

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

FERNANDO DA SILVA RIBEIRO

**PERFORMANCE PROFISSIONAL: como melhorar o
desempenho de consultores e supervisores de vendas.**

Aracaju – SE

2009

FERNANDO DA SILVA RIBEIRO

**PERFORMANCE PROFISSIONAL: como melhorar o
desempenho de consultores e supervisores de vendas.**

***Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Núcleo
de Pós-Graduação e
Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do
título de Especialista em
Gestão Estratégica de
Pessoas VI.***

Orientador:

Aracaju – SE

2009

FERNANDO DA SILVA RIBEIRO

**PERFORMANCE PROFISSIONAL: como melhorar o
desempenho de consultores e supervisores de vendas.
organizações**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de
Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas VI.**

Avaliador

Coordenador de Curso

Fernando da Silva Ribeiro

Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Esta presente obra reflete, como o conhecimento de fatores de sucesso – requisitos e o modelo de aprendizagem autoconduzida – podem proporcionar uma boa performance profissional para consultores de vendas e supervisores. Conseguir essa performance não é difícil. O conhecimento dos requisitos necessários e um bom plano para utilizá-los da melhor forma pode proporcionar tal conquista. É através de fontes bibliográficas especializadas em desenvolvimento que, este trabalho vem proporcionar o que consultores e supervisores podem e devem fazer para alcançar a performance profissional ideal. Para se chegar a esta condição se faz necessário conhecer e criar um processo de aprendizagem e os requisitos que envolverão todo o percurso. Este trabalho proporcionará conhecimento das competências necessárias para o auto-desenvolvimento e crescimento profissional. Assim sendo, se tornará importante não só pela aquisição de novas habilidades, mas sim, por integrar aos programas de desenvolvimento de qualquer empresa, além de contribuir para o que vem a constituir a essência da performance.

Palavras Chaves: Desenvolvimento profissional. Requisitos de performance profissional de consultores de vendas e supervisores. Aprendizagem autoconduzida.

SUMÁRIO

RESUMO	03
1 INTRODUÇÃO	05
2 O PERCURSO ATÉ A PERFORMANCE	06
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	21
ABSTRACT	22
ANEXO.....	23

1 INTRODUÇÃO

Uma das coisas mais importantes para qualquer sucesso profissional é o que se convencionou chamar de requisitos de performance. Em outras palavras, fatores de sucesso profissional. Esses requisitos são necessários para se obter um excelente desempenho, além do alcance dos resultados esperados. Obter esse desempenho significa adquirir conhecimento e visão do que pode envolver o caminho até a performance desejada por qualquer colaborador de uma organização, independente do porte empresarial, setor, segmento, produto ou serviço. A falta dos mesmos poderá significar a possibilidade de se conseguir um desempenho muito abaixo de qualquer expectativa, por melhor que seja. Esses atributos são os fatores que interferem nos resultados de consultores e supervisores de vendas.

Atualmente, alguns líderes dessa área têm buscado esse conhecimento para melhorar seu desempenho profissional e de seus subordinados. Outros têm buscado alternativas baseadas na experiência adquiridas no dia-a-dia e em referências de pessoas com excelência do segmento de vendas.

Este trabalho partiu do pressuposto de *como melhorar a performance profissional de consultores e supervisores de vendas em face a ausência de conhecimento e habilidades no campo do desenvolvimento*? Sendo assim, esta obra pretenderá contribuir com o conhecimento para o desenvolvimento de uma boa performance profissional na área de vendas para consultores e supervisores, apresentando os requisitos e o modelo de proposta de auto-aprendizagem que possibilite alcançar um bom desempenho em vendas e na liderança de equipes. Também é proposto aqui, intensificar alguns questionamentos que vislumbrem uma reflexão para a idealização prática da teoria a ser exposta como parte fundamental para a compreensão do modelo e dos requisitos.

Para atender o propósito acima, será considerado o tipo de pesquisa bibliográfica através da abordagem de caráter qualitativo, já que, houve a preocupação em conhecer informações de algumas obras mais recentes e de autores conceituados. Neste tipo de

pesquisa não ocorreu somente a consulta a livros, como também, em artigos e revistas especializadas.

