

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO E VENDAS**

ADRIENE PIMENTEL

**COMO MAXIMIZAR A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS,
USANDO SEUS PERFIS PARA AJUDAR NA ALAVANCAGEM DE VENDAS DA
CIBER EQUIPAMENTOS RODOVIÁRIOS**

Porto Alegre

2011

ADRIENE PIMENTEL

COMO MAXIMIZAR A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS,
USANDO SEUS PERFIS PARA AJUDAR NA ALAVANCAGEM DE VENDAS DA
CIBER EQUIPAMENTOS RODOVIÁRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Estratégico e Vendas, pelo MBA em Marketing Estratégico e Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Elton Oliveira

Porto Alegre

2011

AGRADECIMENTOS

Tudo na vida é movido pelos relacionamentos. Os seres humanos não existiriam se não houvessem relacionamentos. Muitas vezes para podermos nos relacionar, precisamos amadurecer, somente a maturidade nos faz entender alguns sentidos da vida.

Para realização deste trabalho de conclusão precisei contar com os relacionamentos e com o amadurecimento ao longo dele. Assim, presto meus sinceros agradecimentos para:

Meu marido, que me deu força e apoio, para que mesmo durante a espera do nosso querido Pedro Henrique este trabalho pudesse se concretizar.

Ao Pedro Henrique, que se comportou muito bem para que a mãe dele tivesse ânimo de fazer o trabalho.

A minha mãe, que sempre me ajudou com o bendito português.

A minha equipe, que esteve disposta a me ajudar na realização deste trabalho.

A equipe de vendas da Ciber que me auxiliou com seus pontos de vista.

Ao professor Elton Oliveira, orientador desta pesquisa, que emprestou do seu conhecimento para construção deste trabalho.

A professora Lisiane Vasconcellos da Silva, que me ajudou na base para elaboração deste trabalho.

“Ninguém abre um livro sem que aprenda alguma coisa.”
(Anônimo)

RESUMO

O objetivo deste trabalho busca responder: Como maximizar a equipe de administração de vendas, usando seus perfis, para ajudar na alavancagem de vendas da Ciber Equipamentos Rodoviários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória com alguns profissionais da Ciber Equipamentos Rodoviários da área de Administração de Vendas e Vendas. Através de roteiro de entrevista semi estruturadas, com questões abertas, os participantes da pesquisa foram questionados quanto ao perfil de cada um, como qual perfil a área de vendas acredita agregar para a alavancagem de vendas. A partir de então foram confrontadas suas respostas com os perfis identificados, e a teoria estudada.

Palavras-chave: Perfil. Estilo. Administração de Vendas. Vendas. Ciber.

ABSTRACT

This study seeks to answer: How to maximize the sales administration team, using their profiles to help in leveraging sales Ciber Equipment Road. To this end, was conducted an exploratory qualitative research with some professional of Ciber Equipment Road from area of Sales administration and Sales Management. Through semi-structured interview guide with open questions, the respondents were asked about the profile of each one, such as which profile to add the sales believed to leverage sales. Since then their answers were compared with profiles identified and studied theory

Keywords: Profile. Style. Sales Administration. Sales. Ciber.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sistema pessoal.....	21
--------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estilos principais características	17
Quadro 2- Estilos e padrões dos autores	18
Quadro 3- Tabela de estilo	19
Quadro 4- O gerente em transformação	23
Quadro 5- Qualidades de um líder	24
Quadro 6- Os padrões nas equipes e formas de fortalecê-los	26
Quadro 7- Participantes da entrevista	31
Quadro 8- Estrutura de entrevista	33
Quadro 9- Atividades de Adm de vendas	37
Quadro 10- Predominância do perfil produtor	38
Quadro 11- Atividades de Adm de vendas versus perfil identificado.....	39
Quadro 12- Forças e fraquezas de cada estilo.....	41
Quadro 13- Participantes da entrevista parte 1	44
Quadro 14- Participantes da entrevista parte 2	46
Quadro 15- Participantes da entrevista parte 3	47
Quadro 16- Participantes da entrevista parte 4	50
Quadro 17- Participantes da entrevista parte 4	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 OS PRINCIPAIS CONCEITOS DE ESTILO DE PERFIL.....	13
2.1.1 A Gestão por Estilos de Perfil e Utilização dos Perfis na Profissão	22
2.1.2 A Influência dos Estilos nas Equipes	25
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 ÁREAS E PARTICIPANTES	31
3.3 COLETA DE DADOS	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	35
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS DA CIBER DE ACORDO COM SEUS PERFIS.....	36
4.2 A OPINIÃO DA EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS DA CIBER COM RELAÇÃO AO RESULTADO DOS SEUS PERFIS E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS	44
4.3 APRESENTAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS DA CIBER E APONTAMENTO DE SUAS NECESSIDADES PARA UM MELHOR SUPORTE.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
ANEXO A - Teste de estilos	59

1 INTRODUÇÃO

Os gestores que tenderão a ocupar papel de destaque, provavelmente serão aqueles que melhor criarem condições que favoreçam as relações de suas organizações com seus públicos de interesse, ao mesmo tempo, embasarão a capacidade de respostas as suas demandas.

As organizações, ao escolherem seus líderes, deverão ter ciência da responsabilidade deste profissional ao formar suas equipes. O colaborador é a peça chave para o alcance dos objetivos de uma empresa.

Considerando que uma organização é formada por departamentos e todas as áreas necessitam de uma equipe, a qual é formada por pessoas e que cada ser humano possui um perfil, o objetivo deste trabalho é identificar, analisar e apresentar melhorias para que a equipe de administração de vendas da Ciber Equipamentos Rodoviários possa auxiliar na alavancagem de vendas, utilizando seus perfis.

No primeiro capítulo apresenta-se a definição do problema e seus objetivos geral e específico, culminando com a justificativa.

A próxima etapa será composta pela fundamentação teórica, a qual deverá explicar os principais conceitos de liderança, equipe, padrão de relacionamento variados, e o que é necessário para que a área comercial possa maximizar suas vendas através da equipe de administração de vendas, estudando e analisando as combinações do perfil de comunicação da equipe com o perfil do seu líder e com as necessidades da área comercial. Considerando personalidades diferentes mas com um propósito único para que, com isso, o líder possa obter subsídios de melhorar o empenho da sua equipe.

Além disso, serão apresentados os métodos e procedimentos utilizados nesta pesquisa e, finalmente, a metodologia utilizada.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a globalização as empresas estão cada vez mais rápidas no avanço das tecnologias, fazendo com que os consumidores se tornem mais exigentes crescendo, com isso a competitividade. Hoje, o foco das organizações passa a ser a busca por profissionais mais qualificados. No entanto, além de qualificação, se faz necessário considerar os perfis dos colaboradores. Diante desta necessidade cria-se

um gargalo para que os líderes busquem profissionais aptos para as funções mas principalmente que ofereçam perfis adequados para as mesmas.

Atualmente acredita-se que a área comercial de uma empresa seja a mais visada dentro de uma instituição. Dela depende o andamento das vendas, o que dará continuidade aos demais processos da organização, o que a torna a coluna dorsal da instituição.

Contudo, para sucesso total da área comercial é importantíssimo o suporte que se dá a ela, o que normalmente é realizado pela administração de vendas. A insistente movimentação do mercado por novos conceitos e profissionais em destaque, gera a busca por indivíduos capacitados para encontrar uma colocação de trabalho ou manter-se no emprego em que se encontra. Para isto somente a capacidade técnica não é mais suficiente. Além desta, é necessário o perfil de competência adequado para a atividade.

Este trabalho busca responder: Como maximizar a equipe de administração de vendas, usando seus perfis, para ajudar na alavancagem de vendas da Ciber Equipamentos Rodoviários.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é identificar, analisar e apresentar alternativas para que a equipe de Administração de Vendas da Ciber possa auxiliar na alavancagem de vendas usando seu perfil de competência.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os principais conceitos de estilo de perfil;
- Caracterizar a equipe de Administração de Vendas da Ciber identificando seus perfis;
- Apresentar a equipe de vendas da Ciber e identificar suas necessidades para melhor suporte às vendas;

- Identificar onde os estilos de perfil da equipe de administração de vendas da Ciber podem auxiliar na maximização de alavancagem de vendas da área comercial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa pretende fornecer informações úteis para colaborar com a Ciber Equipamentos Rodoviários, identificando os estilos de perfil na Administração de Vendas da Ciber para que os mesmos possam auxiliar na maximização de alavancagem de vendas da área comercial, a fim de que exponha os principais estilos de perfil da equipe, buscando alternativas, contribuindo para deixá-la cada vez mais dinâmica e auxiliar ativa da área comercial.

O fato de um profissional ter dificuldades para encontrar vaga de trabalho, não deve estar ligado à deficiência do sistema econômico de não conseguir gerar empregos em número suficiente. Pode significar que o indivíduo não está devidamente preparado para concorrer à vaga e ser o vencedor. O número de concorrentes é muito grande.

A pesquisa realizada tem como propósito mostrar alguns estilos de perfis imprescindíveis para atuação na área de administração de vendas, bem como analisar se estão sendo desenvolvidos na área de Administração de Vendas da Ciber Equipamentos Rodoviários. Visa fornecer subsídios para que a equipe desta área se sinta apta a realizar suas tarefas, com a certeza de que contribuirão ao máximo para a alavancagem de vendas da Ciber.

O motivo que torna este trabalho oportuno é a súbita mudança mundial na busca em gestão por competência. Ter a oportunidade de analisar uma equipe, e poder fazer dela um diferencial competitivo para maximização de vendas de uma empresa.

Acredita-se que a análise da equipe de Administração de Vendas servirá para a Ciber receber um retorno de como ela está sendo percebida pela área comercial. Além de esclarecer dúvidas que possam existir. E por fim, mostrar àquela equipe a forma como seus estilos de perfis estão sendo trabalhados pela Ciber Equipamentos Rodoviários.

Sua importância está ligada ao fato desta pesquisa abordar e apresentar alguns estilos de perfis necessários para atuar na área de Administração de vendas.

Além de localizar como estes perfis estão inseridos dentro da equipe de Administração de Vendas da Ciber. Pretende-se, para isso, ter como participante deste estudo a equipe de Administração de Vendas da Ciber e a área de vendas da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, a seguir, será desenvolvida com base em bibliografias de livros e artigos existentes. Nesta etapa busca-se fornecer subsídios necessários para atender ao primeiro objetivo, ou seja: discutir os principais conceitos de estilos de perfis de competência.

2.1 OS PRINCIPAIS CONCEITOS DE ESTILO DE PERFIL

Em qualquer parte do mundo as organizações estão constantemente procurando por pessoas a quem possam pagar para assumir responsabilidades e obter resultados por meio de pessoas. No entanto, estes colaboradores a quem as empresas buscam possuem padrões de personalidades e muitas vezes, no momento da escolha deste funcionário, a instituição fica atenta às questões técnicas dos candidatos, deixando de lado seu estilo de perfil.

De acordo com Wetzig e Whitelaw (2009), no sistema nervoso humano existe quatro padrões de energia essenciais que se manifestam em cada movimento, pensamento, sentimento ou ação, desde o acordar até nos nossos relacionamentos do dia. Esses padrões agem mentalmente, fisicamente e por meio de nosso comportamento, já que se baseiam na ligação neuromuscular primária entre corpo e mente.

Wetzig e Whitelaw (2009, p. 2) explicam que o movimento rumo à excelência é uma jornada em três etapas:

Reconhecimento: reconhecer os padrões em nós mesmos e nos outros;
Limitações: ver como o uso dos padrões abaixo do nível ótimo nos faz mal;
e Liberdade: encaminhar-se a um padrão de mais fácil acesso; usar qualquer padrão de forma apropriada.

Ao contratar um colaborador, uma instituição precisa levar este estilo em consideração, pois cada padrão tem a própria forma de posicionar e estes estilos terão interferência direta nas suas atividades do dia a dia.

Segundo Wetzig e Whitelaw (2009) cada padrão tem a própria forma de se mexer, de falar, de brincar e até de se desenrolar. Ativando o movimento de um padrão específico, acessamos seus sentimentos, pensamentos e comportamentos.

Embora os seres humanos tenham acesso a quatro padrões, alguns são mais predominantes que outros, mas todos possuem os quatro.

Para Wetzig e Whitelaw (2009) os quatro padrões de energia essencial são:

- a) o Propulsor: atravessa barreiras com velocidade, objetividade e intensidade;
- b) o Organizador: faz o que é certo, colocando cada pensamento e ação em seu lugar próprio, com disciplina e ordem;
- c) o Colaborador: envolve-se alegremente com a vida, com as pessoas;
- d) o Visionário: segue o fluxo, deixa-se levar pela corrente e busca novas possibilidades.

Em 1921 Jung trouxe uma contribuição fundamental para o entendimento da tipologia humana ao escrever um de seus mais importantes trabalhos: o livro “Tipos Psicológicos”, fruto de mais de 20 anos de observação e do exercício da Medicina Psiquiátrica e da Psicologia Prática. Na concepção de Jung (1971, p. 551),

tipo é uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição deve-se entender o estado da psique preparada para agir ou reagir numa determinada situação.

Para Jung (1971, p. 493), mostrar disposição significa, “estar disposto para algo determinado, ainda que esse algo seja inconsciente”.

De acordo com Jung (1971), os tipos gerais de disposição podem ser introvertido e extrovertido. E se vê diferenças facilmente perceptíveis até por um leigo encontráveis em absolutamente todas as camadas da população.

Jung (1971), distinguiu duas formas de atitudes/disposição das pessoas em relação ao objeto: a pessoa que prefere focar a sua atenção no mundo externo de fatos e pessoas (extroversão), e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão). Cada tipo de disposição representa tão somente uma preferência natural do indivíduo no seu modo de se relacionar com o mundo.

Na extroversão, a energia da pessoa flui de maneira natural para o mundo externo de objetos, fatos e pessoas, e é onde se observa atenção para a ação, impulsividade (ação antes de pensar), comunicabilidade, sociabilidade e facilidade de expressão oral. Extroversão significa “o fluir do libido de dentro para fora.” O indivíduo extrovertido vai confiante de encontro ao objeto. Esse aspecto favorece

sua adaptação às condições externas, normalmente de forma mais fácil do que para o indivíduo introvertido.

