

A LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E CRESCIMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

Cláudio José DONATO¹
José Artur T. GONÇALVES²
Márcio Antônio Rodrigues SANCHES³

RESUMO: Este artigo tem por objetivo analisar o papel da liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas, através de uma revisão de literatura. As empresas brasileiras, assim como empresas de outros países, buscam o desenvolvimento através do seu capital humano, o qual representa através de seus líderes e respectivas equipes, o principal meio para crescimento na participação de mercado e aumento na lucratividade. Com o decorrer dos anos, o colaborador por meio de sua individualidade, vem demonstrando que deve ser considerado como parte principal na organização, onde analisando este indivíduo, observa-se que ele não caracteriza apenas mais uma peça no processo produtivo, e sim o ponto chave para assegurar o sucesso de qualquer empresa. Diante deste cenário, o papel da liderança também sofreu uma considerável evolução, com a transformação do líder, anteriormente denominado de “chefe”, que passar a ser um facilitador das relações no ambiente de trabalho, tornando-se um gestor de pessoas. Neste sentido, é necessário que as empresas repensem suas práticas de gestão, procurando aprimorar os níveis de motivação e comprometimento dos seus colaboradores, com o propósito de alcançarem vantagem competitiva frente ao ambiente empresarial capitalista. Deste modo, pode-se observar a importância do líder e seu papel como influenciador e motivador dos indivíduos nas organizações, além de se verificar que o líder se caracteriza como peça principal para orientação e condução da equipe frente às constantes mudanças e inovações no ambiente de trabalho, focando sempre a maximização dos resultados.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Equipe. Organização. Colaborador.

¹ Graduado em Gestão de Negócios pela Universidade do Oeste Paulista e discente do curso de MBA de Marketing e Gestão de Vendas das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. *Email:* claudio.donato@click21.com.br.

² Docente do curso de MBA em Marketing e Gestão de Vendas das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Coordenador do NEPE. *Email:* joseartur@unitoledo.br. Orientador do trabalho.

³ Docente do curso de MBA em Marketing e Gestão de Vendas das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Coordenador dos Cursos de Pós-Graduação. *Email:* marcio@mrsconsult.com.br. Orientador do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade tem passado por um processo de transformação radical sem precedentes e isso tem afetado, diretamente, o modo de administrar organizações e gerenciar pessoas. Dessa forma, têm-se vivenciado mudanças significativas na sociedade, nas empresas e nas relações humanas.

Neste novo contexto, a previsibilidade, o controle, a burocracia perdem, cada vez mais, espaço para a inovação, autonomia e criatividade. Do mesmo modo, observa-se que sai de cena o chefe e entra o líder. Tais alterações reforçam a idéia de que, no universo administrativo, o principal patrimônio de uma empresa não é a tecnologia, são as pessoas, seu capital intelectual. Sem a vontade delas é improvável promover mudança ou buscar competitividade, elementos fundamentais para se manter no mercado e buscar o sucesso.

Por outro lado, os participantes das organizações, sejam elas lucrativas ou não, esperam oportunidades de crescimento, como também um ambiente onde as relações organizacionais sejam pautadas pela confiança e pelo encorajamento, ou seja, é preciso alguém que provoque, que desperte neles, a vontade de mudar, mesmo que em situações adversas. Alguém que os lidere e os faça acreditar que mudanças são necessárias e produtivas para o crescimento organizacional. Daí a importância da liderança, porque somente um líder é capaz de fazer com que integrantes de uma organização sintam-se os protagonistas do processo de mudança.

Diante do exposto, foram levantados os seguintes questionamentos: Como a liderança eleva a motivação do colaborador ao ponto de maximizar o seu rendimento, quando bem realizada? Qual a proporção do impacto em relação a toda equipe de trabalho?

O líder ao desempenhar de forma eficiente sua liderança, potencializa o desenvolvimento e rendimento de sua equipe, agregando valor e crescimento à organização.

Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo analisar o papel da liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi pesquisas bibliográficas de livros, revistas, teses, dissertações sites especializados sobre o

assunto entre outros, que segundo Cervo e Bervian (2002) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema através de referências bibliográficas buscando conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas.

Köche (1997, p. 122) reforça o aspecto do objetivo da pesquisa bibliográfica: “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa”.

