

Aula Nº 6 – Liderança e Motivação em Vendas

Objetivos da aula:

Uma das tarefas mais complicadas do gestor de vendas é manter motivada sua equipe de vendas. Mesmo que todo o processo anterior tenha sido realizado de maneira correta e cuidadosa, se não houver uma equipe motivada será difícil obter bons resultados.

Na aula de hoje, você irá desenvolver habilidades para estabelecer modelos motivacionais para a força de vendas, ou seja, desenvolverá aspectos motivacionais importantes no processo de atuação da equipe de vendas no mercado.

Espero que você também esteja bastante motivado para mais esta aula.

1. Liderança

Conceituar liderança e motivação são tarefas difíceis, pois, além da enorme gama de conceitos e definições existentes, as pessoas reagem e pensam de maneira diferente umas das outras. Na literatura disponível, podem ser encontrados diversos conceitos e definições, mas, independente da maneira como são definidas as palavras, a principal preocupação que o gestor de vendas deverá ter está relacionada à maneira como cada um dos vendedores reage à liderança e aos fatores de motivação existentes dentro da organização.

Segundo Robbins (2000), a liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas. Assim, ser líder é um dos atributos essenciais a qualquer profissional de vendas que tenha sob o seu

comando uma equipe. Para tanto, esse profissional deve estar capacitado a encorajar e ajudar as pessoas a trabalharem de maneira entusiástica e adequada na busca e direção dos objetivos da empresa.

Muitos autores ressaltam as características que os líderes devem possuir para desempenhar suas funções. Alguns autores acreditam que a liderança é uma qualidade inata, outros acreditam que seja um comportamento adquirido em decorrência dos fatores ambientais, enquanto outra corrente defende que, além de fatores psicológicos, ela seja resultado, também, de fatores sociais.

Alguns autores diferenciam líder de gerente. Segundo Zalenisck, "onde os gerentes atuam para limitar escolhas, os líderes trabalham em direção oposta para desenvolver novas abordagens para problemas persistentes e para abrir novas questões visando novas opções".

Portanto, a condição de líder é obtida por meio da participação ativa e da constante demonstração de suas capacidades. Essa condição pode ocorrer de várias formas e vários estilos, que serão descritos a seguir.

1.2. Estilos de liderança

Existem vários estilos de liderança que se baseiam na maneira pela qual o líder orienta e dirige sua equipe. Enquanto alguns se apóiam em resultados, outros têm seu foco nas pessoas, dando, assim, um estilo próprio a cada um deles.

A liderança voltada para as pessoas divide-se em:

- **Liderança autocrática:** tende à coerção, ou seja, o administrador é quem dá as ordens e impõe sua vontade. Esse estilo de liderança não é apropriado quando a força de vendas é experiente e de alto nível profissional. Ele pode ser utilizado quando for necessária alguma ação disciplinar em que o grupo esteja indiferente, ou quando a força de vendas é inexperiente.
- **Liderança democrática:** o gestor de vendas procura orientar seu grupo

para que ele mesmo encontre as soluções necessárias para diversos problemas, fazendo com que os vendedores participem no processo de decisão. Esse estilo é mais utilizado quando a força de vendas é de nível elevado e, também, em grupos não muito grandes, pois, em caso de muitos vendedores, o gerente pode encontrar dificuldades.

• **Liderança livre:** é caracterizada pela liberdade total da equipe de vendas. A interferência do gestor é praticamente zero. É geralmente utilizada em equipes que conhecem o ramo de negócios e o mercado com bastante propriedade.

Na liderança voltada para os resultados, temos o estilo denominado diretivo, ou melhor, determina de que maneira alguma coisa deve ser feita. O líder voltado para as pessoas tem um estilo chamado permissivo, visto que concorda constantemente com as interferências e sugestões dadas pelos seus colaboradores.

Entre esses dois estilos de liderança, há, ainda, o líder político, que tem, como característica básica, a capacidade de vender seus projetos e ideais, envolvendo, assim, os seus colaboradores. O líder participativo é aquele que, a cada ação ou decisão importante a ser tomada, consulta sua equipe, envolvendo os participantes na escolha dos caminhos a serem seguidos. Há, ainda, o líder avaliativo, que tem como papel propor aos participantes que, antes de se seguir um ou outro caminho, deva verificar qual é o melhor.