Na introversão, o indivíduo direciona a atenção para o seu mundo interno de impressões, emoções e pensamentos. Assim, observa-se uma ação voltada para o interior, hesitabilidade, o pensar antes de agir; postura reservada, retraimento social, retenção das emoções, discrição e facilidade de expressão no campo da escrita. O introvertido ocupa-se dos seus processos internos suscitados pelos fatos externos.

Segundo Jung (1971, p. 48),

Nenhum ser humano é exclusivamente introvertido nem extrovertido: ambas as atitudes existem dentro dele, mas só uma delas foi desenvolvida como função de adaptação; logo podemos supor que a extroversão cochila no fundo do introvertido, como uma larva, e vice – versa.

De acordo com Jung (1971), identifica-se quatro funções psíquicas que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se. Ele definiu as funções como: sensação, pensamento, sentimento e intuição. Estas, junto com as atitudes de introversão e extroversão, representarão os Tipos Psicológicos. Existem duas maneiras opostas através das quais o ser humano tem percepção - Sensação e Intuição - e além de outras duas, que o indivíduo usa para julgar os fatos - Pensamento e Sentimento. As pessoas utilizam diariamente esses quatro processos.

– Sensação/Produtor

É a função dos sentidos, a função do real, a função que traz as informações (percepções) do mundo através dos órgãos dos sentidos. Pessoas do tipo Sensação acreditam nos fatos, têm facilidade para lembrar-se deles e dão atenção ao presente. Essas pessoas têm enfoque no real e no concreto, são voltadas para o “aqui - agora” e costumam ser práticas e realistas. Preocupam-se mais em manter as coisas funcionando do que em criar novos caminhos.

– Intuição/Empreendedor

A percepção se dá através do inconsciente e a apreensão do ambiente. Geralmente acontece por meio de “pressentimentos”, “palpites” ou “inspirações”. Os sonhos premonitórios e as comunicações telepáticas via inconsciente são algumas das propriedades da intuição. A intuição busca os significados, as relações e

possibilidades futuras da informação recebida. Pessoas do tipo intuição tendem a ver o todo e não as partes e, por isso, costumam apresentar dificuldades na percepção de detalhes.

– Pensamento/Administrador

A função Pensamento estabelece a conexão lógica e conceitual entre os fatos percebidos. As pessoas que utilizam o Pensamento fazem uma análise lógica e racional dos fatos: julgam, classificam e discriminam uma coisa da outra sem maior interesse pelo seu valor afetivo. Procuram se orientar por leis gerais aplicáveis às situações, sem levar em conta a interferência de valores pessoais, naturalmente voltadas para a razão. Procuram ser imparciais em seus julgamentos.

– Sentimento/Integrador

Quem usa o Sentimento julga o valor intrínseco das coisas. Tende a valorizar os sentimentos em suas avaliações, preocupa-se com a harmonia do ambiente e incentiva movimentos sociais. Utiliza-se de valores pessoais (seus ou de outros) na tomada de decisões, mesmo que essas decisões não tenham lógica do ponto de vista da causa. Essas pessoas preferem emoções fortes e intensas, ainda que negativas, à experiência apática e morna.

O que o autor chamou de tipos psicológicos são padrões na forma como as pessoas percebem e tomam decisões. Seu tipo indicará suas forças e fraquezas e o estilo de atividade que tendem a preferir. Sua tipologia indica como as pessoas fazem seus julgamentos e suas escolhas.

Para Jung (1971), os fatores que caracterizam cada estilo são: forma de pensar, sentir e agir; percepção feita por seus interlocutores; impactos decorrentes do intercâmbio pessoal; eficácia de abordagem.

Baseado nos conceitos apresentados por Wetzig e Whitelaw (2009) sobre os padrões de cada ser humano e nos apresentados por Jung (1971) sobre tipos psicológicos, abaixo será mostrado um quadro resumo com as principais características de cada padrão.

Quadro 1- Estilos principais características

	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Foco/orientação	Ação	Fatos	Idéias	Sentimentos
Forças	Orientado p/ resultados Assertivo Habilidades. técnicas Prático Funcional Decidido Criativo Objetivo Foco	Lógico Planejado Objetivo Detalhado Analítico Preciso Metódico Organizado Concentrado Formal	Conceitual Inovador Imaginativo Oportunidades Original Idealista Criativo Estruturador Visão Global Visão Estratégica	Orientado p/ pessoas Espontâneo Empático Conciliador Informal Persuasivo Entusiasta Comunicativo Extrovertido
Uso excessivo das forças	Impulsivo Gerador de crise Mentalidade estreita “Super Homem”	Rígido Indeciso Lento Muito cauteloso	Distante Idealista Pouco prático Irrealista/sonhador	Subjetivo Sentimental Indulgente Informal demais
Insuficiência do Estilo	Falta de urgência, foco e de confiança.	Irresponsável, não segue regras, incoerente, desorganizado.	Falta de abertura e de flexibilidade, falta de visão estratégica.	Frágil, sem senso de humor, solitário.
Senso de Tempo	Agora	Passado / presente / futuro	Futuro	Passado

Fonte: Jung (1971) e Wetzig e Whitelaw (2009)

No quadro apresentado consegue-se perceber nitidamente para que é movido cada padrão, onde cada estilo apresenta um foco, forças e quando se utiliza destas forças em excesso que tipo de reação pode ser causado. Por outro lado demonstra o que a falta de cada padrão num indivíduo pode ser responsável. Por último mostra para que momento da ação está vivendo ou refletindo.

Cada autor Jung (1971), Wetzig e Whitelaw (2009) e Adizes (2002), possui uma forma de denominar um estilo ou padrão. Conforme pode ser visto na tabela abaixo:

Quadro 2- Estilos e padrões dos autores

Autores	Padrões/Estilos			
Jung (1971)	Sensação	Intuição	Sentimento	Pensamento
Wetzig e Whitelaw (2009)	Produtor	Empreendedor	Integrador	Administrador
Adizes (2002)	Propulsor	Visionário	Colaborador	Organizador

Fonte: Elaborado pela autora

Na tabela apresentada, embora cada autor tenha uma nomenclatura diferente para os padrões e estilos, o sentido e a descrição de cada um é o mesmo.

De acordo com Willingham (1999), os valores e as crenças definem o comportamento do ser humano. Em geral, seus atos e respostas exteriores são coerentes com seus valores e crenças interiores. Essas crenças interiores a respeito do que é certo e do que é errado são os fundamentos da personalidade do homem. Definem o seu eu e como tratar as pessoas.

Observando os conceitos apresentados, percebe-se que o meio onde vive, seus valores, suas crenças, ajudam a formar o padrão a ser seguido por cada indivíduo. No entanto, todos os seres humanos possuem os quatro tipos de padrão apresentado, alguns mais desenvolvido que outros.

Conforme Wetzig e Whitelaw (2009), a maioria das pessoas tem acesso, alto ou moderado, a mais de um padrão e é capaz de se orientar com o que é chamado de “estilo”. Estilo é a combinação de dois estilos. Reflete ao fato de que o padrão é fundamental para a atuação no mundo, e mesmo quando se usa o segundo, terceiro ou quarto padrão, o padrão base é que comanda tudo. Os quatro padrões dão origem a doze combinações de estilos. As principais características desses estilos estão resumidas na tabela a seguir.

Quadro 3- Tabela de estilo

	Propulsor	Organizador	Colaborador	Visionário
Propulsor		Organizador/propulsor Firme, exigente, correto e responsável – um líder de ação. Estilo de quem planeja, com uma lista de pendências sem-fim. Estilo de pensamento analítico questionador. Combina planejamento, organização e ação.	Colaborador/propulsor Ousado, engraçado e empolgado, um estilo que se faz notar. Os líderes desse estilo se empenham e desafiam os outros, com metas ambiciosas e vitórias. Um estilo que traz diversão e foco para o trabalho. Mobiliza pessoas e suas competências para ação.	Visionário/propulsor Vê oportunidade na grande figura, estilo de quem pensa grande e age rápido. O clima de urgência atende a um propósito maior. Vence por uma causa. Vê oportunidades e põe em prática.
Organizador	Propulsor/ Organizador Direto, preciso, geralmente crítico em relação a si e aos outros, esse é o estilo do líder realizador, que estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência.		Colaborador/ Organizador O perfeito treinador de equipes; é o estilo que combina a energia da confiança com formas estruturadas de realizar as coisas. Faz o que é certo.	Visionário/ Organizador Flexível e confiável. Estilo de quem traz ordem ao caos, dando forma a imaginação ou a estética. Dedicado a princípios ou um propósito maior, faz o que é certo pensando na grande figura. Vê novas possibilidades de reestruturar processos.
Colaborador	Propulsor / Colaborador Um líder dedicado, realizador, envolvente. Estilo de quem é determinado, firme, mas também divertido, trazendo um toque humano para uma programação geralmente ambiciosa. Capaz de mobilizar e motivar pessoas na busca de resultados	Organizador / Colaborador Responsável e leal, normalmente movido pela necessidade de ajudar as pessoas. Estilo de quem faz o que é certo em termos humanos e práticos, trabalhando mais pessoalmente do que coletivamente. Pode ser um gentil diplomata. Organiza e administra mobilizando as pessoas.		Visionário / Colaborador Espontâneo, rápido, estilo de quem envolve as pessoas e lidera com uma visão de futuro. Serve a um propósito maior, voltado para os seres humanos. O líder desse estilo costuma ser aberto, amigável e “viajante”. Vê o todo e as partes colocando cada talento no seu lugar. Provoca reflexões e envolve pessoas e propósitos maiores.
Visionário	Propulsor / Visionário Busca oportunidade de novas vitórias. Estilo de quem é guiado por uma missão, com visão de futuro e metas bem definidas. Alternadamente vigoroso e descontraindo, o líder desse estilo parte para ação quando sente que é o momento certo.	Organizador / Visionário Aberto e consciencioso, estilo de quem vive e lidera com propósito e consegue, também, abrir mão do controle e sentir o fluxo. Muito introspectivo, o líder desse estilo vê a grande figura e vai atrás do seu objetivo com planos, processos e listas de tarefas.	Colaborador / Visionário Bem relacionado que adora brincar e se deixar levar pela corrente, estilo de quem tem imaginação fértil e bom humor. O líder desse estilo vai bem com o público e consegue fazer combinações incomuns de idéias e pessoas.	

Fonte: Wetzig e Whitelaw (2009, p. 28-29)

O quadro anterior descreve como pode ser o perfil de um ser humano com as combinações de seus padrões. Além de um estilo primário, o indivíduo pode ter estilo reserva, que vai utilizar caso a primeira postura não se adapte.

Para Willingham (1999), pode-se mudar as emoções fundamentais de um ser humano. Todas as pessoas possuem fraquezas e pontos fortes. Deve-se aceitar as fraquezas e construir sobre os pontos fortes. Não importa qual ponto forte escolher, sempre se desenvolve aquele em que se concentra.

Segundo Moscovici (1994, p. 26),

três conjuntos interdependentes de variáveis internas influem no comportamento humano: competência, energia e ideologia.

A competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos: conhecimento, capacidade, experiência e maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.

A energia biopsíquica manifesta-se no nível de intensidade e na extensão temporal de atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor. A mobilização e o direcionamento para uma certa atividade é a própria motivação do comportamento, ligada às carências internas, desejos e fatores externos.

A ideologia abrange um conjunto de idéias e princípios hierarquizados, com lastro em valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento e as decisões.

Embora o primeiro autor defenda a teoria de que o ser humano consegue mudar suas emoções e desenvolver seus pontos fortes, o segundo explica que a energia biopsíquica é manifestada de acordo com o meio, tanto pela parte interna como com os fatores externos. E principalmente, a sua ideologia o auxiliará a tomar decisões de acordo com seus valores.

De acordo com Moscovici (1994), comportamento, desempenho e posicionamento resultam da interação desses subsistemas com o sistema externo.

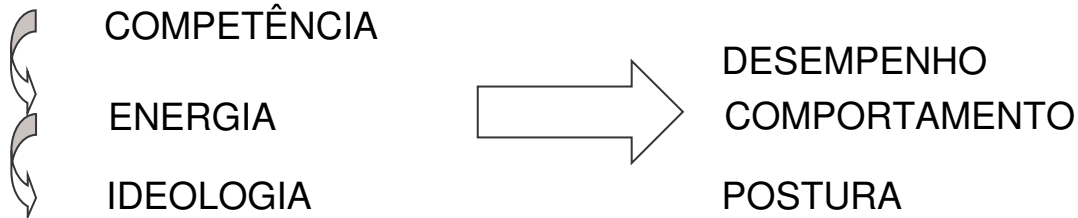
Comportamento é a designação genérica da conduta do indivíduo. Desempenho é comportamento qualificado que atende a certas especificações de uma atividade correspondente ao papel social. O posicionamento concerne mais a visão e as atitudes gerais da pessoa em relação a questões valorativas de interpretação e julgamento ético, moral e ideológico.

Para Moscovici (1994), cada pessoa vive vários papéis sociais na vida real. Suas características de personalidade mesclam-se às variáveis externas no desempenho de cada papel, dando a este um colorido único.