2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

2.1 O que é Liderança?

Atualmente, mesmo com tanta tecnologia, é comum deparar-nos com a falta de incentivos, fator muito desgastante que vem, ao longo dos tempos, causando sérios problemas que rompem, atrapalham ou interferem no processo de produção por parte das pessoas. Na maioria das vezes, essa deficiência incentivadora decorre das estratégias utilizadas pelos gestores, que muitas vezes não são eficazes e não conseguem motivar seus liderados para obter um resultado positivo, já que as mudanças acontecem de maneira cada vez mais rápida devido à globalização, abertura de fronteiras onde tudo é visto e utilizado em todo o mundo, dessa forma surgem os problemas de concorrência e a criação de novos produtos para ser o diferencial competitivo, na busca pela sustentabilidade.

Para administrar toda essa mudança percebe-se que é necessária a influência da liderança com intuito de motivar seus colaboradores na busca de resultados positivos.

O conceito liderança atualmente é muito mais que gerenciar pessoas, consiste em assumir várias responsabilidades dentro da organização, proporcionando aos colaboradores: aprendizado, trabalho em equipe, a construção de bons relacionamentos tanto com clientes quanto com os colaboradores. As organizações têm buscado líderes com equilíbrio tanto

emocional quanto profissional e indivíduos que busquem as necessidades de satisfação e contribuem para servir.

Quando falamos em liderança, o que vem a nossa cabeça é alguém que está à frente comandando (liderando algo, pessoas), alguém que esteja capacitado em lidar com os mais diversos gêneros de ser humano. Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar deve servir (HUNTER, 2004, p. 57).

Segundo Weinberg e Gould (2001, p. 212) “liderança é um processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas”. Por sua vez, de acordo com Samulski (1992, p. 148) “a liderança é uma relação de interação entre a personalidade de um indivíduo e a situação, uma vez que toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela”.

“A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana á consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1998, p.168).

Maramaldo (2000, p.201) diz que: “liderança é conseguir os resultados necessários através da melhor utilização das mentes das pessoas”.

Então a tarefa é estimular as pessoas a utilizarem suas inteligências.

Conforme Hunter (2004, p.25) “liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Liderança trata afinal de um conjunto bem mais complexo de atitudes e habilidades. Mas descobrimos que é possível preparar as pessoas para desenvolver todo e qualquer potencial de liderança que possuam ao longo de cinco, dez ou quinze anos (JÚLIO; SALIBI NETO, 2002 p. 28).

Portanto, nota-se que liderança é o relacionamento de uma pessoa com os demais do grupo com o objetivo de alcançar resultados. Aquele que se destaca é o líder e os demais são os liderados. Para que o grupo tenha bons resultados é preciso que o líder tenha qualidades que possa transformar em uma competência superior em influenciar as pessoas, nem por isso a liderança depende apenas do líder, mas também da colaboração dos demais.

2.2 Motivação

O fenômeno da motivação está presente diretamente na vida do ser humano. Pode contribuir para influenciar o comportamento dos indivíduos, tanto na vida pessoal quanto no meio social. Tal argumento justifica a importância de buscar a compreensão da complexa concepção do fenômeno.

Etimologicamente, a origem do termo motivação vem da palavra latina *movere*, que significa mover. Na origem deste termo é encerrada a noção de dinâmica ou de ação que se restringe à função da vida psíquica dos indivíduos (BERGAMINI, 1997).

Conforme observação de Gondim (2004, p. 146), a motivação é um “processo psicológico de relativa complexidade” pelo fato de ser um fenômeno subjetivo, em que não é diretamente observável, mas que caminha para a compreensão das ações dos indivíduos.

Robbins (2002, p. 151) define motivação “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL, 2006, p.202).

Dessa forma, segundo Chiavenato (2005, p. 273), um dos grandes desafios das organizações é motivar pessoas: “A motivação significa o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade de também satisfazer objetos individuais”. O autor aponta ainda que a motivação depende basicamente de direção (objetos), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência (necessidade). “Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa e cria um estado de tensão no organismo. Daí o processo motivacional”.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo.

Hersey e Blanchard (1986, p. 17) afirmam que conhecer o quadro de referência teórica sobre a motivação confere ao administrador a oportunidade de “[...] prever, modificar e até controlar o comportamento futuro”. Soto (2002) confirma que o estudo da dinâmica motivacional permite o entendimento do comportamento humano, de forma a prevê-lo e controlá-lo.

Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado de motivação. Poucos colocariam em dúvida a afirmativa de que esse seja um dos mais importantes processos que explicam a conduta humana, especialmente no ambiente de trabalho (GONDIM, 2004, p. 145).

Da revisão da literatura que discute a motivação humana, depreende-se que a variabilidade humana é enorme, as pessoas apresentam profundas diferenças individuais. Pois, as personalidades derivam-se da história pessoal do indivíduo, de seus conhecimentos e habilidades, de seus objetivos, motivações, bem como de suas limitações pessoais.

Segundo Dubrin (2003, p. 110), “A motivação é complexa e contempla uma ampla faixa de comportamentos [...]”. Gondim (2004, p. 145) explica que “[...] a ação humana é multicausal e contextual, envolvendo aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais [...]”. Fenômeno multidimensional é como devem ser consideradas as pessoas, tendo em vista serem afetadas por uma enormidade de variáveis.

Portanto, a motivação representa um fenômeno diretamente influenciado pelas características de personalidade, aspirações, valores e percepções individuais. Cada ser humano tem motivações próprias, geradas por distintos fatores. As diferenças individuais não devem ser negligenciadas pelos estudos da motivação, pelo contrário, o correto tratamento da variável subjetividade é capaz de conferir mais clareza aos resultados e credibilidade à pesquisa. Vergara (2007) salienta que compreender as diferenças representa uma exigência que se impõe ao estudo da motivação.

Fatores internos e fatores externos concorrem como condicionantes do comportamento humano. Fatos objetivos e concretos do ambiente organizacional influenciam o comportamento, porém, não são suficientes para determinar a conduta do indivíduo; o comportamento humano depende da percepção pessoal e subjetiva

dos fatos, o que torna o lidar com pessoas um desafio muito maior do que lidar com coisas lógicas e determinísticas.

Dentre os fatores que contribuíram para o surgimento das teorias sobre motivação destacam-se: a valorização do indivíduo na organização e a mudança da percepção das pessoas no ambiente de trabalho. De simples componente do processo produtivo, passaram a diferencial competitivo na disputa por posição de mercado.

2.3 Liderança e Motivação

A motivação é também um dos fatores muito falado no dia a dia, inclusive no âmbito das organizações, termo denominado como um motivo para fazer algo.

Segundo Chiavenato (2003, p.89), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá coragem a um comportamento específico”. Se as pessoas são diferentes e possuem motivos para realizar determinada coisa, o que motiva um poderá não motivar o outro, então é preciso conhecer os desejos de cada indivíduo e o grau de satisfação para não cair no erro de achar que o motivou uma pessoa faça o mesmo efeito com os demais. “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (BERGAMINI, 1997, p. 26). Ninguém consegue motivar o outro apenas pode estimular, a motivação fica entendida como um impulso que vem do interior da pessoa.

Para Chiavenato (2004), as mudanças que ocorrem através das diversas variáveis como a tecnologia e a sociedade nos trazem o imprevisto e o incerto para a tomada de decisões nas organizações.

Kuzaqui (2006), depois de muitos estudos, concluiu que para alcançar o sucesso e garantir a permanência no mercado competitivo, o ser humano precisa estar preparado adequadamente. Dessa forma, a organização que melhor alcançou o sucesso foi aquelas que puderam contar com líderes que perceberam as diferenças e puderam aproveitar e transformar de acordo com as mudanças. Assim, os líderes passaram a desempenhar o papel de identificar os problemas e oportunidades para conduzir seu grupo ao caminho do sucesso.

Para que as organizações e as pessoas se desenvolvam e sobrevivam no mercado competitivo, é preciso criar e inovar estratégias.

Nota-se então, que a influência da liderança na motivação é muito importante nessa busca constante.

A liderança deve descobrir as competências de cada pessoa e aproveitar o melhor possível para agregar valor à organização, com isso motivará as pessoas a um desempenho pessoal e organizacional.

Chiavenato (2003, p.76), diz que “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação”. As pessoas precisam da organização para viver e as organizações sem as pessoas não poderiam existir.

“A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meio de produção” (CHIAVENATO, 2003 p.80).

Percebe-se que essa maneira de ver as pessoas, provocou ressentimentos e conflitos trabalhistas, distanciando as pessoas das tarefas e trazendo problemas de qualidade e produtividade.

Então, as pessoas envolvidas nesse processo têm que se conscientizar e diagnosticar o caso para criar soluções aos problemas e ir desenvolvendo meios para ajudar a organização alcançar seus objetivos, afinal o homem vive em sociedades (organizações), pessoas em grupo, onde um depende do outro.