É muito importante saber que, apesar dos vários estilos de liderança existentes, o gestor de vendas não deve ter somente um estilo, ou fundamentar sua gestão, baseado neste ou naquele estilo. Como na administração, a cada dia existe uma situação nova que requer solução, o gestor necessita, também, ser muito flexível no estilo de liderança adotado. A cada situação e de acordo com as pessoas que ele lidera, deverá adotar um dos diferentes estilos apresentados na busca por melhores resultados.

O principal papel do gestor de vendas é saber identificar as necessidades das pessoas que está liderando e, a partir desse conhecimento, saber tomar a decisão correta sobre quais caminhos devem ser seguidos.

Dentro do Departamento de Vendas, o gerente de vendas, deve procurar identificar o grau de dificuldade da equipe em relação ao que fazer e por que determinadas ações devem ser realizadas. Sua atribuição é dar suporte aos colaboradores e retorno a sua equipe, pois os vendedores sempre querem obter retorno de suas atividades para melhorar e aprimorar o atendimento.

A atuação de um líder em relação a sua equipe de trabalho deve considerar o nível de maturidade profissional de seus colaboradores. Para cada pessoa ou situação, o líder deve ter uma atitude flexível, podendo adequar-se à necessidade de cada pessoa, sempre objetivando a participação eficaz da equipe.

2. Motivação

Manter a motivação da equipe de vendas pode ser considerada uma das tarefas mais difíceis e complicadas para o gerente de vendas. Mesmo que todo o processo de seleção, treinamento, contratação e remuneração tenha sido feito da melhor maneira possível, se a equipe não estiver motivada, os resultados esperados dificilmente serão alcançados.

Segundo Robbins (2000), a motivação pode ser definida como a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual.

Nas equipes de vendas, sempre existirão alguns vendedores que se empenharão sem a necessidade de um esforço especial dos gestores. Para eles, o trabalho de vendas é o mais interessante. Contudo, a grande maioria dos vendedores requer um tratamento mais incentivador.

Para qualquer área da organização, a motivação da equipe é fundamental para o bom andamento do trabalho, integração das pessoas, execução das tarefas, produtividade e até mesmo para manutenção do ambiente organizacional. Porém, para os vendedores, os aspectos motivacionais são

imprescindíveis para mantê-los atuantes no mercado.

As pessoas ficam felizes no trabalho quando realizam alguma coisa, quando recebem reconhecimento pela sua realização, quando acham o trabalho em si interessante, quando têm mais oportunidade pelo que fazem, quando crescem profissionalmente ou quando desenvolvem suas capacidades ou fazem coisas mais elevadas.

A motivação pode estar relacionada à auto-realização em uma tarefa, reconhecimento pela realização, interesse na tarefa, responsabilidade por tarefas superiores, crescimento profissional e promoção ao nível superior de atribuições. Esses fatores contribuem diretamente para a felicidade e motivação das pessoas.

O que torna as pessoas felizes no trabalho não são os fatores opostos. Mas a situação e o ambiente onde elas operam, normas e administração da empresa, as tarefas a serem realizadas, o tipo de supervisão, as condições de relação interpessoal, as relações humanas que cercam o seu trabalho, a quantidade de dinheiro, o status e a segurança que lhe são dados.

O que, realmente, torna as pessoas interessadas e motivadas no trabalho é a possibilidade de fazerem alguma coisa que elas consideram valer a pena fazer. O que as torna infelizes é a maneira como são tratadas. Um trabalho simples e rotineiro não trará felicidade ao funcionário, ele não encontrará estímulo e significado.

Uma pessoa não ficará satisfeita com o seu trabalho só porque os outros a tratam bem. Poderá até ficar menos infeliz, mas isso não irá enriquecer o trabalho.

O profissional de vendas necessita ser estimulado para poder manter seu ritmo e rendimento no trabalho, pois, dentre os contatos que ele realiza, grande parte não gera resultado imediato, ou seja, o vendedor estará sempre muito mais exposto a uma situação de frustração. A frustração pode ser desde a situação de um cliente que desmarcou sua visita em cima da hora, até mesmo uma venda cancelada em que ele perde a comissão.