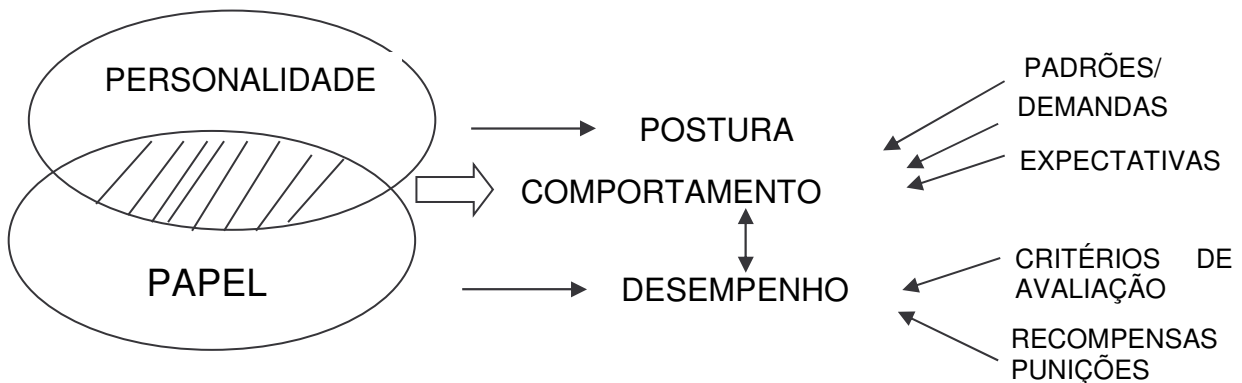
A figura a seguir demonstra como as variáveis internas e externas podem influenciar o indivíduo.

Figura 1- Sistema pessoal

VARIÁVEIS INTERNAS



VARIÁVEIS EXTERNAS



Fonte: Moscovici (1994, p. 28)

Nesta figura pode-se observar que o ser humano possui suas variáveis internas, que são formadas ao longo do seu desenvolvimento. Cada uma reflete no seu desempenho, comportamento e postura. Possui, também, as variáveis externas do meio em que vive, as quais influenciam seu comportamento, desempenho e postura. No entanto, os códigos genéticos e conjunturas ambientais entrelaçam-se em numerosas probabilidades de diferenciação individualizada.

Levando-se em consideração o processo de interação humana, que está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados, pretende-se mostrar como pode ser a gestão por perfis e como se pode utilizar os perfis na profissão.

2.1.1 A Gestão por Estilos de Perfil e Utilização dos Perfis na Profissão

No ambiente de trabalho espera-se que as pessoas façam o que se espera delas. Entretanto as pessoas nem sempre fazem ou dizem o que se está esperando, e deixam os outros surpresos e confusos com algumas de suas respostas ou atos.

De acordo com Moscovici (1994), os seres humanos estão à feição de máquinas isoladas dispostas lado a lado. A interação entre eles afeta o funcionamento de cada um e de todos, alterando assim o que poderia constituir o desempenho previsto ou esperado individual ou coletivo.

Usando os padrões apresentados, Wetzig e Whitelaw (2009) menciona que o líder entenderá melhor as pessoas e aprenderá a lidar com elas de forma mais produtiva, e conseguirá alcançar todo o seu potencial. A autora reforça que a maioria dos seres humanos tem algum tipo de barreira e estas surgem do uso e do mau uso dos quatro padrões. Em conjunto estes padrões criam total eficácia e equilíbrio. Para ela autenticidade é o segredo. Quando o líder entende seu potencial e aprende a revelá-lo passa a ser mais produtivo, eliminando as barreiras e realizando o que precisa realizar.

Para Weiss (1986), as pessoas chegam no trabalho capacitadas para executar suas tarefas e dispostas a executá-las bem. Em geral, a vontade de trabalhar bem deteriora e o ser humano fica desmotivado ao encontrar obstáculos em seu caminho: ou não entendem o que se espera deles, ou como seu trabalho será avaliado.

Para os autores, todo indivíduo precisa ser orientado com relação as suas atividades e ter interação entre eles. Caso percebam algum tipo de desafio e não recebam a informação adequada, podem desmotivar e comprometer seu desempenho. Melhor ainda quando a liderança entende seu potencial e orienta de forma adequada para uso total em busca de resultado.

Segundo Willingham (1999, p. 69),

As pessoas logo percebem o nível de desempenho mínimo que deixará a sua gerência satisfeita e gravitam para ele. Por sua vez, os gerentes presumem que esse nível é mais alto que sua gente será capaz de atingir, desistindo de incentivá-la a crescer. Assim, cada lado reforça a crença do outro.

De acordo com Moscovici (1994), no grupo de trabalho há um papel previamente definido como detentor de autoridade: o do líder, gerente ou chefe. Este tem o direito oficializado de controlar o comportamento dos demais, porém o desejo pela posição do chefe ou de aumentar o seu poder provoca a eclosão de comportamentos competitivos, explícitos ou implícitos, de manobras manipulatórias para alcançar maior controle no grupo.

Para Robbins (2001), todas as organizações possuem pessoas e é tarefa gerencial dirigi-las e coordená-las. Quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou solucionam conflitos entre os membros, estão envolvidos na liderança.

Conforme os autores, o grande papel do líder é saber controlar, direcionar, coordenar uma equipe. Seja do ponto operacional ou comportamental, considerando todos os conflitos existentes num grupo de pessoas.

No quadro a seguir será apresentado a transformação do gerente antigo para o gerente atual:

Quadro 4- O gerente em transformação

O VELHO GERENTE	O NOVO GERENTE
Opera em clima de previsibilidade e estabilidade	Prospera no Caos
O chefe	O treinador
Deseja autoridade	Dá poder aos funcionários
Acumula informação	Compartilha informação
Trata todas as pessoas como iguais	É sensível as diferenças

Fonte: Robbins (2001, p. 37)

O quadro apresentado sinaliza a forma de gerenciar no passado e como está atuando o novo gerente. Quando comenta sobre prosperar no caos, deve-se entender que, atualmente, cada vez mais, o cargo gerencial exige que um ambiente caótico e em mudança seja convertido em oportunidades. Já o treinador, sugere que os gerentes de hoje deixem de ser os chefes autoritários de antigamente, o qual determinava o que, quando e como fazer, e se tornem treinadores onde criam ambientes nos quais seus jogadores superaram-se sem participarem do jogo.

O treinador confere autoridade, poder e participação a seus funcionários. Uma das formas que costumam fazer isto é através da informação onde, para que a equipe possa tomar decisões corretas, passa informações precisas e atualizadas.

Por fim, a sensibilidade às diferenças, porque valores, necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores nunca serão homogêneos.

De acordo com Moscovici (1994), o líder formal tem mais poder legítimo que os restantes membros do grupo, mas não é o único a exercer influência social. Por meio de outras modalidades de poder, alguns membros podem assumir lideranças informais que facilitam ou dificultam a ação do líder formal.

Se o líder deseja saber quem ele é, deve observar o impacto que tem sobre os outros, sendo sensível à maneira que as pessoas reagem a ele próprio e observando o comportamento dos seus liderados e pares (ADIZES, 2002).

Para uma boa liderança é necessário confiança e respeito mútuos, o que significa que bons líderes são pessoas que exigem e concedem respeito. Assim sendo, poderá identificar os outros estilos que necessita para montar uma equipe complementar.

Segundo Adizes (2002), um bom líder tem seu estilo bem equilibrado, não se distinguindo em tudo, mas são capazes de desempenhar todos os papéis de forma adequada. Assim como conhecem a si mesmos prestando atenção àquilo que faz aos outros, ouvindo e sentindo porque as pessoas que não conhecem a si mesmas são exatamente aquelas que pensam saber exatamente quem são.

O quadro a seguir irá mostrar, de acordo com a visão da autora Adizes (2002) o que um bom líder precisa ter:

Quadro 5- Qualidades de um líder

Qualidades
Possuir um estilo bem equilibrado e flexível
Conhecer a si mesmo
Estar consciente do seu efeito sobre os outros
Ter uma visão equilibrada de si mesmo
Aceitar suas próprias fraquezas
Poder identificar força nos outros
Aceitar outras pessoas que são diferentes
Poder gerenciar conflitos
Criar um ambiente de aprendizado

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro baseou-se nas afirmações de Adizes (2002) para identificar quais qualidades um líder precisa ter.

Conforme Lessa (2001) a liderança não se limita a um estilo comportamental, nem mesmo a um fenômeno situacional. Ela se constitui de um fenômeno sistêmico relacional e um fenômeno histórico. Por fim, é resultante da adequação de fatores individuais, como a personalidade, e de fatores psicossociais, como as relações interpessoais, as comunicações e interações grupais. E também de fatores interorganizacionais, como os padrões socio econômicos, políticos e ideológicos a que a organização encontra-se sujeita.

Analisando o que descreve os autores sobre o perfil de um líder e levando-se em consideração os perfis e padrões relacionados no capítulo anterior, conclui-se que, para o sucesso de um líder e a boa condução da sua equipe, é necessário que o gestor apresentar conhecimento bastante aguçado do seu perfil, além de saber a existência dos demais para fazer uso deles quando necessário for. Além de poder identificar, dentro da sua gestão, entre os subordinados, os tipos de padrões existentes, e fazer bom uso deles para o alcançar metas e resultados.

2.1.2 A Influência dos Estilos nas Equipes

As organizações são formadas por departamentos, que são formadas por pessoas. Normalmente cada setor de uma empresa é liderado por um gestor que comanda um grupo de pessoas.

Segundo Moscovici (1994), a maioria dos especialistas da área de administração e gerência indicam que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes. Para definir equipe, precisa-se entender primeiro quando podemos considerar que um grupo é uma equipe.

Moscovici (1994) explica que um grupo engajado em resolver os problemas que afetam o bom funcionamento do trabalho e que a cada ciclo de processo se faz uma avaliação com vistas a melhorias, o compartilhamento entre os membros se faz presente, são estas algumas características do trabalho em equipe. Uma equipe prima pelo trabalho compartilhado, permite um diálogo franco, com opiniões diferentes, há confiança e respeito, em busca de melhores resultados. As diferentes habilidades são transformadas em forças compartilhadas que, juntas, determinam a forma de trabalhar em direção do mesmo propósito.

Acredita-se muito em equipe, mas encarar este desafio significa desenvolver um ambiente de interação nas organizações. O trabalho em equipe envolve desde o

modelo de gestão até conhecer-se quem integra este grupo de pessoas. Trabalhar com as diferenças é um desafio, é reconhecer que cada membro da equipe deve ser tratado do seu jeito, porque sabendo gerenciar as individualidades uma equipe pode garantir bons resultados.

Quando os comportamentos se expressam nos quatro padrões de energia e estilo, quando se junta em equipe, surgem participantes e padrões de comportamento dominantes. Por esta razão os líderes devem analisar os padrões dominantes basicamente: Equipes Propulsoras controlam os resultados; Equipes Organizadoras registram tudo; Equipes Colaboradoras geram confiança; Equipes Visionárias criam idéias. As melhores equipes são misturadas, pois uma equipe precisa de todos os padrões para alcançar a excelência e ainda assim as equipes se prejudicam com a ausência ou o excesso de qualquer um dos padrões.

No quadro a seguir, Wetzig e Whitelaw (2009) mostra uma forma de diagnosticar os padrões que dominam uma equipe e fornecem alguns sinais de advertência de excesso ou falta de padrões.

Quadro 6- Os padrões nas equipes e formas de fortalecê-los

(continua)

	Propulsor	Organizador	Colaborador	Visionário
Uma equipe dominada por esse padrão	Mantém o objetivo e o foco. Luta por resultados. Mede o progresso. Define uma direção clara.	Trabalha e re reúne de forma organizada. Administra seu progresso e ações com supervisão. Valoriza qualidade. Escuta. Divide grandes tarefas em tarefas menores.	Faz tudo com prazer. Pondera as questões de forma humana e prática. Envolve de imediato seus participantes.	Está sempre aberta a possibilidades. Estabelece novas conexões. Foca no futuro. Vai na essência das questões.
Indícios de excesso de...	Falta de confiança, membros da equipe competem mais do que cooperam. Desrespeita muitas regras. avança rápido demais. Leva as pessoas ao esgotamento.	Fica paralisada em processos. segue regras demais. Avança devagar demais. Prende-se aos antigos métodos. Pensa pequeno.	Passa muito tempo no "social" e acaba se atrasando. Não entrega resultados, perde capacidade de supervisão. Faz política ou drama demais, é instável.	Muitas ideias, pouca ação. Muito foco na possibilidade e pouca prática na realidade. Impulsividade em demasia

Quadro 6- Os padrões nas equipes e formas de fortalecê-los

(conclusão)				
Indícios de falta de ...	Falta de foco, competitividade. urgência, velocidade ou medida. Perde-se em muitas iniciativas ou ideias, muito drama ou processo. Não confiável.	Falta de processo, qualidade ou supervisão. Avança tão rápido ou descuidadamente que perde questões importantes. Não respeitoso.	Falta de confiança, receptividade e capacidade de enxergar diversos pontos de vista. Concentra-se tanto no trabalho que esquece as pessoas. Não leal.	Falta de criatividade, pensa pequeno demais. Escapa-lhe a essência. Falta de fluidez e propósito no processo de equipe. Não justo
Forma de desenvolver esse padrão numa equipe...	Estabeleça metas claras. Identifique três prioridades. Faça as pessoas pensarem. seja direto. Meça o que é importante. Reduza os processos. Marque reuniões curtas. Use imagens para apresentar medidas de desempenho importante.	Faça lista de pendências. Organize um plano de projetos. Registre compromissos. Marque reuniões regulares. Estabeleça funções e responsabilidades claras. Defina processos de coordenação, regras e normas. Prepare-se para reuniões. dê as pessoas a chance de trabalharem as ideias.	Procurem conhecer melhor um ao outro. Reúnam-se fora do trabalho, divirtam-se. Crie uma forma de envolver as pessoas, de entusiasamá-las. Envolva proativamente as pessoas. Comemore! Estabeleça pequenas metas e recompensas peculiares.	Realize sessões de brainstorming. Abra-se para novos pensamentos (o que é necessário?). Tenha tempo não programado na agenda. Explore forças a canalizar. Marque reuniões em lugares inusitados.

Fonte: Wetzig e Whitelaw (2009, p. 194-195)

O quadro apresentado mostra que, quando uma equipe é formada por um determinado tipo de padrão, o que a falta ou excesso destes padrões podem causar. E principalmente, como se deve fortalecer e desenvolver o padrão da equipe, para que a mesma venha a destacar-se.

Adizes (2002), afirma que o que, leva uma equipe ao conflito destrutivo, ao invés de construtivo é a necessidade de confiança e respeito mútuo. Assim sendo, o autor define que uma equipe abrange pessoas ou culturas que pensam e se comportam de modos diferentes e com isso surge o conflito, que é desejável quando é funcional, ou seja, baseado no respeito mútuo.