As pessoas são diferentes, cada um tem sua própria personalidade, sua história, seus conhecimentos, habilidades, objetivos, motivações, limitações, etc.

Se as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas constitui base para o estudo das organizações e da administração de recursos humanos.

O comportamento humano é afetado por fatores internos e externos.

Portanto, a forma como as pessoas são tratadas, ou seja, como os fatores internos e externos são aplicados e que vão definir o comportamento do indivíduo na organização.

As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação. (BERGAMINI, 1997, p.186).

Dessa forma, tanto os fatores internos como os fatores externos, devem ser levados em conta individualmente para entendermos o comportamento humano.

A aprendizagem é o processo que muda o comportamento das pessoas com a prática, experiência adquirida e o treinamento. A motivação leva a pessoa a agir de certa forma, provocado por um estímulo externo ou interno das pessoas.

A personalidade é influenciada por fatores sociais, culturais, hereditários e os fatores relacionados com a família. Essas variáveis determinam os traços comuns e as diferenças no comportamento. As pessoas se diferem em alguns aspectos e se assemelham em outros.

Assim, o líder precisa conhecer as necessidades de seus liderados para satisfazê-los, porque do contrário eles não estarão motivados para desempenhar suas funções de acordo com os objetivos da organização.

Neste sentido, tanto as pessoas como as organizações desejam alcançar objetivos, as interações entre pessoas e organizações são complexas, e a responsabilidade por essa integração depende da alta administração, pois é ela que deve estabelecer os meios, políticas e critérios necessários para que os objetivos sejam alcançados. Um depende do outro e muito das vezes a exigências que as organizações impõem dificulta o relacionamento entre ambos, tornando o ambiente tenso e conflitante.

Para isso é fundamental encontrar um equilíbrio organizacional, conhecendo os motivos que leva os indivíduos a cooperar.

De modo mais amplo, o objetivo básico de toda a organização é atender as suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, atender as necessidades da sociedade por meio da produção de bens ou serviços, pelos quais recebem uma compensação monetária. As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter as satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou fazer certos investimentos e esforços na organização, pois esperam que essas satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores (CHIAVENATO, 2003, p.138).

As pessoas esperam que a organização ofereça um excelente lugar para trabalhar, com oportunidades de crescimento, educação e carreira. Reconhecimento e recompensas, salário, benefícios e incentivos. Liberdade, autonomia, Apoio,

suporte e liderança renovadora. Qualidade de vida no trabalho, empregabilidade, ocupabilidade, camaradagem e coleguismo. Participação nas decisões, divertimento, alegria e satisfação.

A organização espera que as pessoas tenham foco na missão, na visão de futuro, foco no cliente, nas metas e resultados a alcançar. Melhorias e desenvolvimento contínuo, trabalho participativo, comprometimento, dedicação, talento, habilidades e competências. Aprendizado constante, crescimento, ética e responsabilidade social.

Essa afirmação nos referencia que tanto as organizações como as pessoas tem obrigações a serem cumpridas, e quando as necessidades são atendidas, o relacionamento se torna bom e as coisas caminham rumo ao sucesso. Portanto fica evidente que qualquer tipo de organização precise da presença de um líder que ajude nesse processo de interação.

Segundo Badarocco Jr (2002), toda profissão e caminho na vida têm seus grandes personagens, indivíduos modelos que representam à verdadeira liderança, e que raramente são heróis, apenas fazem o que é certo para a organização e para as pessoas, solucionando problemas e contribuindo para o mundo melhor de maneira silenciosa. Líderes silencioso procuram entender o mundo como ele é se movimentando cuidadosamente, valorizam a confiança sem esquecer que ela pode ser frágil devido ao idealismo das pessoas e interesses próprios. Para isso é preciso ser realista.

“Os verdadeiros líderes, segundo a perspectiva convencional, obedecem às leis e trabalham segundo as leis porque as entendem como um dever e um exemplo correto. Eles sabem que, quando os líderes driblam as leis, os outros fazem o mesmo” (BADAROCCO JR., 2002, p.121).

Porém às vezes os líderes precisam buscar a flexibilidade, porque essas leis podem ser rígidas e trazer dilemas e resultados negativos. Então os líderes criam manobras flexíveis dentro dos limites estabelecidos pelas leis.

