



COMPORTAMENTO GERENCIAL E MOTIVACIONAL EM VENDAS

Cláudio Luis Alves do Rego

Cúneo¹

A Gestão Líder, Humanizada e Participativa.

Resumo

A motivação e fatores motivacionais são grande desafio que as empresas enfrentam para desenvolver seus colaboradores, nas diversas áreas e processos do negócio.

Neste artigo, minha intenção, sem esgotar o tema, é abordar os fatores motivacionais de uma equipe de vendas, independente do negócio e assim, motivá-los no processo de vender e desenvolver um comportamento gerencial que expanda a visão além da venda e entendam que conhecer bem seus clientes, tratar a tabela de vendas com a equação venda x volume x preço x prazo x desconto, acompanhar o volume de estoque no ponto de venda e adotar as boas práticas do pós-venda.

O artigo foi elaborado a partir de uma revisão bibliográfica, buscando um melhor direcionamento acerca do vendedor motivado com perfil gerencial.

Introdução

O processo de vender, atualmente, vai muito além do conhecido “tirar pedido”. A grande concorrência e similaridade de produtos criou a busca dos diferenciais que cada negócio precisa descobrir e implantar para “encantar” seus clientes e desenvolver a fidelidade de seus clientes. Seja no preço, na embalagem, na qualidade do produto, na prestação do serviço de venda, no atendimento durante e após a venda, e alguns outros, o vendedor precisa desenvolver capacidade comportamental gerencial e motivacional e manter a “chama sempre acesa” não só buscando a venda, mas entendendo que suas ações contribuem para o negócio da empresa e seus objetivos estratégicos.

Os vendedores motivados são mais criativos, responsáveis, autônomos, detêm o auto controle e estão sempre crescendo pessoalmente. Participativos e comprometidos com os resultados consensualmente estabelecidos pela organização ou pelo grupo.

São profissionais e integram equipes vencedoras, as que estão sempre cobrindo estimativas. Este é o resultado mais desejado por uma organização, “gestão líder em uma organização humanizada, participativa e democrática”.

Motivação

Os motivos humanos baseiam-se em necessidades, sentidas consciente ou inconscientemente. Algumas são necessidades primárias, como as exigências fisiológicas de água, ar, alimento, sexo, sono e abrigo. Outras podem ser consideradas secundárias, como as de autoestima, status, afiliação com outras pessoas, afeto, entrega, realização e autoafirmação. Como se pode ver facilmente, essas necessidades variam em intensidade e com o tempo, de um indivíduo para outro. Os eventos que nos causam o estado de motivação são os chamados incentivos. Motivação é construto² e se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento ativa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, muita vontade, esforço, sonho, esperança entre outros.

A ciência da motivação é complexa e como o objetivo não é estudar os aspectos psicológicos motivacionais do ser humano, restringiu-se à leitura de alguns artigos e conclusões de estudiosos do tema. Entretanto, é relevante o estudo mais aprofundado de pesquisadores, caso a intenção seja estudar amplamente a motivação.

Os fatores motivacionais

O vendedor, enquanto pessoa, tem necessidades essenciais para se motivar e manter-se motivado para continuar na busca constante do seu autodesenvolvimento e de sua auto realização. Ele precisa de respeito, admiração, amor, atenção (sentir-se importante na equipe e na empresa), participativo (aceito pelo grupo, pela equipe, pela empresa) e de reconhecimento por sua competência (receber elogios no momento certo, promoções). São as necessidades de SER.

Essas necessidades são atendidas através do relacionamento com outras pessoas. Por isso, as pessoas são dependentes umas das outras. É a efetividade do grupo, frente a frente, com a efetividade do indivíduo. O aperfeiçoamento da pessoa se dá na medida em que ela tem capacidade de integração grupal. Assim, as relações desenvolvidas nas equipes são um instrumento gerador da motivação em vendas. É, portanto, na “tecnologia da união que se dá o aperfeiçoamento do ser humano”. O ser humano é condenado a viver em grupo. No entanto, as necessidades básicas de sobrevivência, como o alimento, a moradia, igualmente devem ser atendidas. São as necessidades fisiológicas. Por consequência, devem ser também atendidas às necessidades denominadas de segurança, que consistem em sentirem-se livres dos riscos de futura privação das necessidades fisiológicas, do perigo físico (de forma especial, das enfermidades e acidentes).