Moscovici (1994, p. 6) explica as funções positivas do conflito construtivo:

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, exercita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

Para o bom andamento de um trabalho em equipe o conflito construtivo se faz necessário. Porém, há uma tendência de se ver o conflito como algo negativo, mas isso depende do grau de interação entre os membros da equipe. Da intensidade, da duração e do contexto em que ocorre, principalmente do papel que o gestor tem quando está diante de uma situação de conflito. Para tanto, necessita manter a cabeça fria, o que lhe dará chances de resolver ou entender os motivos. O trabalho em equipe exige dos integrantes uma interação entre cada membro. Isto permitirá que se conheçam. Assim terão condições de escutarem um ao outro na hora dos conflitos e lembrar-se que o objetivo maior é encontrar uma boa solução para todos os envolvidos.

Adizes (2002) ressalta que em uma equipe complementar as pessoas precisam se unir. E afirma que as pessoas que não são bem equilibradas em seus perfis têm muita dificuldade para mudar e crescer. Por esta razão, o líder precisa de pessoas conscientes de suas forças e fraquezas.

Wetzig e Whitelaw (2009, p. 189) afirma que:

equipes são a forma que as organizações têm de diminuir seu tamanho para alcançar resultados melhores do que se operassem como uma organização formal. Equipes são a forma que os funcionários têm de aumentar seu tamanho para alcançar resultados melhores do que se trabalhassem sozinhos.

De acordo com esta afirmação, a autora acredita que o líder, conhecendo os padrões predominantes da sua equipe, pode criar valor no grupo para a empresa, onde a busca da excelência nas equipes levará sua própria liderança a outro patamar. Além de conhecer os padrões que predominam em sua equipe, ele precisa criar forças em cima destes padrões para minimizar as fraquezas da equipe, pois uma pessoa só pode ter um bom desempenho com base nas forças que possui.

Segundo Willingham (1999), sessões de *Coaching* e aconselhamento programadas regularmente ajudam a desenvolver o desempenho em quase todos os indivíduos. No entanto, estas sessões precisam ser realizadas em ambientes fechados, onde não se permita interrupções, transmitindo à pessoa em treinamento que nada é mais importante do que a sessão. Os segredos para uma sessão de *Coaching* é perguntar, ouvir, tutoriar, elogiar e desafiar. Porém precisa deixar claro que não se trata de uma análise de desempenho.

Quando o indivíduo passa a realizar as sessões de *Coaching*, começa a acreditar mais no seu desempenho, porque este momento é importante para que ele mesmo passe a entender situações que não eram possíveis no dia a dia. Com isto, as pessoas começam a fazer uma auto análise do seu desempenho, e passam a se conhecer melhor, sabendo usar mais as suas forças.

No momento em que o indivíduo começa a conhecer o seu perfil, o gestor identifica este perfil dentro da equipe e passa a focar em suas forças. Isto propicia ter muito mais resultado para a empresa, e consegue alcançar suas metas e resultados, gerenciando com mais facilidade os conflitos da rotina.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A metodologia é a parte onde se descreve a forma que será usada para alcançar os seus objetivos específicos. Esta etapa apresentará a metodologia pretendida neste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realizar uma pesquisa pode-se utilizar diversos métodos. Ruiz (1996) acredita que a pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e rígida, obedecendo às regras da metodologia consagrada pela ciência.

Conforme Roesch (1999), não existe um melhor ou pior método. Deve somente existir lógica na forma que a problemática foi estabelecida, assim como os objetivos do estudo e outras variáveis que surgirão.

Para atingir o objetivo deste trabalho quanto ao delineamento, pretende-se utilizar o método qualitativo de pesquisa.

Segundo Minayo (1994), este tipo de pesquisa trabalha com um nível de realidade que não pode ser quantificado. O método qualitativo visa conhecer, entender os motivos, as causas e conseqüências de modo explicativo e oratório.

Para Roesch (1999), este método é apropriado para descrever, entender, explicar e interpretar um processo. Já Richardson (1999), acredita que o método qualitativo é uma opção de investigação. É uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno natural.

Aproposta é de que esta pesquisa se enquadre no tipo qualitativo porque este é o método mais apropriado para tratar de melhorias. Terá como objetivo conhecer, entender e explicar as causas e as conseqüências deste estudo.

O tipo de pesquisa adequada para este assunto é a pesquisa exploratória e explicativa que, de acordo com Gil (1999), é um nível de pesquisa ideal para a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. O autor afirma que é o fator que mais aprofunda o conhecimento da realidade, explicando a razão dos fatos.

Para Ruiz (1996), o objetivo de uma pesquisa exploratória, na caracterização inicial do problema, sua classificação e sua meta de definição, não procura resolvê-lo de imediato, mas acompanhá-lo e caracterizá-lo.

O motivo pelo qual esta pesquisa será realizada de forma exploratória e explicativa deve-se ao fato de o assunto abordado não ter a necessidade de uma resolução imediata. Trata-se de um estudo para a abordagem da viabilidade e possível sugestão de modificações, na forma de trabalho da equipe de administração de vendas utilizada pela Ciber hoje.

A estratégia utilizada para sua realização é o estudo de casos, o que possibilitará uma certa flexibilidade durante a pesquisa. Permite reformulações durante o processo que, de acordo com Gil (1999), é ideal para o estudo de casos porque permite seu conhecimento amplo e detalhado.

Segundo Yin (2001), o estudo de casos é empírico e investiga um fenômeno dentro do seu contexto de realidade: são utilizadas várias fontes e evidências.

Portanto a pesquisa a ser realizada será qualitativa, de nível exploratório e a estratégia será o estudo de casos.

3.2 ÁREAS E PARTICIPANTES

A definição do público a ser entrevistado para o estudo de caso tem como objetivo verificar como a Ciber está utilizando a força da Administração de Vendas para a maximização do seu potencial de vendas. Espera-se na área de Administração de Vendas identificar os estilos de perfis presentes na equipe hoje, e na área comercial de vendas apontar suas necessidades de suporte que pode ser auxiliado pela área de Administração de Vendas.

Quadro 7- Participantes da entrevista

Quem	Onde	Justificativa
Área Comercial de Vendas	Ciber Equipamentos Rodoviários	Identificar como está sendo utilizada a força da equipe de Administração de Vendas e quais outras necessidades podem atender.
Equipe de Administração de Vendas	Ciber Equipamentos Rodoviários	Identificar os estilos de perfis, como eles estão sendo usados hoje na sua rotina e quais dificuldades são encontradas no processo

Fonte: Elaborado pela autora

Esta abordagem visa ter um número restrito de pessoas, pois contará somente com participantes da Ciber.

3.3 COLETA DE DADOS

Conforme Santos (1999), coleta de dados é reunir informações necessárias para o desenvolvimento do raciocínio previsto nos objetivos específicos. Vergara (2000) completa: este capítulo tem como objetivo explicar ao leitor como será realizada a coleta de dados e as técnicas que melhor se aplicam ao estudo. Desta forma acredita-se que, para esta pesquisa, os métodos que terão melhor performance são: entrevista e pesquisa bibliográfica.

Para esta pesquisa utilizou-se o método de entrevista que, segundo Ruiz (1996), consiste no diálogo com o objetivo de coletar dados relevantes para a pesquisa em andamento. Isso pode ser feito de determinada fonte, pessoa ou informante. E para isso os quesitos da pesquisa devem ser muito bem elaborados e, principalmente, o informante deve ser criteriosamente selecionado.

Entrevista, conforme Gil (1999), é a técnica mais utilizada. É muito apropriada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam. O que pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como suas explicações ou razões a respeito dos fatos precedentes.

Para Vergara (2000), entrevista é um procedimento no qual se faz perguntas a alguém, que lhe responderá oralmente. É necessária a presença física de ambos. Podendo esta ser informal, focalizada ou por pautas.

As entrevistas foram estruturadas com questões abertas. Para Roesch (1999) este tipo de entrevista permite ao pesquisador entender e captar as perspectivas dos participantes.

Para a estruturação das perguntas foi utilizado o modelo conforme o quadro a seguir:

Quadro 8- Estrutura de entrevista

Questão de Pesquisa	Como maximizar a equipe de administração de vendas, usando seus perfis, para ajudar na alavancagem de vendas da Ciber Equipamentos Rodoviários.		
Objetivo geral	identificar, analisar e apresentar alternativas para que a equipe de Administração de Vendas da Ciber possa auxiliar na alavancagem de vendas usando seu perfil de competência.		
Objetivos específicos	Autores	Perguntas	Respostas
1 - Apresentar os principais conceitos de estilo de perfil			
2 - Caracterizar a equipe de Administração de Vendas da Ciber identificando seus perfis	Jung (1971), identifica-se quatro funções psíquicas que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se. Ele definiu as funções como: sensação, pensamento, sentimento e intuição. Robbins (2001), todas as organizações possuem pessoas e é tarefa gerencial dirigi-las e coordená-las. Quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou solucionam conflitos entre os membros, estão envolvidos na liderança.	A) O que você considera importante na equipe de Administração de vendas da Ciber? B) Entre as importancias descritas anteriormente, qual você acredita ser mais determinante para o sucesso da equipe? C) Aplicação do teste de perfil. D) O resultado do teste de estilo representa o seu funcionamento em termos de talento e pontos fracos? Explique. E) Você sente que o seu trabalho na equipe está alinhado ao seu talento? Por que?	
3 - Apresentar a equipe de vendas da Ciber e identificar suas necessidades para melhor suporte a vendas	Moscovici (1994) explica que um grupo engajado em resolver os problemas que afetam o bom funcionamento do trabalho, que a cada ciclo de processo se faz uma avaliação com vistas a melhorias, o compartilhamento entre os membros se faz presente, são algumas características do trabalho em equipe.	A) Quais as necessidades de venda, você percebe que não são atendidas pela Adm de vendas? B) Como você liga o perfil de cada colaborador da equipe a estas necessidades? C) Na equipe de Adm de Vendas qual o perfil, você julga que lhe traz mais resultado para área de vendas? Por que?	
4 - Identificar onde os estilos de perfil da equipe de administração de vendas da Ciber podem auxiliar na maximização de alavancagem das vendas da área comercial	Wetzig e Whitelaw (2009) cada padrão tem a própria forma de se mexer, de falar, de brincar e até de se desenrolar. Ativando um movimento de um padrão específico, acessamos seus sentimentos, pensamentos e comportamentos. Embora os seres humanos tenham acesso a quatro padrões, alguns são mais predominates que outros, mas todos possuem os quatro. De acordo com Moscovici (1994), comportamento, desempenho e posicionamento resultam da interação desses subsistemas com o sistema externo.	A) Considerando o mercado de atuação de vendas, o que você acredita que possa ser melhorado pela Adm de vendas levando em consideração os perfis existentes? Por que? B) Você tem sugestões de ações, quais seriam? Por que? C) Como profissional de vendas, você julga o suporte de Adm de vendas adequado? Por que?	

Fonte: Elaborado pela autora

Esta estrutura foi montada com o objetivo de responder, através das perguntas, os objetivos específicos desta monografia. Todas as entrevistas foram feitas de forma individual, o que resultou um montante de 15 pessoas.

Análise de conteúdo das entrevistas e dos relatórios provenientes das observações. De acordo com Roesch (1999), o resultado da coleta de dados é uma seqüência de textos e dados, os quais ao serem analisados, geram inferências a serem questionadas através de procedimentos específicos de análise de conteúdo.

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que buscou a fundamentação teórica em livros, revistas e materiais disponíveis ao público em geral, visando esclarecer conceitos e informações.

Segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é constituída por materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. Já Vergara (2000) espera que na pesquisa bibliográfica o resultado tenha uma maior compreensão do fenômeno, além do que se pode buscar em livros, periódicos, teses e dissertações.

Neste trabalho, os métodos utilizados para a coleta de dados foram: entrevista e pesquisa bibliográfica, por se considerar os melhores desenvolvidos neste tipo de pesquisa: consegue-se embasar a teoria com a prática.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Gil (1999), a análise e interpretação dos dados de uma pesquisa formam processos relacionados. Na análise de dados, o pesquisador fica atento somente aos dados. Na interpretação, procura um sentimento mais abrangente para os dados por meio de sua ligação e conhecimento obtido.

A técnica de análise de dados a ser utilizada é baseada no discurso. Conforme Roesch (1999), a técnica baseada no discurso facilita a interpretação, facilita ao entrevistado expor sua opinião sobre o assunto elaborado. Já Pedro (1998) acredita que a análise no discurso é uma área de investigação e aplicação que interessa às mais variadas disciplinas.

Segundo Roesch (1999), a análise de discurso também enfatiza a interação social, além de valorizar a contribuição das pessoas abordadas. Durante as entrevistas as pessoas tendem a expor seus sentimentos, valores, crenças e receios. Expõem diferentes pontos de vista, o que estimula o autor a ter a sensibilidade e ler nas entrelinhas.

A opção pelo discurso torna-se mais coerente observados os dados que foram obtidos a partir das entrevistas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

De acordo com Vergara (2000), todo método tem possibilidades e limitações. É importante antecipar as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, e justificam-se como o mais indicado aos propósitos da investigação.

Para Ruiz (1996), a técnica de entrevista exige que o entrevistador seja discreto, evite ser importuno, precisa ser habilidoso e elegante para evitar que o diálogo se desvie do propósito de sua pesquisa.

O método escolhido para este trabalho apresenta algumas limitações. Dentre elas, a pesquisa bibliográfica, onde o assunto de perfil é tratado em alguns casos como tema de auto ajuda. Além disso, o público disponível para a entrevista, por se tratar de área de vendas cujo tempo é muito curto, não have muita disponibilidade para a conversa.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se os resultados da pesquisa, a qual buscou obter respostas claras aos objetivos específicos da mesma. Inicia-se pela Caracterização da equipe de Administração de Vendas da Ciber identificando seus perfis. Posteriormente, apresenta-se a equipe de vendas da Ciber e identifica-se suas necessidades para melhor suporte a vendas.

