetivos, e transformar os grupos já existentes em verdadeiras equipes de vendas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

GIACCHETTO, Cybele Padoan (2008). *Grupo X Equipe*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/grupo-x-equipe/25857/>> Acesso em: 08 abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

IANNINI, Pedro Paulo. *Chefia e liderança: capacitação gerencial*. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

JORDÃO, Sonia Dias. *A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Tecer liderança, 2004.

MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEMPRETOPS. 2012 Status quo significado. Disponível em: <<http://www.sempretops.com/interessante/statu-quo-significado/>> Acesso em: 04 jun. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 8 ed . São Paulo: Atlas, 2009.

WIESEL, Gilberto. *Trabalho em equipe uma vantagem competitiva*. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe->

se/artigos/trabalho-em-equipe-uma-vantagem-competitiva/20460/> Acesso em: 07 mar. 2013.

ANEXO

Questionário:

- 1) O que você entende de uma pessoa ser um líder?
- 2) Para você qual é diferença entre líder e chefe?
- 3) No seu ambiente de trabalho de que forma as pessoas atuam:
 - a) Líder
 - b) Chefe
- 4) O que os chefes deveriam fazer para se tornarem líderes?
- 5) Em relação à pergunta anterior como isso melhoraria seu ambiente de trabalho?
- 6) Você conhece o que é uma equipe de trabalho? e um grupo?
- 7) Você se considera parte de uma equipe? Por que?
- 8) O que poderia ser feito para que as tarefas da empresa fossem realizadas em equipe?
- 9) Em sua opinião, se o trabalho for realizado em equipe, junto de um líder, haveria melhoria da produtividade? Por que?
- 10) Para você há existência de um líder no comando de uma equipe traria melhorias para a empresa? Por que?