² designa em ciência um conceito teórico não observável. Exemplos de construtos são personalidade, amor, medo. Tais conceitos são usados na linguagem comum, mas para se tornarem um construto científico necessitam de uma definição clara e de um embasamento empírico.

Trata-se, enfim, de obter-se uma razoável garantia de estar livre de imprevistos que afetam a sobrevivência. As necessidades do TER, que podem ser atendidas através de um justo sistema de remuneração e programas de benefícios propiciados pela empresa. O TER é uma consequência do SER. Buscar a motivação, apenas, através dos benefícios materiais, como o ganho e os prêmios, é um enorme e estúpido engano. Ninguém, antes de sentir-se feliz e satisfeito consigo mesmo, é capaz de produzir e ganhar mais.

Motivação extrínseca e intrínseca

As empresas promovem um conjunto de recompensas formais e informais que estão na sua tecnologia organizacional de vendas, no seu estilo predominante de liderança e na sua cultura. Essas recompensas afetam fundamentalmente as possibilidades de satisfação ou não das necessidades do vendedor, sendo, portanto, fatores vitais à motivação e desenvolvimento dos profissionais de vendas. Todas as necessidades motivacionais, como as fisiológicas (remuneração justa e correta), as de segurança (plano de carreira, assistência à saúde, etc), de reconhecimento social (participação em grupos e associações) e estima (elogios, promoções, amor, atenção, respeito), são extrínsecas. Isto é, são geradas externamente aos vendedores. As recompensas intrínsecas, ao contrário, são geradas pela própria pessoa. São as de auto realização. Elas “nascem” e são atendidas dentro da própria pessoa, do vendedor. A gestão de vendas pode instituir vários programas que busquem gerar recompensas extrínsecas, tais como: bom comissionamento, capaz de permitir uma correta remuneração, prêmios (em dinheiro ou bens), cursos, planos de carreira, etc. No entanto, a verdadeira e única motivação é a intrínseca. É a de auto realização. O que fazer e como agir, então, para aumentar as recompensas intrínsecas, uma vez que esta motivação só pode ser gerada pelo próprio vendedor ou indivíduo, e, conseqüentemente, não é atendida de fora, pela empresa ou pelos líderes?

É aí que entra a competência da gestão. Os dirigentes devem remover as condições restritivas à auto realização dos vendedores, eliminando dentro da organização e, em especial, do grupo e das equipes, o paternalismo, o controle excessivamente centralizado e ferrenho, a supervisão “chata”, em cima, aquela que não diz por que é feita, o planejamento centralizado, restrito à poucas pessoas e que considera os vendedores sem importância no seu processo, comunicação falha e inadequada, estilo de liderança autoritário, considerar a função de vendedor muito simples, que qualquer um pode executar, uma atividade descartável. Deve ser observado que a gestão de vendas, ao dirigir suas atitudes para gerar recompensas extrínsecas, deve, principalmente, orientar esforços para que a motivação intrínseca seja atendida, prioritariamente. Somente a motivação intrínseca permite que vendedores e seus grupos aumentem os níveis de autonomia, participação, autocontrole, autodesenvolvimento e criatividade, resultados desejados por qualquer organização.

Eis o “pulo do gato”. O como agir e o que fazer para obter um estado motivacional permanente:

- Administrar por objetivos: integrar as necessidades da organização de atingir suas metas de resultados e crescimento, com os objetivos dos vendedores, de contribuir para o seu próprio desenvolvimento pessoal. A gestão e os vendedores devem definir, conjuntamente, as metas da empresa, as áreas principais de responsabilidade de cada colaborador, em termos de resultados que deles esperam, estabelecendo parâmetros que permitam avaliar a contribuição de cada integrante da equipe. O processo é participativo e exercita a busca do consenso, que pratica o Compromisso Grupal, o envolvimento geral dos vendedores com os projetos de trabalho e seus objetivos, o incentivo e possibilidades de autocontrole e de autodesenvolvimento. A administração por objetivos é um excelente exercício de participação e busca do consenso que deixa bem claro que há possibilidade através de estilos organizacionais, estilos de liderança, de incentivar a participação, a autonomia, o autodesenvolvimento, o autocontrole e a criatividade dos vendedores. É uma forma promissora de operacionalizar uma democracia organizacional.