Na última etapa, propõe-se alternativas construtivas para o aprimoramento da equipe de administração de vendas da Ciber localizando os pontos onde se pode auxiliar na maximização de alavancagem de vendas da área comercial, considerando a opinião dos entrevistados.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS DA CIBER DE ACORDO COM SEUS PERFIS

Nesta primeira etapa será apresentada a caracterização da equipe de Administração de Vendas da Ciber, a qual é composta por um coordenador e 7 liderados. O papel do coordenador, de acordo com Robbins (2001), é dirigir e coordenar as pessoas. Quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou solucionam conflitos entre os membros, estão envolvidos na liderança.

Para entendimento da pesquisa é importante informar que o autor deste trabalho é o coordenador da área.

Os liderados, conhecidos como equipe de Administração de Vendas, conforme Moscovici (1994) possuem algumas características do trabalho em equipe e são de grupo engajado em resolver os problemas que afetam o bom funcionamento do trabalho e, a cada ciclo de processo se faz uma avaliação com vistas a melhorias. Assim, uma equipe prima pelo trabalho compartilhado permitindo o diálogo franco, com opiniões diferentes. Há confiança e respeito em busca de melhores resultados. As diferentes habilidades são transformadas em forças compartilhadas que juntas determinam a forma de trabalhar em direção do mesmo propósito.

As responsabilidades da equipe de Administração de vendas da Ciber são:

Quadro 9- Atividades de Adm de vendas

Cargo	Responsabilidade	Atividades
Coordenador	Dirigir e coordenar as pessoas	Certifica-se de que o processo está sendo realizado da forma mais adequada, procurando minimizar os conflitos e orientar as pessoas para alcance das metas e resultados da empresa.
Analista de pedido	Analisar a entrada do pedido comercial	Verificar se o pedido comercial contém todas as informações necessárias para entrada na fábrica. Informar a área de vendas as demandas necessárias para entrada do pedido. Fazer acompanhamento dos pedidos com pendências
Analista de Venda	Analisar o andamento do pedido na fábrica até a entrega ao cliente	Fazer acompanhamento com as áreas envolvidas para garantir a entrega do pedido ao cliente. Fazer acompanhamento de pendências para o faturamento.
Analista de Equipamento	Analisar o plano de produção e verificar as configurações necessárias para atendimento do pedido	Fazer acompanhamento com a área de PCP, para saber se a máquina planejada está sendo produzida.
Analista de Exportação	Cumprir todas as etapas logísticas para a exportação	Receber demandas de vendas para exportação e preparar a parte logística da venda destinada ao mercado externo.
Assistente de Exportação	Auxiliar no cumprimento das etapas logísticas para a exportação	Auxiliar no recebimento das demandas de vendas para exportação e preparar a parte logística da venda destinada ao mercado externo.
Analista de importação	Cumprir todas as etapas logísticas para a importação	Receber demandas da fábrica/vendas para importação e preparar a parte logística do embarque no exterior até a chegada na fábrica.
Assistente de importação	Auxiliar no cumprimento das etapas logísticas para a importação	Auxiliar no recebimento das demandas da fábrica/vendas para importação e preparar a parte logística do embarque no exterior até a chegada na fábrica.

Fonte: Elaborado pela autora

Foi utilizado como base a aplicação do teste de estilos, elaborado através da fonte de Tipos Psicológicos – C. G. Jung – Editora Vozes, Rumo à Grandeza – Betsy Wetzig & Ginny Whitelaw – Editora Campus e Gerenciando as Mudanças – Ichak Adizes – Editora Pioneira.

De acordo com o teste de estilos, as pessoas devem responder o questionamento considerando as alternativas apresentadas, através de pontuação, pontuando com 6 a alternativa que mais tem a ver com ela, 4 a que se aproxima um pouco mais, 3 a que se aproxima um pouco menos e 1 para que menos tem a ver com a forma da pessoa. Conforme Anexo A.

De acordo com a pontuação alcançada, cada colaborador conseguirá verificar se as suas atitudes estão direcionadas para algum tipo de perfil, e tendo como direcionamento as letras identificadas em cada alternativa: P, A, E, I as quais segundo Jung (1971), são as quatro funções psíquicas que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se.

P – produtor

A – Administrador

E – Empreendedor

I – Integrador

Dentre a equipe de Administração de vendas da Ciber, percebe-se a predominância no perfil produtor/Propulsor. As equipes com predominância neste perfil, tendem a ser conforme a segue e, relacionado com as atividades de administração de Vendas pode-se verificar onde este estilo tende a ajudar ou prejudicar nas ações do dia a dia.

Quadro 10- Predominância do perfil produtor

	Propulsor	Atividades de Rotina	Consequencia
Uma equipe dominada por esse padrão	Mantém o objetivo e o foco. Luta por resultados. Mede o progresso. Define uma direção clara. Wetzig e Whitelaw (2009)	Programação de equipamentos com a fábrica Recebimento de pedidos de venda Controle de faturamento	Ajuda na realização das atividades, pois precisa de objetivo e foco para busca pelos resultados.
Indícios de excesso de...	Falta de confiança, membros da equipe competem mais do que cooperam. Desrespeita muitas regras. avança rápido demais. Leva as pessoas ao esgotamento. Wetzig e Whitelaw (2009)	Atividades diferentes, mas interdependente, precisam de cada etapa concluída para iniciar a sua.	Prejudica a falta de confiança na atividade do colega, para realização da sua, gerando algumas vezes retrabalho.
Forma de desenvolver esse padrão numa equipe...	Estabeleça metas claras. Identifique três prioridades. Faça as pessoas pensarem. seja direto. Meça o que é importante. Reduza os processos. Marque reuniões curtas. Use imagens para apresentar medidas de desempenho importante. Wetzig e Whitelaw (2009)	Metas de faturamento, dinamicidade, falta de rotina, alternância de prioridade, processos muitas vezes burocráticos.	Ajuda no alcance das metas, na exigência de dinâmica do processo. Algumas vezes prejudica na alternância de prioridade, pois perde o foco e na burocracia dos processos, pois a objetividade atrapalha.

Fonte: Elaborado pela autora

Com a análise feita sobre o perfil predominante e onde este interfere no andamento da equipe, consegue-se visualizar onde este perfil ajuda ou atrapalha na realização das atividades no dia a dia. Porém, levando-se em consideração a combinação de dois estilos, conforme apresentado por Wetzig e Whitelaw (2009), cada indivíduo da pesquisa passa a ter seu estilo mais diferenciado.

A seguir um quadro cruzando o colaborador com as atividades realizadas e a combinação dos dois estilos identificados.

Quadro 11- Atividades de Adm de vendas versus perfil identificado

(continua)

Cargo	Atividades	Combinação de estilos
Analista de pedido	Verificar se o pedido comercial contém todas as informações necessárias para entrada na fábrica. Informar a área de vendas as demandas necessárias para entrada do pedido. Fazer acompanhamento dos pedidos com pendências	Produtor/Administrador/Integrador Produtor/Administrador: pessoas com este perfil tendem a ser direto, preciso, geralmente crítico em relação a si e aos outros. Este é o estilo do líder realizador: estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência. Wetzig e Whitelaw (2009) Produtor/Integrador: pessoas com este perfil tendem a ser um líder dedicado, realizador, envolvente. Estilo de quem é determinado, firme, mas também divertido, trazendo um toque humano para uma programação geralmente ambiciosa. Capaz de mobilizar e motivar as pessoas na busca de resultados. Wetzig e Whitelaw (2009)
Analista de Venda	Fazer acompanhamento com as áreas envolvidas para garantir a entrega do pedido ao cliente. Fazer acompanhamento de pendências para o faturamento.	Produtor/Administrador: pessoas com este perfil tendem a ser direto, preciso, geralmente crítico em relação a si e aos outros. Este é o estilo do líder realizador: estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência. Wetzig e Whitelaw (2009)
Analista de Equipamento	Fazer acompanhamento com a área de PCP para saber se a máquina planejada está sendo produzida.	Administrador/Produtor: pessoas com este perfil normalmente tendem a ser firmes, exigentes, corretos e responsáveis – um líder de ação. Estilo de quem planeja, com uma lista de pendências sem-fim. Estilo de pensamento analítico questionador. Combina planejamento, organização e ação. Wetzig e Whitelaw (2009)
Analista de Exportação	Receber demandas de vendas para exportação e preparar a parte logística da venda destinada ao mercado externo.	Produtor/Administrador: pessoas com este perfil tendem a ser direto, preciso, geralmente crítico em relação a si e aos outros. Este é o estilo do líder realizador: estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência. Wetzig e Whitelaw (2009)
Assistente de Exportação	Auxiliar no recebimento das demandas de vendas para exportação e preparar a parte logística da venda destinada ao mercado externo.	Integrador/Produtor: pessoas com este perfil tendem a ser ousados, engraçados e empolgados. Um estilo que se faz notar. Os líderes deste estilo se empenham e desafiam os outros, com metas ambiciosas e vitórias. Um estilo que traz diversão e foco para o trabalho. Mobiliza pessoas e suas competências para ação. Wetzig e Whitelaw (2009)

Quadro 11- Atividades de Adm de vendas versus perfil identificado

(conclusão)

Cargo	Atividades	Combinação de estilos
Analista de importação	Receber demandas da fábrica/vendas para importação e preparar a parte logística do embarque no exterior até a chegada na fábrica.	Administrador/Empreendedor: pessoas com este perfil tendem a ser aberto e consciencioso. Estilo de quem vive e lidera com propósito e consegue, também, abrir mão do controle e sentir o fluxo. Muito introspectivo, o líder desse estilo vê a grande figura e vai atrás do seu objetivo com planos, processos e listas de tarefas. Wetzig e Whitelaw (2009)
Assistente de importação	Auxiliar no recebimento das demandas da fábrica/vendas para importação e preparar a parte logística do embarque no exterior até a chegada na fábrica.	Empreendedor/Administrador: pessoas com este perfil tendem a ser espontâneos, rápidos. Estilo de quem envolve as pessoas e lidera com uma visão de futuro. Serve a um propósito maior, voltado para os seres humanos. O líder desse estilo costuma ser aberto, amigável e "viajante". Vê o todo e as partes colocando cada talento no seu lugar. Provoca reflexões e envolve pessoas e propósitos maiores. Wetzig e Whitelaw (2009)

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que a área de Administração de vendas está muito ligada com à área de vendas, pode-se dizer que a predominância do perfil Produtor, seja como predominante ou apoio, está adequada. O perfil produtor mantém o objetivo e o foco, luta por resultados, mede o progresso e define uma direção clara. Tudo que é necessário para o alcance dos resultados do mês. E a combinação de outro perfil tende a agregar alguns pontos que o perfil produtor não traz sozinho.

No entanto, assim como se pode identificar pontos fortes que auxiliam na realização das atividades de acordo com cada perfil, encontra-se também pontos fracos que devem ser minimizados, conforme será evidenciado na próxima análise.

O quadro, a seguir destaca e identifica o cargo de cada colaborador da equipe correlacionado com os perfis identificados ao longo deste trabalho, apontando seus pontos fortes e fracos.

Quadro 12- Forças e fraquezas de cada estilo

(continua)

Cargo e estilo	Pontos fortes de cada estilo	Pontos fracos de cada estilo
Analista de pedido Produtor/Administrador/Integrador	<p><u>Produtor:</u> Busca o poder e a vitória; Orientado para ação e resultados; Corre risco; Finaliza as tarefas; Lidera pelo desafio de superação e mobilização para ação; Realista e objetivo; Capacidade de decisão; Foco no presente; Orientado para tarefa. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Sugere formas organizadas de agir, próximos passos; Capacidade de análise de alternativas; É objetivo, sistemático e planejado; Boa comunicação oral e escrita; Metódico e persistente; Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Integrador:</u> Multitarefa, conseguem transmitir entusiasmo às pessoas, que se envolvem e cooperam; Empáticos e espontâneos; Lideram com persuasão e envolvimento; Usam a intuição; Valorizam as emoções e sentimentos; Gosta de valores tradicionais. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Produtor:</u> Trabalha sem parar; É extremamente agressivo e gerador de crise; É fechado a novas idéias; Tem visão limitada; Focado no curto prazo; Abusa da autoridade; Rejeita o que não se enquadra na sua estrutura; Contabiliza favores e espera recompensa; Vê as coisas apenas de um jeito; Tudo é motivo de briga. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Explica em excesso; Perde-se em detalhes; Workaholic: A lista é infundável; Faz perguntas demais; Justifica-se o tempo todo; Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar; Insegurança exacerbada; Cautela exagerada, aversão ao risco; Lento e prudente além da conta. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Integrador:</u> Irresponsabilidade, cancelamento de compromissos; A vida parece cheia demais e fora de controle; Finanças desorganizadas; Impulso exagerado; Comportamento ou humor inadequado; Fala demais; Vê conspiração em tudo; Não é levado a sério; Envolve-se com intrigas políticas; Melodrama; não sai do palco; Ciclo em torno do mesmo ponto ou emoção. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>
Analista de Venda Produtor/Administrador	<p><u>Produtor:</u> Busca o poder e a vitória; Orientado para ação e resultados; Corre risco; Finaliza as tarefas; Lidera pelo desafio de superação e mobilização para ação; Realista e objetivo; Capacidade de decisão; Foco no presente; Orientado para tarefa. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Sugere formas organizadas de agir, próximos passos; Capacidade de análise de alternativas; Objetivo, sistemático e planejado; Boa comunicação oral e escrita; Metódico e persistente; Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Produtor:</u> Trabalha sem parar; É extremamente agressivo e gerador de crise; É fechado a novas idéias; Tem visão limitada; Focado no curto prazo; Abusa da autoridade; Rejeita o que não se enquadra na sua estrutura; Contabiliza favores e espera recompensa; Vê as coisas apenas de um jeito; Tudo é motivo de briga. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Explica em excesso; Perde-se em detalhes; Workaholic: A lista é infundável; Faz perguntas demais; Justifica-se o tempo todo; Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar; Insegurança exacerbada; Cautela exagerada, aversão ao risco; Lento e prudente além da conta. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>

Quadro 12- Forças e fraquezas de cada estilo

(continuação)