A liderança bem sucedida depende da aprendizagem e a aprendizagem exige dar passos curtos e certos. Ao testar provar, experimentar, os líderes silenciosos obtêm gradativamente uma idéia do fluxo dos acontecimentos, dos riscos a serem evitados e das oportunidades que podem explorar. (BADAROCCO JR., 2002 p.138).

Diante do exposto, entende-se que o líder deve ser exemplo, fazendo as coisas de forma correta, para agregar valores para a organização, as pessoas e a

sociedade. Segundo Machiavelli (apud BERLIN, 2002), são os recursos e as leis os alicerces de toda a organização “não pode haver boas leis onde não haja bons recursos”.

O líder deve ser forte e basear sua força na própria equipe. Com eles deve conquistar, manter e defender a sua organização. A conquista, a defesa da organização e sua manutenção vão desde saber conduzir o grupo até saber tratar seus subordinados. Deve ainda, reunir-se com seus membros algumas vezes e mostrar-se solidário, ouvir suas opiniões em reunião e em particular com cada um, de modo que quanto mais falarem, mais sugestões terão, aplicando a alternativa que melhor se adequa a situação após sua análise.

Nota-se que o líder tem que se apoiar em sua equipe como recursos para levar a organização rumo ao sucesso, mas para isso acontecer é preciso um tratamento adequado tornando uma retroação, um dependendo do outro.

Segundo Mayerson (apud JÚLIO; SALIBI NETO, 2002, p.61), “a essência da liderança hoje é garantir que a organização conheça a si mesma”. A sua função é manter relacionamentos humanos, escolher as pessoas certas para trabalhar e estar sempre acessível.

Deep e Sussman (1998) dizem que, um indivíduo, ao ocupar uma posição de liderança, deve fazer as coisas acontecerem através de sua influência pessoal e de sua capacidade de tomar decisões, com fundamentos e conhecimentos das pessoas que estão por trás. Escutar pontos de vista diferentes antes e não usar métodos antigos, problemas que parecem semelhantes podem ter sofrido mudanças.

É importante também que um líder trate as pessoas por igual, não se esquecendo das diferenças de cada um, incentivando o trabalho em equipe com reconhecimentos e recompensas de seus esforços sabendo distribuir as responsabilidades. As atitudes corretas e a boa comunicação é que vão transmitir a confiança entre as pessoas, levando a interação e ao alcance de resultados esperados.

Adair (2000) diz que atualmente a liderança tem sido reconhecida como um fator primordial para um administrador, que para isso é preciso aprender, através da experiência, de suas qualidades essenciais, personalidade e caráter. A comunicação é muito importante como também saber ouvir, se expressar, admitir erros, elogiar, pedir opinião e usar as palavras nós, por favor, e muito obrigado.

Dessa forma verifica-se que para ser um bom líder é de suma importância estar atento às mudanças e ter a capacidade de aceitá-las para administrar tanta complexidade.

2.4 Liderando e Motivando Equipes de Vendas

Como mencionado anteriormente, o líder é a pessoa que conduz o grupo, mas para isso ele tem que ter a visão do caminho certo a ser seguido ao exercer a liderança, assumindo responsabilidades sobre seus liderados. Seu objetivo é motivar as pessoas por meio de sua influência pessoal, mas não deve ser de maneira forçada e nem usar do poder do cargo que exerce e sim estabelecer a autoridade e respeito, proporcionando um ambiente de trabalho onde todos possam desempenhar suas tarefas com satisfação.

As teorias sobre liderança dizem que o indivíduo possui traços de personalidades de líder, como traços físicos e intelectuais com capacidade de se auto-administrar, facilidade de relacionamentos, comunicação, desejo de auto-realização, confiança e entusiasmo. Se o indivíduo não possui esses traços de personalidade será possível desenvolver habilidades e se tornar um líder capaz de influenciar e motivar as pessoas a colaborarem na busca pelos objetivos.

Há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possuem limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial (KOTLER apud JÚLIO; SALIBI NETO, 2002, p.49).

Drucker (1996) relata que são raros os que dependem de líderes natos, sabe-se que líder é alguém que possui seguidores e tem personalidade. Estilos e traços de liderança não existem, apenas descobriram que ela depende da situação. A liderança pode e deve ser aprendida, o importante é desaprender o que não seja mais útil.