- Eliminar os fatores de insatisfação no trabalho: as boas condições para o exercício da função, do status, da segurança, da remuneração, da comunicação, da falta de participação, da intolerância, a falta de respeito, a falta de reconhecimento da competência. Estimular os fatores motivacionais: da autorrealização, do trabalho desafiante, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento. As tentativas de criar climas que se limitam a aspectos extrínsecos, exclusivamente ligados ao TER (necessidades fisiológicas e de segurança), quando muito, podem prevenir insatisfações. Propiciar um verdadeiro clima de vitalidade e saúde do desenvolvimento dos vendedores requer um permanente estímulo aos fatores motivacionais intrínsecos.

- Permitir que as pessoas exercitem o direito inalienável da liberdade: de opinar, de participar, de criar, de planejar, planejar seus objetivos, de discordar, de conhecer, de estudar, de errar e de acertar, para obter a contrapartida da responsabilidade e de assumir seus acertos e erros. Se desejar trabalhar com pessoas responsáveis, não lhes cerceie a liberdade. “A pessoa é um SER condenado à liberdade”, afirmou Jean Paul Sartre. A responsabilidade é a consequência da liberdade. Um bom exercício de estímulo à prática da liberdade é incentivar o vendedor a elaborar suas estimativas de ganho e de vendas. Transferir conhecimentos sobre tudo e permitir que ele escolha o caminho que desejar. Estimular a prática do livre arbítrio. Tomar decisão é assumir responsabilidade.

- Aproveitar as reuniões, da manhã e da tarde para praticar os fatores de interação social através de exercícios úteis de dinâmica de grupo. Os grupos definem um objetivo e discutem a busca do consenso, exercitando os fatores de interação social: tolerância mútua, comunicação total, respeito recíproco, participação, cooperação, antipatia e simpatia.

- Redesenhar as funções de vendedores e dos demais envolvidos com o grupo de vendas. O que se propõe é aumentar nas funções descritas as possibilidades de interesse e desafio, maior responsabilidade, e assim oferecer maior campo de enriquecimento e desenvolvimento. Encontrar, em frente, um campo para a autor realização. Os principais fatores considerados na análise e redesenho das funções dos vendedores são: interesse e desafio do trabalho, responsabilidade compatível, oportunidade de consecução de objetivos, oportunidade de autocontrole (através de retroalimentação direta de informação sobre o andamento do trabalho) e chances de autodesenvolvimento (implementação de um sistema de gestão de informações – transferência permanente de conhecimentos).

- Estimular o crescimento individual e do grupo de vendas, através dos processos de mudanças voluntárias, que proporcionam o comportamento adulto e amadurecido. Eliminar o uso de fatores condicionantes (ordens, imposições, regras, normas, a falta de consenso), geradores do comportamento infantilizado, dependentes, inseguros.

Considerações finais

As organizações, no momento atual, buscam profissionais vendedores capazes de ir além da venda. Vendedores que possam desmistificar o processo de vender, dispostos a modificar sua prática para melhorá-la. Desenvolver um perfil gerencial, satisfeito com sua função e integrar seus objetivos de venda em consenso com os estratégicos da organização.

Ninguém muda nem motiva ninguém. As pessoas se mudam porque se motivam e se motivam para se mudar. O Líder é um agente de mudanças, capaz de eliminar as restrições que impedem o autodesenvolvimento e a auto realização de seus liderados.

Diante disso, este artigo buscou refletir, sobre a importância da motivação no processo de vendedores, sem no entanto esgotar o tema, exercendo um papel fundamental para o seu esclarecimento e aprofundamento no âmbito organizacional.

Referências

- LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos – Princípios e Tendências. São Paulo, Ed. Saraiva 2005 7ª Tiragem 2010;
RIBEIRO, Antonio José de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo, Ed. Saraiva 2005 6ª Tiragem 2010;
MEGIDO, José Luis Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição. São Paulo, Ed. Atlas 2007;
DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras. São Paulo, Ed. Atlas 2010.
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Motivação>.