<p style="text-align: center;">Analista de Equipamento Administrador/Produtor</p>	<p><u>Administrador:</u> Sugere formas organizadas de agir, próximos passos; Capacidade de análise de alternativas; Objetivo, sistemático e planejado; Boa comunicação oral e escrita; Metódico e persistente; Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Produtor:</u> Busca o poder e a vitória; Orientado para ação e resultados; Corre risco; Finaliza as tarefas; Lidera pelo desafio de superação e mobilização para ação; Realista e objetivo; Capacidade de decisão; Foco no presente; Orientado para tarefa. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Administrador:</u> Explica em excesso; Perde-se em detalhes; Workaholic: A lista é infundável; Faz perguntas demais; Justifica-se o tempo todo; Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar; Insegurança exacerbada; Cautela exagerada, aversão ao risco; Lento e prudente além da conta. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Produtor:</u> Trabalha sem parar; É extremamente agressivo e gerador de crise; É fechado a novas idéias; Tem visão limitada; Focado no curto prazo; Abusa da autoridade; Rejeita o que não se enquadra na sua estrutura; Contabiliza favores e espera recompensa; Vê as coisas apenas de um jeito; Tudo é motivo de briga. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>
<p style="text-align: center;">Analista de Exportação Produtor/Administrador</p>	<p><u>Produtor:</u> Busca o poder e a vitória; Orientado para ação e resultados; Corre risco; Finaliza as tarefas; Lidera pelo desafio de superação e mobilização para ação; Realista e objetivo; Capacidade de decisão; Foco no presente; Orientado para tarefa. WETZIG e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Sugere formas organizadas de agir, próximos passos; Capacidade de análise de alternativas; Objetivo, sistemático e planejado; Boa comunicação oral e escrita; Metódico e persistente; Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Produtor:</u> Trabalha sem parar; É extremamente agressivo e gerador de crise; É fechado a novas idéias; Tem visão limitada; Focado no curto prazo; Abusa da autoridade; Rejeita o que não se enquadra na sua estrutura; Contabiliza favores e espera recompensa; Vê as coisas apenas de um jeito; Tudo é motivo de briga. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Explica em excesso; Perde-se em detalhes; Workaholic: A lista é infundável; Faz perguntas demais; Justifica-se o tempo todo; Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar; Insegurança exacerbada; Cautela exagerada, aversão ao risco; Lento e prudente além da conta. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>
<p style="text-align: center;">Assistente de Exportação Integrador/Produtor</p>	<p><u>Integrador:</u> Multitarefa, conseguem transmitir entusiasmo às pessoas, que se envolvem e cooperam; Empáticos e espontâneos; Lideram com persuasão e envolvimento; Usam a intuição; Valorizam as emoções e sentimentos; Gosta de valores tradicionais. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Produtor:</u> Busca o poder e a vitória; Orientado para ação e resultados; Corre risco; Finaliza as tarefas; Lidera pelo desafio de superação e mobilização para ação; Realista e objetivo; Capacidade de decisão; Foco no presente; Orientado para tarefa. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Integrador:</u> Irresponsabilidade, cancelamento de compromissos; A vida parece cheia demais e fora de controle; Finanças desorganizadas; Impulso exagerado; Comportamento ou humor inadequado; Fala demais; Vê conspiração em tudo; Não é levado a sério; Envolve-se com intrigas políticas; Melodrama; não sai do palco; Ciclo em torno do mesmo ponto ou emoção. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Produtor:</u> Trabalha sem parar; É extremamente agressivo e gerador de crise; É fechado a novas idéias; Tem visão limitada; Focado no curto prazo; Abusa da autoridade; Rejeita o que não se enquadra na sua estrutura; Contabiliza favores e espera recompensa; Vê as coisas apenas de um jeito; Tudo é motivo de briga. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>

Quadro 12- Forças e fraquezas de cada estilo

(conclusão)

Analista de importação Administrador/Empreendedor	<p><u>Administrador:</u> Sugere formas organizadas de agir, próximos passos; Capacidade de análise de alternativas; Objetivo, sistemático e planejado; Boa comunicação oral e escrita; Metódico e persistente; Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Empreendedor:</u> Sabem reconhecer talentos, sentindo a essência das pessoas, “o quem”; Usam visão e propósito para criar um contexto profissional unificador; Pensam fora da caixa, reconhecendo necessidades não atendidas e problemas não resolvidos; Abrem-se para novas possibilidades; perguntam “E se?” Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Administrador:</u> Explica em excesso; Perde-se em detalhes; Workaholic: A lista é infundável; Faz perguntas demais; Justifica-se o tempo todo; Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar; Insegurança exacerbada; Cautela exagerada, aversão ao risco; Lento e prudente além da conta. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Empreendedor:</u> Está desconcentrado; Está desorganizado; Perde detalhes importantes; Não tem persistência; Pula de uma coisa para outra o tempo todo; Começa muitas coisas e termina poucas; Está no mundo da lua; Tem idéias que ninguém consegue acompanhar; Vive sonhando acordado Está sempre procurando onde deixou suas coisas. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>
Assistente de importação Empreendedor/Administrador	<p><u>Empreendedor:</u> Sabem reconhecer talentos, sentindo a essência das pessoas, “o quem”; Usam visão e propósito para criar um contexto profissional unificador; Pensam fora da caixa, reconhecendo necessidades não atendidas e problemas não resolvidos; Abrem-se para novas possibilidades; perguntam “E se?”. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Sugere formas organizadas de agir, próximos passos; Capacidade de análise de alternativas; Objetivo, sistemático e planejado; Boa comunicação oral e escrita; Metódico e persistente; Lidera pela organização e planejamento, distribuindo as tarefas e responsabilidades. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>	<p><u>Empreendedor:</u> Está desconcentrado; Está desorganizado; Perde detalhes importantes; Não tem persistência; Pula de uma coisa para outra o tempo todo; Começa muitas coisas e termina poucas; Está no mundo da lua; Tem idéias que ninguém consegue acompanhar; Vive sonhando acordado Está sempre procurando onde deixou suas coisas. Wetzig e Whitelaw (2009)</p> <p><u>Administrador:</u> Explica em excesso; Perde-se em detalhes; Workaholic: A lista é infundável; Faz perguntas demais; Justifica-se o tempo todo; Preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar; Insegurança exacerbada; Cautela exagerada, aversão ao risco; Lento e prudente além da conta. Wetzig e Whitelaw (2009)</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que cada estilo possui uma gama de forças e fraquezas. Nas suas atividades do dia a dia consegue-se perceber claramente algumas destas apontadas. Em alguns momentos percebe-se o sucesso da ação por ter aproveitado uma força, mas em alguns momentos detecta-se que o resultado poderia ser melhor alcançado se tivesse melhor aproveitado a sua força ou minimizado uma fraqueza.

4.2 A OPINIÃO DA EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS DA CIBER COM RELAÇÃO AO RESULTADO DOS SEUS PERFIS E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS

De acordo com a estrutura de entrevista apresentada anteriormente, buscou-se alguns pontos-chaves para o desenvolvimento deste capítulo. Pretende-se apresentar um relato rápido de como se sucederam as entrevistas, e formar quadros informativos com as colocações mais relevantes.

Os colaboradores de uma forma geral, gostaram do teste. Acreditam que os resultados apontados, realmente tem muito a ver com suas características pessoais e profissionais.

Percebeu-se que a maioria da equipe não tinha conhecimento de seus perfis, e muito menos dos perfis de seus colegas. O que muitas vezes nas atividades do dia a dia acaba tendo impacto por afinidade e acaba por não entender a ação e reação de cada um.

O quadro a seguir apresenta comentários sobre o resultado do teste de perfil, do ponto de vista dos entrevistados, e representa o seu funcionamento em relação aos seus talentos e pontos fracos.

Quadro 13- Participantes da entrevista parte 1

(continua)

O perfil apresentado no teste aplicado representa seu funcionamento em termos de talento e pontos fracos	
Analista de pedido Produtor/Administrador/ Integrador	Acredita que representa seus talentos, sendo que destaca a busca por resultados e ainda ser objetiva, direta e dedicada, sempre procurando fazer tudo com um toque humano. Busca sempre alcançar os objetivos mantendo a harmonia com as pessoas que a cercam. O destaque ao ponto fraco é a cobrança excessiva, por ser muito crítica em relação a si mesma e aos outros.
Analista de Venda Produtor/Administrador	Acredita principalmente no que diz respeito ao foco no resultado e como pontos fracos: trabalha sem parar, contabiliza favores e espera recompensas e muito crítico em relação a si e aos outros.
Analista de Equipamento Administrador/Produtor	Pensa ser extremamente cautelosa como profissional, voltada ao planejamento. Pensa em todos os detalhes o que acaba demorando mais para executar uma tarefa. Acredita não ter problemas em passar seu conhecimento e distribuir tarefas. Se julga persistente naquilo que acredita ser correto do ponto de vista da empresa. Não se julga metódica, tem sua forma de organização, mas nem sempre segue, pois acredita que este ponto se confunda em seguir as regras que a empresa estipula. Acredita que seguir as regras estipuladas seja a melhor forma de organizar o ambiente profissional mesmo muitas vezes não concordado. Não concorda com alguns pontos fracos como: perde-se em detalhes, Workaholic, justifica-se o tempo todo, preocupa-se.....pensar, aversão a risco, lento; tudo depende do ponto de vista e a finalidade do trabalho

Quadro 13- Participantes da entrevista parte 1

(conclusão)	
Analista de Exportação Produtor/Administrador	Acredita que o teste representa claramente seu perfil de trabalho. Como talento ter capacidade de realizar tarefas com agilidade e ponto fraco desenvolver novos procedimentos/identificar melhorias.
Assistente de Exportação Integrador/Produtor	Pensa que muitas vezes se utiliza de decisões mais "sentimentais" conseguindo algumas vezes flexibilizar os processos. Outras vezes essa questão mais sentimental prejudica quando envolve uma situação que precisa debater posições referente a algumas decisões ou quando tem que se impor sobre processos que são de sua responsabilidade.
Analista de importação Administrador/Empreendedor	Vê exatamente como mostrou no teste, um equilíbrio entre Administrador, Empreendedor e Produtor, acha que realmente é um mix destes três perfis e em algumas vezes (dependendo da situação) se sobressai mais para um perfil do que outro. Acredita também que tem muito a melhorar na parte integradora, como pessoa e também buscar mais as pessoas para seu lado. Acaba sempre dando prioridade ao processo ao fazer as coisas e deixa as pessoas de lado.
Assistente de importação Empreendedor/Administrador	Acredita ter muito das características mostradas e as tendências que possui para tomada de decisões. Pensa que com o resultado apresentado terá uma melhora consigo mesmo, nos pontos fortes e vendo o lado que pode explorar nos pontos fracos para se ajudar e manter-se focado. Sempre ter uma perspectiva de que, melhorando seus pontos fracos, poderá crescer não só como pessoa mas como profissional.

Fonte: Elaborado pela autora

Com os depoimentos coletados sobre os perfis apresentados que representam seus talentos e pontos fracos, percebe-se os próprios entrevistados conseguem identificar os seus talentos e admitem seus pontos fracos representados.

Embora o grupo possua uma grande tendência para o perfil produtor e administrador, seja como principal ou secundário, existem ainda perfis alternados, como integrador e empreendedor.

Considerando que a equipe tem um foco muito grande em vendas, o que se identifica com o perfil produtor, é muito importante a presença de demais perfis dentro da equipe. Há divergência de opiniões e isso algumas vezes ocasiona o conflito o qual, se bem encaminhado, se transforma em conflito construtivo. De acordo com Moscovici (1994) o conflito possui inúmeras funções positivas: pode romper o equilíbrio da rotina, desafiar a acomodação de idéias e posições, exercita o raciocínio e a imaginação, estimulando a criatividade para soluções originais e acaba por solucionar problemas escondidos.

Percebe-se no perfil Produtor o reconhecimento pelo forte comprometimento, busca por resultados, agilidade mas, principalmente, nos pontos fracos, a exigência consigo e com os outros e a falta de facilidade em reconhecer melhorias e

implementar novos procedimentos. Já para aqueles que possuem perfil integrador percebe-se a presença acolhedora, onde se faz presente a participação humana nas relações e decisões.

Nos perfis Administradores é forte a presença de regras e a necessidade de seguimento das mesmas. Em alguns momentos o perfil passa a ser tão intenso que bloqueia, inclusive para perceber seus pontos fracos. Por fim, o perfil empreendedor que busca alternativas diferenciadas para a solução dos problemas do dia a dia. Em alguns casos percebe-se a dificuldade de focar em apenas um objetivo.

O próximo quadro procura mostrar, de acordo com os entrevistados, se o trabalho em equipe está alinhado com seu talento.

Quadro 14- Participantes da entrevista parte 2

O seu trabalho na equipe está alinhado ao seu talento	
Analista de pedido Produtor/Administrador/ Integrador	Sente que sim, especialmente por se destacar na busca de resultados, os quais somente serão atingidos se o trabalho for realizado em equipe e pelo toque humano que faz com que se integre com facilidade na equipe.
Analista de Venda Produtor/Administrador	Acredita que sim, porque a Adm. Vendas é sempre um desafio. Um dia nunca é igual ao outro e há a busca constante pelo resultado em atingir metas. Isto através de faturamento ou mesmo no cumprimento de tarefas cotidianas. Nestes pontos identifica seu trabalho na equipe com seu talento. Sendo responsável por executar a parte final do processo de faturamento acaba tendo contato com os clientes/revendedores. Assim que surge uma necessidade destas faz o possível para solucioná-la prontamente
Analista de Equipamento Administrador/Produtor	Julga que sim, pois trabalhar na administração de vendas nem sempre é fácil. Existem tantos detalhes e alinhamentos a serem feitos antes de uma venda que acredita que seu perfil esta adequado ao processo.
Analista de Exportação Produtor/Administrador	Pensa que sim, pois nas suas tarefas é necessário realizar o trabalho com eficiência e com agilidade. Sempre procura realizar seu trabalho da melhor maneira possível, agilizando embarques e evitando retrabalhos.
Assistente de Exportação Integrador/Produtor	Acredita que não esteja alinhado. E muitos momentos precisa ser mais rígido para conquistar sua posição sobre algumas situações. É preciso se relacionar e cobrar fornecedores, e se impor sobre determinadas áreas para fazer o processo acontecer.
Analista de importação Administrador/ Empreendedor	Pensa que sim, mas acredita que isso pode melhorar bastante se melhorar a parte pessoal. Este lado é realmente fundamental e não pode ficar tão desfavorável. Atualmente seu foco não é Integrador, mas sabe que se faz muito necessário para poder alcançar novas conquistas.
Assistente de importação Empreendedor/ Administrador	Julga se identificar muito com o seu trabalho e acredita que suas características se encaixem bem no seu dia-a-dia, principalmente no trabalho em equipe. Está ganhando experiência da vivência, e da prática. Acredita que a característica mais forte é pensar e segundo improvisar. Dentro da área de comércio internacional acha que sejam características importantes. Porém, o que considera mais importante e não é um talento, é a sua identificação com o que faz: gosta de trabalhar com comércio internacional e em equipe.