Ainda segundo Drucker (1996), o líder eficaz é aquele que consegue fazer com que as pessoas façam as coisas certas, que não seja apenas admirado e amado, sirva de exemplo e não privilégios ou posição, mas responsabilidades em

fazer o que deve ser feito de acordo com a sua capacidade, a missão e as metas da organização. O autor observou também que toda organização precisa mudar, não importa qual é o seu tipo.

Líderes do futuro devem ter percepção da realidade, motivação em aprender e mudar, usar a inteligência emocional para antecipar comportamentos, ter habilidades de análise em desenvolver processos e envolver os demais a terem as mesmas características de conduzir, não importa qual seja o cargo, mas ser um eterno aprendiz.

“A liderança verdadeira deve conduzir á mudança, que se traduz em melhores condições humanas” (DRUCKER, 1996, p.95). Suas principais ferramentas são: saber delegar, ter visão de valores econômicos e promover o aprendizado, compreendendo as diferenças étnicas, culturais e de sexo.

Organizações que se isolam e permanecem fortes culturas não chegam ao sucesso, mas aquelas que se adaptam as necessidades dos clientes, funcionários e fornecedores provavelmente alcançarão bons resultados.

Um dos pontos de desempenho e sucesso competitivo é a satisfação dos clientes ligados com as dos seus colaboradores com disponibilidades de recursos, atribuições de tarefas, treinamentos, tecnologia, etc.

Não basta apenas aprender e como fazer e sim em como ser, pois eles sabem que as pessoas são os maiores ativos da empresa que gera liderança distributiva, responsabilidades compartilhadas, força de trabalho e equipe administrativa que mobiliza as pessoas em torno da missão. O recurso fundamental é a informação e não o capital, a sua união se torna através de valores intangíveis, crenças e compromissos compartilhados.

Neste sentido, dirigir pessoas exige capacidade de entendê-las e respeitá-las.

De acordo com Donato (2010, p.01), na esfera da liderança e motivação também existem alguns requisitos básicos a serem seguidos:

- O conhecimento - É talvez o mais importante e o fator que os gestores nem sempre dão a devida atenção. Este conhecimento, é realmente fazer com que os integrantes da equipe saibam perfeitamente as informações detalhadas de cada produto ou serviço que vende, quais seus respectivos diferenciais, a razão de existir da organização, há quantos anos a empresa existe, entre outros. O que ocorre é que os gestores acham que o vendedor sabe o que eles sabem, o que seria ideal, porém na maioria das vezes o vendedor não sabe e não fala ao cliente o que devia falar,

reduzindo sua segurança, perdendo confiança e credibilidade, minimizando seu poder de fechamento durante a venda, ficando menos ativo e começando a vender cada dia menos. Nunca esqueça que ninguém vende bem o que ainda não comprou completamente, ninguém ama aquilo que não conhece e que seu vendedor deve ser de fato seu primeiro cliente. Portanto dê a devida atenção para este passo, afinal o seu vendedor é a sua empresa para muitos clientes, ou seja, a imagem e firmeza que ele passar ou não, é a imagem que terão da sua empresa.

- As técnicas- São fundamentais para o vendedor passar do estágio de um mero apresentador de produtos para um verdadeiro vendedor consultor de seus produtos ou serviços. A venda é uma arte, e como toda arte, deve ser aprimorada, treinada e reciclada a cada dia, ou seja, devemos afiar sempre o nosso machado, pois caso contrário o machado sem corte, não executa seu trabalho adequadamente.

- O treinamento - De a seus colaboradores, é primordial para mantê-los atualizados, bem afiados nas técnicas e em sintonia com as novidades do mercado. Estimule a participação em diferentes cursos, além da leitura contínua sobre o tema que trabalha, afinal quanto mais técnicas ele conhecer, maior a probabilidade dele ser um grande negociador e cada vez menos um simples "tirador de pedidos