A questão da motivação foi estudada por Churchill, Ford e Walker. Seus modelos básicos dizem que quanto mais alta é a motivação do vendedor, maior é o seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um melhor desempenho; um melhor desempenho levará a maiores recompensas; maiores recompensas levarão a uma maior satisfação e uma maior satisfação reforçará a motivação. O modelo, então, implica o seguinte:

- Os gerentes de vendas devem ser capazes de convencer os vendedores de que eles podem vender mais trabalhando mais ou sendo treinados para trabalhar de maneira mais adequada. Porém, se as vendas forem determinadas por condições econômicas ou ações da concorrência, essa ligação fica prejudicada.
- Os gerentes de vendas devem ser capazes de convencer os vendedores de que o esforço extra é recompensado por um melhor desempenho. Porém, se as recompensas parecem ser atribuídas arbitrariamente ou são muito pequenas ou inadequadas, essa ligação fica prejudicada.

Cada indivíduo tem uma forma de perceber e de reagir aos estímulos internos. Assim, a única maneira de motivar é conhecer, de fato, quais são os estímulos e de que maneira eles afetam cada uma das pessoas que compõem a equipe de vendas.

Portanto, para que um vendedor se mantenha motivado na empresa e não apenas em movimentação, a administração deve tomar certas providências para criar um clima favorável, evitando o baixo moral dos vendedores. São várias as causas do desânimo dos profissionais, porém, de difícil determinação.

Contudo, pode-se apontar alguns fatores mais freqüentes, como:

- Falta de confiança na administração;
- Condições de trabalho;
- Características do cargo;
- Falta de reconhecimento por bom desempenho;
- Tratamentos injustos;
- Insatisfações com promoções esperadas;

- Carga de trabalho burocrático elevada;
- Cotas difíceis de serem atingidas.

Algumas organizações ainda acreditam que os vendedores são motivados apenas por dinheiro e, portanto, quando a equipe, ou o vendedor, estão desmotivados é porque são mal remunerados ou a comissão está muito baixa.

O profissional de vendas tem, como característica, ser movido por desafios constantes e necessita que o seu trabalho seja reconhecido como importante. Para ele, é fundamental ter grande responsabilidade e autoridade dentro do exercício de sua função.

Da mesma forma que existem diversos fatores que geram desmotivação na equipe de vendas, vários são os fatores que impulsionam e motivam os vendedores. Os mais comuns são:

- Ter tarefas claras;
- Valorizar, confiar e respeitar cada vendedor;
- Possibilitar realização;
- Reforçar sempre o trabalho bem executado;
- Oferecer remuneração por incentivos;
- Fazer boa administração;
- Delegar sempre que for possível;
- Reconhecer e analisar as alternativas apresentadas pela equipe de vendas.

Todos esses fatores são importantes na prática empresarial. Porém, outras providências, que auxiliam na motivação, devem ser tomadas, como: reuniões de vendas, convenções, concursos, plano de carreira e melhor nível de comunicação.

Cada profissional tem características próprias, portanto, dentro das possibilidades e das características do negócio, é importante tentar conciliar a atividade profissional com o perfil pessoal, adaptando as funções aos estilos, considerando as habilidades e as motivações individuais.

Síntese

Na aula de hoje, você pôde perceber a importância, para as empresas, de motivar as equipes de vendas.

Você pôde desenvolver habilidades e atitudes para elaborar modelos motivacionais e compreender que os aspectos pessoais exercem maior influência na motivação das pessoas do que os aspectos financeiros.

Em nossa próxima aula, iremos compreender a importância de uma remuneração justa para a equipe de vendas, ou seja, uma remuneração competitiva e de acordo com as características de cada mercado de atuação.

Aguardo a participação de todos.

Até a próxima aula!

Referências Bibliográficas

CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M.; WALKER Jr., O. C. ***Sales force management: planning, implementation and control***. 4. ed. Homewood, IL. Irwin, 1993.

COBRA, Marcos N. ***Administração de Vendas***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: a edição do novo milênio***. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. ***Administração de Vendas***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. ***Administração – Mudanças e Perspectivas***. São Paulo: Saraiva, 2000.