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que a grande maioria dos entrevistados acredita que seu trabalho em equipe está alinhado ao seu talento. Isto auxilia o líder da equipe a ter certeza de que as posições estão sendo ocupadas pelas pessoas certas.

Uma pessoa da equipe julga-se desalinhado. Acredita não ter perfil para o desempenho da função, já que seu perfil está mais adequado para conciliação do integrador do que para um perfil mais pragmático de cobrança, que a função exige. Analisando esta situação, pode-se perceber, que para esta pessoa está faltando orientação do líder: precisa reforçar seu talento de integrador para fazer com que a tarefa seja realizada, ao invés de se criticar criando conflito com as cobranças. Este indivíduo pode integrar as necessidades, de forma amigável, entre fornecedores e clientes, ao invés de utilizar a forma impositiva.

O quadro a seguir procura apontar o que os entrevistados julgam importante na equipe de Administração de Vendas da Ciber.

Quadro 15- Participantes da entrevista parte 3

(continua)

O seu trabalho na equipe está alinhado ao seu talento	
Analista de pedido Produtor/Administrador/ Integrador	O comprometimento com a empresa de todas as pessoas da equipe, o entrosamento da equipe; o bom relacionamento interpessoal que se tem e o bom trabalho em equipe.
Analista de Venda Produtor/Administrador	O comprometimento, o dinamismo, estar sempre pronto a ajudar a gerência, os representantes e clientes, mantendo um bom ambiente de trabalho através do cumprimento, de forma organizada, das atividades individuais.
Analista de Equipamento Administrador/Produtor	A união da equipe, bem como a clareza, a objetividade, e o discernimento nas informações recebidas para adequar ao processo interno, chegando ao objetivo proposto (faturamento).
Analista de Exportação Produtor/Administrador	Cada um realizar suas atividades da maneira mais eficaz, ter uma boa comunicação entre colegas e cliente, ser comprometido, responsável e ter espírito de equipe, para ajudar os colegas quando necessário.
Assistente de Exportação Integrador/Produtor	A cooperação e uma boa relação entre os colegas.
Analista de importação Administrador/Empreendedor	O bom relacionamento com os clientes, representantes e demais áreas da empresa. O empenho em ajudar os representantes e clientes a resolverem os problemas existentes nos pedidos sempre visando o atendimento às normas e legislações. Trocar informações com a fábrica e PCPM visando atender as necessidades dos clientes em tempo hábil e satisfatório para ambas as partes. Verificar e conhecer as necessidades da Ciber e dos clientes tentando encontrar um equilíbrio entre as mesmas. Conhecer a legislação local e dos principais estados e países para onde se vende, com o objetivode aproveitar as possibilidades existentes e tentar obter benefícios.

Quadro 15- Participantes da entrevista parte 3

(conclusão)

Assistente de importação Empreendedor/Administrador	Administração de Vendas precisa andar de mãos juntas e a sinergia da equipe é muito importante para que a funcionalidade do grupo aconteça. A transparência, a comunicação, o acesso às informações ajuda muito o grupo para que o dia-a-dia da equipe seja mais eficaz. Acredita ter dentro da Administração de Vendas da Ciber muitas destas características, e que esta esteja bem alinhada com os objetivos dentro da empresa, porque observa dedicação, interesse e gosto pelo que cada um faz.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Neste quadro consegue-se perceber a importância que o grupo dá para o trabalho em equipe. Ter bom relacionamento entre colegas, clientes e fornecedores e, principalmente, a importância da comunicação. De acordo com Robbins (2001) e Moscovici (1994) o papel do líder é controlar, direcionar, orientar e comunicar a equipe. Estas ações podem motivar a equipe e através da comunicação eficaz solucionar conflitos e mostrar-se envolvido com o grupo.

Foi questionado entre os entrevistados: dentre as importâncias citadas, qual é considerada a mais importante. As eleitas foram: o trabalho em equipe, o gosto pelo que se faz e a boa relação entre os colegas. O papel de cada um dentro do grupo e o bom ambiente de trabalho proporcionam a união e o conhecimento do que cada um faz.

De acordo com Robbins (2001), o gerente de hoje deve ser treinador, dar poder aos funcionários, compartilhar a informação e ser sensível às diferenças. Estas qualidades vem bem ao encontro com as importâncias citadas pelos entrevistados. Uma equipe treinada e com boa comunicação tem gosto pelo que faz, identifica o papel de cada um no grupo, traz conhecimento para o que cada um realiza. Já o poder aos colaboradores pode gerar um bom ambiente de trabalho e a união da equipe. Por fim, a sensibilidade nas diferenças gera uma boa relação entre os colegas, que passam a se conhecer melhor, gerando união e desenvolvendo uma melhor atividade em equipe.

4.3 APRESENTAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS DA CIBER E APONTAMENTO DE SUAS NECESSIDADES PARA UM MELHOR SUPORTE

Neste ponto do trabalho será apresentado à equipe de vendas da Ciber e a forma como a mesma atua.

Atualmente, a área de vendas da Ciber é composta por um diretor comercial responsável pelas vendas no mercado brasileiro. Subordinados a ele existem quatro *sales area manager* e cada um é responsável por uma região, onde a atuação de vendas é feita através de representantes comerciais. Atualmente a Ciber possui dez revendedores em todo Brasil.

Na área de exportação, a Ciber também atua através de representantes comerciais e cada país possui o seu representante. Atualmente as exportações da Ciber ocorrem para América Latina, África e Austrália. A América Latina é dividida em duas grandes regiões: Norte e Sul. Cada uma delas tem o gerenciamento do *sales area manager*. Para a África e Austrália também existe apenas um *sales area manager*. O responsável geral pelas vendas do mercado externo é o vice presidente da empresa.

Normalmente a demanda de vendas ocorre através de seus representantes, mas os *sales area manager* são responsáveis pelo suporte à venda. Por esta razão frequentemente viajam até os clientes para concluir o fechamento do negócio, juntamente com os representantes de suas regiões.

Além do gerenciamento dos revendedores, os *sales area manager* são responsáveis pela informação do forecast de vendas, de reportar os negócios em andamento e da conferência final do pedido, antes deste entrar para o processamento da fábrica.

Diante da proposta deste trabalho foi questionado a cada um dos *sales área manager* o que pensavam e quais apontamentos teriam a fazer com relação à equipe de Administração de vendas, a fim de que esta pudesse dar um melhor suporte no seu dia a dia. As respostas encontradas nestas entrevistas serão mostradas na seqüência, através de quadros informativos com as colocações mais relevantes.

Os *sales area manager*, de uma forma geral, concordam com a maneira como é realizado o trabalho pela equipe de administração de vendas. Porém percebem perfis diferentes dentro da equipe. Conseguem identificar, através destes perfis, quais são mais adequados para o suporte e quais ainda precisam de algum aprimoramento.

O quadro a seguir aponta comentários sobre as necessidades de vendas, relatadas pelos entrevistados, que julgam ainda não estarem sendo atendidas pela Administração de Vendas.

Quadro 16- Participantes da entrevista parte 4

Cargo	Atividades	Necessidade de Vendas não atendida
Analista de pedido	Verificar se o pedido comercial contém todas as informações necessárias para entrada na fábrica. Informar à área de vendas as demandas necessárias para entrada do pedido. Fazer acompanhamento dos pedidos com pendências	Falta entendimento dos produtos
Analista de Venda	Fazer acompanhamento com as áreas envolvidas para garantir a entrega do pedido ao cliente. Fazer acompanhamento de pendências para o faturamento.	Falta entendimento dos produtos Falta informação ágil e precisa Follow-up dos processos, alterações nos prazos de entrega, embarque, chegada e comunicação de anomalias ou incidentes envolvendo as entregas.
Analista de Equipamento	Fazer acompanhamento com a área de PCP para saber se a máquina planejada está sendo produzida.	Falta entendimento dos produtos Falta informação ágil e precisa Muita burocracia para andamento de alguns processos
Analista de Exportação	Receber demandas de vendas para exportação e preparar a parte logística da venda destinada ao mercado externo.	Falta entendimento dos produtos Falta informação ágil e precisa Follow-up dos processos, alterações nos prazos de entrega, embarque, chegada e comunicação de anomalias ou incidentes envolvendo nossas entregas
Assistente de Exportação	Auxiliar no recebimento das demandas de vendas para exportação e preparar a parte logística da venda destinada ao mercado externo.	Falta entendimento dos produtos Falta informação ágil e precisa
Analista de importação	Receber demandas da fábrica/vendas para importação e preparar a parte logística do embarque no exterior até a chegada na fábrica.	Falta entendimento dos produtos
Assistente de importação	Auxiliar no recebimento das demandas da fábrica/vendas para importação e preparar a parte logística do embarque no exterior até a chegada na fábrica.	Falta entendimento dos produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Com os depoimentos coletados sobre as necessidades de vendas que não estão sendo atendidas pela Administração de vendas, é notável a falta ou excesso de alguns perfis.

Quando fala em falta de informação ágil e precisa, pode estar relacionado à fraqueza de ter visão limitada. Algumas vezes a informação que, na visão da Administração de vendas é importante e precisa ser divulgada, para a área de vendas já deveria ter sido informado antes, logo no início da situação.

Com relação à falta de entendimento dos produtos, pode estar relacionado ao fato de rejeitar o que não se enquadra na sua estrutura. E algumas vezes julgar que esta tarefa de entender os produtos seja de responsabilidade da área técnica e não da sua rotina, dando indícios de visão limitada e fechamento para novas idéias.

Já sobre a burocracia para andamento de alguns processos, possivelmente está bem relacionado ao perfil administrador, o qual precisa das regras para andamento das atividades, necessitando de cautela para o andamento dos processos. Além de apresentar lentidão no andamento da sua rotina.

Quando questionados sobre quais perfis acreditavam que poderia atender às necessidades de vendas, foram identificadas algumas qualidades, que ligadas aos perfis apresentados perceber-se o tipo de perfil desejado. Conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 17- Participantes da entrevista parte 4

Pontos fortes apontados	Estilo identificado	Uso excessivo das forças
Senso de urgência	Produtor	Impulsivo, Gerador de crise, Mentalidade estreita, "Super Homem
Agilidade e dedicação	Produtor	Impulsivo, Gerador de crise, Mentalidade estreita, "Super Homem
Conhecimento do produto, a ponto de poder aconselhar e discutir sobre o produto	Empreendedor	Distante, Idealista, Pouco prático, Irrealista/sonhador
Proatividade/iniciativa	Produtor	Impulsivo, Gerador de crise, Mentalidade estreita, "Super Homem
Organização	Administrador	Rígido, Indeciso, Lento, Muito cauteloso
Comunicação para operacionalizar todas as pontas da venda – internas e externas	Integrador	Subjetivo, Sentimental, Indulgente, Informal demais

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que o estilo mais identificado como necessário para Adm de vendas, de acordo com a área de vendas, é o estilo produtor. Porém os demais

estilos também são importantes para compor uma equipe adequada ao suporte desejado.

Conforme informado pela área de vendas, atualmente a Administração de vendas possui perfis variados o que é um ponto positivo, haja vistas à vasta variabilidade das atividades e requisitos. Foi apontado também, que a equipe de Administração de vendas precisa trabalhar com sinergia e aproveitar os pontos fortes de cada um e tentar minimizar os pontos fracos. Os colaboradores que tem iniciativa devem trabalhar para agilizar os processos, outros com perfil de organização devem tratar da parte de dados e documentação.

No que se refere ao mercado de atuação de vendas, quando questionados sobre o que acreditam que pode ser melhorado pela Adm de vendas levando em consideração os perfis existentes, foi relatado o entendimento da necessidade de trabalhar com método porém, saber o limite deste, porque se apegar na burocracia torna tudo mais lento. E a lentidão que muitas vezes se produz faz com que se perca o *timing* do cliente. E isto a concorrência adora.

Outro ponto levantado foi com relação às novas alternativas de se fazer as atividades, principalmente no que diz respeito à área de exportação. É preciso aprimorar a parte de fretes para o mercado externo. Atualmente depende-se muito dos fornecedores o que oferece poucas alternativas, deixando de ser competitivo.

Por fim, foi levantado o fato da comunicação junto a área técnica, a qual, por vezes exige muitos requisitos técnicos. Desta forma perde a agilidade no atendimento ao cliente quando é solicitado algum tipo de customização no produto.

Foi solicitado à área de vendas sugestões de ações que teriam para oferecer à área de administração de vendas, considerando os pontos levantados. Foram apresentadas as seguintes sugestões:

- a) treinamento dos colaboradores em produtos, se possível um programa de visita a campo. Acompanhamento do processo produtivo, expedição, transporte, descarga e operação além de acompanhamento de clientes;
- b) diferenciar os procedimentos padrões para as vendas de determinados países e desta forma procurar uma adequação à complicada realidade enfrentada em suas aduanas;
- c) melhorar a forma de precificação de produtos customizados: falta traquejo, a demora para respostas é muito grande;

d) aprimorar a informação de prazos de entrega para modificação de equipamentos existentes em estoque. Falta jeito na comunicação das informações.