- A motivação - O vendedor é quase pura motivação, principalmente o externo, é um eterno solitário, pois apesar de sempre estar em contato com pessoas e clientes diariamente, normalmente ele viaja sozinho, fica só no hotel e muitas vezes ficam dias e mais dias longe da família. Com tudo isso, a empresa deveria ter um espaço, um tempo, um momento de se preocupar em recarregar as baterias ou encher o bueiro deste profissional. Para isso é importante dizer-lhes sempre uma palavra amiga, demonstrar apoio e enchê-lo de esperança e vontade para persistir e continuar determinado em seu objetivo e propósito. Muitas vezes pensamos que o vendedor só pensa em dinheiro. Isto não é uma verdade, afinal quantos representantes comerciais continuam na empresa, mesmo tendo uma proposta superior de outra empresa, mas permanecem por motivos que jamais fariam a diferença, como um *happy hour* no final do mês, um clima amigo, um chefe colega e participativo, reuniões interessantes, desafios que muito ensinam, uma placa de honra ao mérito por uma meta alcançada ou por uma champagne aberta após uma boa venda, um sino que toca após uma negociação bem sucedida entre outros pontos que fazem sim a diferença e que determinavam a permanência destes profissionais na empresa. É claro que o vendedor trabalha também sabendo que precisa de uma remuneração em dinheiro, até por que tem contas a pagar e compromissos financeiros a honras. Caso julgue válido e pertinente, busque analisar a possibilidade de fazer um esquema de comissão escalonado, onde haja uma comissão para ele, um "plus" de algum percentual caso a equipe atinja o objetivo e outro percentual caso todos os integrantes da equipe cheguem à meta projetada. Ora, com esse sistema é claro que ganhará outros chefes, ou seja, uns cobrarão sadicamente os outros componentes da equipe, pois querem os prêmios.

- Todo acompanhamento - É fundamental para o devido andamento de qualquer coisa. Imagine se não acompanharmos as notas de nossos filhos na escola, esta falta de cobrança gera um descuido ou até mesmo um relaxamento que produz um desempenho cada vez menor. O correto acompanhamento é aquele que enfatiza o ponto positivo, e não massacra a falha ocorrida e sim aquele que norteia o caminho a ser seguido. Reuniões periódicas, onde ele possa escutar e ser ouvido, onde possa ver as vitórias e como fazer melhor, historinhas que exemplificam e fazem com que os conceitos possam ser mais facilmente assimilados e posteriormente colocados em prática no cotidiano. Sabendo disso e aliando as necessidades que a empresa tem, podem juntos chegar a um número possível, nem muito difícil, nem muito fácil que possa ser estimulante e desafiador. Conseguindo assim o comprometimento dele com o resultado

planejado conjuntamente. Todos os passos e ações propostas acima quando colocados em praticas. Fazem os resultados serem cada dia melhores, e que não dependem de grandes recursos financeiros, mas apenas de muita sensibilidade e vontade de fazer sua equipe e seus colegas de trabalho mais feliz e conseqüentemente ter o rendimento superado.

Neste sentido, segundo Penteado (1969), as relações interpessoais, as características do meio ambiente, as condições físicas e as tarefas dos grupos determinam à situação da liderança. Assim o melhor líder é aquele que satisfaz as necessidades de seus liderados e tome a decisão que seja mais favorável. Dependendo da situação o líder pode não ser aquele que ocupa o cargo, mas aquele que consiga influenciar os outros ao alcance dos objetivos.

As características psicológicas do líder, os problemas, atitudes e necessidades dos liderados, juntamente com a determinada situação devem ser analisadas com atenção por igual para não correr o risco de trazer um resultado negativo. A vulgaridade de um pode ser inconveniente ao outro, as qualidades não são suficientes para ser um líder, mais é uma função da situação combinada com um individuo e o grupo.

Penteado (1969) ressalta ainda que para desenvolver esse potencial seja preciso o interesse da pessoa em evoluir e depois habituar a ouvir os outros, manter uma mentalidade aberta, não ser arrogante e achar que pode ser melhor.

Diferença de administrar e liderar. Administrar é manter o bom funcionamento da organização, fornecendo produtos e serviços com qualidade. Liderar é o processo de criação desse sistema, ajudando a mudar alguns aspectos para aproveitar as condições da economia e de mercado.

Administração planeja, elabora, organiza e controla. A liderança determina o caminho, a visão do futuro, a persuasão das pessoas para acertar novas idéias e fazer com que as coisas aconteçam. As empresas precisam cada vez mais de pessoas que liderem independente de ocupar cargos de chefia ou não, com tantas mudanças o chefe não consegue administrar sozinho.

Precisamos de um número maior de pessoas capazes de mudar os sistemas para melhor, oferecer produtos e serviços diferentes, mais baratos a fim de viver e prosperar. Esse processo de produção de mudanças exige liderança e por essa razão à medida que a economia do mundo passa a ser globalizada e a ter impacto nas organizações em todas as partes do mundo, o ritmo da mudança acelera-se e precisamos de mais pessoas com capacidade de liderar (KOTLER apud JÚLIO; SALIBI NETO, 2002, p.51).

Para aprender a liderar não é uma tarefa fácil, leva tempo, mas é através de erros e modelos que se aprende. A organização que usa de paradigmas muito burocráticos não possui líderes, tornando difícil o seu desenvolvimento, é preciso compreender o que está acontecendo no ambiente na qual está inserido e saber expressar bem, ter entusiasmo, vontade de fazer a organização alcançar seus objetivos.

Na reengenharia, mudanças nos processos para melhorias gerais, não se podem usar as teorias de administração, ela só pode ser feita por meio da liderança, porque não é possível utilizar novas tecnologias e processos de trabalho sem mudar o comportamento das pessoas.

Marinho e Oliveira (2005) apontam que liderança é uma questão de competência, habilidades necessárias para se tornar diferente, o que não deixa de ser um desafio, e ser um líder competente se torna um desafio maior ainda.

Os argumentos mencionados nos mostram que sem a presença de um líder com idéias inovadoras e criativas capaz de influenciar e motivar pessoas, não é possível transformar um cenário de turbulências e incertezas, o que torna um dos pontos cruciais que diz que a liderança é importante para as organizações.

3 CONCLUSÃO

Através deste artigo, pode-se verificar que, a motivação está relacionada com a personalidade do homem e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se separarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam. Promover essa motivação positiva e canalizá-la em benefício das pessoas e da organização, portanto, parece de inquestionável relevância para o êxito de qualquer empreendimento.

De acordo com os autores pesquisados, o desempenho obtido pelo colaborador está associado às recompensas oferecidas ao mesmo, em virtude do seu trabalho realizado. O colaborador, depois de realizar suas atividades, será recompensado conforme sua contribuição prestada à empresa. Supõe-se que o sistema de recompensas esteja ligado ao desempenho do colaborador.

A afinidade entre a empresa e o colaborador torna-se visível através da união existente entre o desempenho do empregado e as recompensas recebidas. Dessa forma, a empresa paga os seus colaboradores pelos serviços realizados e conseqüentemente pela aquisição dos resultados adquiridos, em contrapartida, os colaboradores concordam em realizar as suas tarefas, se encarregando de determinadas responsabilidades em retribuição às recompensas oferecidas. Desse modo, as organizações recompensam os seus empregados em decorrência do desempenho e das contribuições agregadas pelos mesmos.

Nenhuma organização funciona se não tiver certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos seus colaboradores.

Deste modo, pode-se observar a importância do líder e seu papel como influenciador e motivador dos indivíduos nas organizações, além de verificarmos que o líder se caracteriza como peça principal para orientação e condução da equipe frente às constantes mudanças e inovações no ambiente de trabalho, focando sempre a maximização dos resultados.

Assim, é de suma importância capacitar as pessoas para exercerem a liderança, especialmente na área de vendas, motivando-se dessa forma as equipes e conseguindo desempenho melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, John. **Como se Tornar Um Líder**. 1 ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- BADAROCCO JR, Joseph L. **O Sucesso dos Líderes**: um guia não ortodoxo para fazer a coisa certa. 1 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERLIN, Isaiah. **O Príncipe**. São Paulo: Ediouro Publicações S.A. 2002.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Introdução á teoria geral da Administração.** 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

DEEP, Sam; SUSSMAN, Lile. **Torne-se um líder eficaz.** 130 dicas para você resolver seus problemas de liderança. 1 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

DONATO, Cláudio José. **Os Passos Para o Sucesso nas Vendas.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/vendas-artigos/os-passos-para-o-sucesso-nas-vendas-1377857.html>. Acesso em 25/09/2010.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **O Líder do Futuro.** 1 ed. São Paulo: Futura, 1996.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

GONDIM, S. M. G. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 22 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JÚLIO, Carlos Alberto, SALIBI NETO, José. **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis.** 2 ed. São Paulo: Pimplifolha, 2002.

JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis.** 2 ed. São Paulo: Pimplifolha, 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e Criatividade em Negócios.** 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MARAMALDO, Dirceu. **Teoria da Competitividade Total.** 1 ed. Campinas, SP: Alínea, 2000.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. **Liderança**: uma questão de competência. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PENTEADO, José Roberto Whtaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Porto Alegre: Artmed, 2001.