Por fim, foi solicitado à área de vendas avaliar se o suporte de Adm de vendas está adequado. De forma geral a avaliação foi satisfatória mas, em alguns momentos, deficiente na comunicação, seja em qualidade ou na velocidade das informações.

A partir dos pontos apresentados neste trabalho, julga-se oportuno informar à Ciber sobre algumas sugestões que podem ser implementadas, visando cada vez mais conseguir maximizar o suporte da Administração de Vendas à área de vendas.

Estando cada vez mais focada no atendimento ao cliente, principalmente no suporte ao cliente, e estando dentro do seu planejamento estratégico ser reconhecida como uma empresa diferenciada em tecnologia, com o objetivo de agilizar o processo de vendas e o retorno ao cliente, a Ciber deve investir mais em treinamento para conhecimento do produto pela equipe que presta assistência à vendas.

Como já relata Willingham (1999), todo ser humano possui pontos fortes e fracos. Pode ser um diferencial para a equipe de Administração de Vendas conseguir identificar seus pontos fortes e fracos em sua conduta no dia a dia. Este trabalho pode ser desenvolvido através de seu coordenador, o qual passaria a fazer sessões de coaching de forma individual com os membros da equipe.

Por fim, acredita-se que há uma necessidade por parte do grupo, em conhecer melhor uns aos outros, a fim de poderem apoiar-se no dia a dia. Esta possibilidade, até o momento desconhecida pela equipe, foi muito bem aceita. No momento em que a empresa tenha uma equipe reforçada, esta poderá desempenhar atividades de forma mais motivada e eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões fundamentadas no resultado obtido por este estudo, bem como a importância do mesmo e as sugestões para pesquisas.

O propósito dele foi mostrar como maximizar a equipe de Administração de Vendas, usando seus perfis para ajudar na lavancagem de vendas da Ciber Equipamentos Rodoviários. Para isto contou com a participação da equipe de Administração de Vendas e Equipe de Vendas da Ciber.

Para chegar ao objetivo deste estudo foram estabelecidos alguns objetivos específicos, comentados a seguir:

O primeiro foco desta pesquisa foi discutir os principais conceitos de estilo de perfil. Verificaram-se algumas definições de diferentes autores. Neste aspecto, destaca-se Jung (1971), Wetzig e Whitelaw (2009) e Adizes (2002) por terem sido os mais utilizados para a construção da análise de dados.

Destaca-se ainda, no que se refere à construção teórica, o Quadro 3, que apresenta a tabela de estilo, que é a conciliação dos dois perfis mais destacados, com base em Jung (1971), Wetzig e Whitelaw (2009) e Adizes (2002).

Com relação ao segundo objetivo específico, o de caracterizar a equipe de Administração de Vendas da Ciber, identificando seus perfis, ressalta-se que a equipe de Administração de Vendas passou a conhecer-se melhor e aprendeu que muitas vezes suas atitudes pessoais estão baseadas no perfil de cada indivíduo. Isto ajudou a identificar cada perfil entre a equipe, percebendo a predominância do perfil produtor e administrador, mas ajudou a identificar outros perfis na equipe, o que tende a valorizar a equipe como um todo.

Deve-se também considerar que por mais que cada indivíduo passe a conhecer o seu perfil e o do seu colega, isto tende a identificar as atitudes do dia a dia, passando a ter mais compreensão pelos colegas. Porém, por mais que tenham este conhecimento, trabalhar para mudar algumas reações requer um esforço muito grande e cada pessoa precisa, além de reconhecer, querer esta atitude.

O terceiro objetivo específico proposto foi o de apresentar a equipe de vendas da Ciber e identificar suas necessidades para melhor suporte à vendas. Foi detectado que de maneira geral o desempenho da equipe de Administração de Vendas não deixa a desejar este sentido, é importante ressaltar que as atividades da

Administração de Vendas da Ciber são realizadas de forma razoável. No entanto, existe a possibilidade de incrementar algumas ações para que a equipe de vendas se sinta melhor atendida. Para isto, uma alternativa seria trabalhar melhor o perfil produtor, sabendo que este possui foco para o resultado, mas ao mesmo tempo uma visão limitada para poder visualizar melhoria no processo. No momento em que esta visão de melhoria fosse aprimorada, conseguiriam identificar pontos fracos para poderem atuar.

Com relação ao último objetivo específico - identificar onde os estilos de perfil da equipe de administração de vendas da Ciber podem auxiliar na maximização de alavancagem de vendas da área comercial, foram destacadas algumas sugestões, como se verá a seguir:

Durante as entrevistas foi comentado pela área de vendas, que existe um perfil muito burocrata e algumas vezes falta traquejo no manuseio das informações, seja com a área de vendas, ou com as áreas internas. É a oportunidade que o gestor da equipe tem para orientar seus colaboradores. Se há interesse da empresa em que a equipe volte para maximizar o suporte a vendas, necessariamente esta precisa ter cada indivíduo apto para tal. Precisam, não somente fazer a ligação entre a área de vendas e demais áreas como saber usar o perfil adequado para isto, a ponto de poder colher mais frutos.

Uma sugestão para agilizar o processo de customização do produto, é fazer com que a equipe de administração de vendas tenha maior conhecimento técnico, a ponto de entender melhor o produto e poder esclarecer as dúvidas com mais agilidade. No entanto, se isso for assim, acredita-se que há necessidade de melhorar a aceitação desta atividade dentro da área, já que existe uma certa dificuldade da equipe em acreditar que esta responsabilidade faça parte de suas atribuições.

Percebe-se o grande esforço da equipe de Administração de Vendas em querer se conhecer melhor e atender à vendas com um melhor suporte, porque somente haverá sucesso na equipe, se a área de vendas vender mais e conseguir desenvolver seus processos com mais agilidade.

Como pesquisas futuras, dando continuidade a este estudo, sugere-se:

- a) Incluir um maior número de participantes da empresa, principalmente os que tem relação direta com a equipe de Administração de Vendas, como por exemplo PCP, engenharia e expedição, além de estender a entrevista para área de recursos humanos e diretoria;

- b) Ampliar a análise de perfil e englobar a parte de competência, onde poderia dar um maior embasamento, pois o propósito da Ciber é cada vez mais poder contar com profissionais qualificados para atendimento de suas necessidades.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando as Mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.
- LESSA, Jorge. **Mandar é Fácil... Difícil é Liderar: o desafio do comando na nova economia**. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- MINAYO, Maria C.de S. **Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes que Dão Certo: a multiplicação do talento humano**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- OLIVEIRA, Elton L. **Desenvolvimento Pessoal**. São Leopoldo: [s.n.], 2010. Apostila do módulo de Gestão da Mudança, Curso de MBA em Gestão Empresarial, Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- PEDRO, Emilia R. **Análise Crítica do Discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional**. Lisboa: Caminho, 1998.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisas Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração de Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica Guia para Eficiência nos Estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica a Construção do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WEISS, Donald. **Motivação e Resultado: como obter o melhor de sua equipe**. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- WETZIG, Betsy; WHITELAW, Ginny. **Rumo à Grandeza: os 4 elementos essenciais para o líder completo e equilibrado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- WILLINGHAM, Ron. **Gente o Fator Humano**. São Paulo: Educator, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - Teste de estilos

Nº	Questões	A	Pontos	B	Pontos	C	Pontos	D	Pontos
1	Como características pessoais, eu sou:	A. Entusiasmado, estimulador, carismático, idealista.	E	B. Decidido, prático, determinado, dedicado.	P	C. Metucioso, organizado, cuidadoso, persistente.	A	D. Calmo, agradável, cordial, respeitador.	I
2	Prefiro atividades em que eu possa...	A. Ter a visão geral do projeto. As idéias me motivam a participar.	E	B. Planejar os detalhes. Gosto de analisar as diversas alternativas.	A	C. Buscar que todos concordem e sintam-se motivados a fazer. Gosto que todos se sintam bem fazendo as tarefas.	I	D. O importante é fazer o que tem que ser feito. Gosto dos desafios de fazer, meter a mão na massa.	P
3	Gosto de Treinamentos:	A. Práticos.	P	B. Vivenciais.	I	C. Conceituais.	E	D. Metódicos.	A
4	A situação com a qual mais me identifico é:	A. Sou batalhador. Faço o que precisa ser feito.	P	B. Sou prestativo. Gosto de integrar as pessoas.	I	C. Sou lógico. Sou muito exigente comigo mesmo e com os outros.	A	D. Sou "alto astral". Gosto de dar idéias novas e criativas.	E
5	Fico mais preocupado quando:	A. Há excesso de coisas a fazer e falta de tempo.	P	B. Falta compreensão e tolerância entre as pessoas.	I	C. Existem muitas tarefas a serem feitas, não há espaço para inovar e mudar as coisas.	E	D. O planejamento não está sendo cumprido, os procedimentos estão sendo alterados.	A
6	Meu local de trabalho está geralmente:	A. Bastante bagunçado, muitas coisas fora do lugar. Gavetas meio desarrumadas. Gosto de expor fotos de pessoas importantes que estiveram comigo.	P	B. Não muito organizado, mas procuro ter as últimas novidades sempre à vista. O ambiente é bastante agradável para receber as pessoas.	E	C. Super arrumado e organizado. Só fica fora o material que estou usando naquele momento.	A	D. Muito acolhedor. Tenho muitas fotos da família e de amigos, flores e plantas no local.	I
7	Tomo as melhores decisões quando:	A. Ajo rapidamente.	P	B. Uso Princípios, fundamentos e a visão do todo.	E	C. Utilizo dados e informações.	A	D. Envolver outras pessoas.	I
8	Me destaco como:	A. Sociável.	I	B. Seguro.	A	C. Inovador.	E	D. Pró-Ativo.	P
9	Considero que realizo minha missão pessoal quando:	A. Proponho idéias criativas que vão gerar resultados futuros.	E	B. Estruturo regras e procedimentos que organizam as coisas.	A	C. Atinjo as metas e os objetivos no prazo definido.	P	D. Consigo integrar e motivar as pessoas.	I
10	No tempo livre, procuro pensar em:	A. Melhorar os controles, formulários, instruções e sistemas.	A	B. Identificar conflitos pendentes e ampliar minha rede de informações.	I	C. Criar novos projetos e promover mudanças.	E	D. Identificar tarefas que ainda não tenham sido cumpridas	P
11	Produzo melhor quando:	A. Crio.	E	B. Programa.	A	C. Trabalho em grupo.	I	D. Executo.	P
12	Os temores que tenho são principalmente devidos a:	A. Estar errado e ter que improvisar.	A	B. Perder a aprovação e o afeto dos outros.	I	C. Enfrentar situações de confronto entre as pessoas.	E	D. Parecer fraco e perder o controle da situação.	P
13	Fico feliz quando:	A. Obtenho resultado mais imediato.	P	B. Encontro novas oportunidades.	E	C. Posso ser exato em minhas análises.	A	D. Coopero com as pessoas.	I
14	Os meus horários são:	A. Exatos e precisos, conforme estabelecido.	A	B. Flexíveis, se for para me ajustar aos outros.	I	C. Flexível para me ajustar as situações e possibilidades.	E	D. Primeiro a chegar, último a sair.	P
15	Nos grupos costumo ter o papel:	A. Apoio e animação.	I	B. Organizador.	A	C. Realizador.	P	D. Sintetizador.	E
16	Encontro grande satisfação quando:	A. Tudo está em ordem conforme o planejado.	A	B. O ambiente está calmo e sereno.	I	C. Estou no comando das atividades.	P	D. Consigo livrar-me dos detalhes e das tarefas para me dedicar aos projetos novos.	E
17	Normalmente meus maiores problemas acontecem quando:	A. Não dou atenção aos detalhes.	E	B. Centralizo tudo e não abro espaço para os outros.	P	C. Fico muito em "cima do muro".	I	D. Sou muito rígido e inflexível.	A
18	Considero que sou mais eficaz quando:	A. Expresso o meu descontentamento.	I	B. Sou mais flexível com as regras e os regulamentos.	A	C. Coloco em prática e termino as muitas idéias que tive.	E	D. Sou mais paciente e tolerante com o ritmo dos outros.	P
19	Eu exagero (e isso é ruim) quando:	A. Tenho pressa para tudo e atropelo os outros.	P	B. Prendo-me muito a detalhes e sou exigente demais.	A	C. Deixo sempre a vontade dos outros prevalecer.	I	D. Tenho muitas ideias e dificuldade de por em prática.	E
20	O comportamento que melhor me identifica é:	A. Sou cuidadoso: harmonizo, logo existo.	I	B. Sou impulsivo: faço, logo existo.	P	C. Sou tempestuoso: crio, logo existo.	E	D. Sou persistente: organizo, logo existo.	A
21	Minhas qualidades principais são:	A. Ordem e disciplina. Perfeição em cada detalhe.	A	B. Ser prestativo e tolerante. Harmonia acima de tudo.	I	C. Rapidez para agir e coragem de "meter as caras".	P	D. Entusiasmar as pessoas e trazer idéias novas.	E
22	Nas minhas atividades, uso mais:	A. A Intuição e a criatividade.	E	B. Os dados objetivos e concretos.	P	C. Os sentimentos e as emoções.	I	D. O pensamento e a lógica.	A
23	Estou quase sempre em busca de:	A. Produção de resultados.	P	B. Organização e administração.	A	C. Mudanças e novos empreendimentos.	E	D. Integração entre as pessoas.	I
24	Minhas atitudes quanto às mudanças na sistemática de trabalho são:	A. Aceito-as, desde que produzam resultados imediatos.	P	B. Aceito-as, desde que não gerem conflitos ou desânimo no grupo.	I	C. Aceito-as, desde que eu mesmo lidere.	E	D. Aceito-as, desde que eu não perca o controle das operações.	A
25	Sinto-me contente e realizado no trabalho quando:	A. Minhas iniciativas e idéias mexem com o meu Setor e com a empresa.	E	B. Está tudo rotinizado e as pessoas conhecem suas atribuições.	A	C. Tenho tarefas absorventes, importantes e de grande resultado.	P	D. Sinto que o grupo está unido e atuando sem maiores conflitos.	I

Fonte: Oliveira (2010)