Acredita-se que este trabalho pode ser de grande relevância por incrementar-se a qualquer programa de desenvolvimento de vendedores e supervisores. Quanto à importância, se torna viável por permitir que os mesmos sejam responsáveis pelo seu próprio condicionamento profissional. Este aspecto pode ser visualizado a partir do discurso envolvendo o processo de aprendizagem autoconduzida. Nele, vendedores e supervisores podem ter a oportunidade de alcançar uma condição pretendida traçando o conhecimento de si até a do “EU” ideal. A melhoria depende muito do modo como vai ser estimulado a criação desse processo.

2. O PERCURSO ATÉ A PERFORMANCE

Uma das coisas mais importantes para liderar pessoas, processos e organizações na busca por resultados é o que se convencionou chamar, aqui, de *requisitos de performance* – fatores que auxiliam e que envolvem o desempenho possibilitando uma visão dos aspectos necessários à conquista de resultados. A proposta apresentada aqui, se estende principalmente ao cargo de promotor de vendas nas funções de supervisão e consultores de vendas, podendo também, ser aproveitado para outras profissões.

2.1 Vendedor x Consultor de Vendas

A função de vendedor sofreu alterações importantíssimas ao longo das últimas décadas. Até o início dos anos 80 no Brasil, o vendedor era um profissional que possuía o enfoque no produto. A venda era o ato de ofertar produtos e serviços ao mercado. Sem muitas opções, o comprador buscava esse produto por visualizá-lo em uma condição a ser suprida.

A partir de então, com o advento da globalização abertura de mercados no Brasil já no final da década de 80 e, de certa forma ainda lenta, gerou um impacto bastante positivo para essa função. Configurava-se nesse período, uma transformação da própria

função que substituiu o termo vendedor por representante de vendas. Esse fato deveu-se as opções de produto e serviço que o mercado disponibilizaria nesse momento. Para Chiavenato (2004, p.41) esse período era representado através da “necessidade de diferenciar os produtos e serviços em termos de qualidade e de atendimento”.

O representante de vendas defenderia uma ou mais idéias a respeito de um ou mais produto e/ou serviço dentre um leque de opções - novas tecnologias - que o mercado passava a dispor. As mudanças se configuravam mais rápidas e quase uma década depois, até pela influência do marketing, essa função passou a ser redirecionada. Nesse momento, projetava-se a figura do consultor de vendas. Esse, não mais consideraria o enfoque no produto ou serviço em si, e sim, nas necessidades a serem atendidas pelo produto / serviço em um mercado mais restrito, ou seja, a nichos de mercados com demandas específicas.

Do mercado com enfoque no produto em si passou-se a considerar uma divisão em mercados menores com demanda específicas. O trabalho do consultor, antes de apresentar e vender a idéia, é diagnosticar a necessidade nesse mercado menor ou desse comprador e direcionar a forma como esse produto ou serviço passaria a atender esses anseios e desejos do mesmo. Este consultor (representando a empresa) passaria, de acordo com Chiavenato (2004), a criar uma espécie de intimidade com o cliente, onde o mesmo, saberia as características mutáveis do mercado consumidor, interpretando, compreendendo, satisfazendo e superando as aspirações de sua clientela de modo contínuo.

Como se pôde visualizar através das mudanças e atribuições no papel do vendedor, o mercado está cada vez mais requisitando novas competências para buscar sempre uma condição favorável – sustentação e sobrevivência de negócios, idéias, lucros, vantagens competitivas, entre outros. Independente do cargo ou função, e quanto maior a hierarquia, essa tarefa se torna ainda mais complexa por serem exigidas essas e outras competências que fazem parte dos requisitos. Daí a importância de estar sempre atento aos requisitos que podem auxiliar na moldagem de desempenho para se alcançar uma boa performance, seja ela pessoal, profissional ou organizacional.

2.2 Requisitos – Modeladores de Desempenho

Esses requisitos, de acordo com Chiavenato (2004, p. 24), podem ser compostos em quatro pilares básicos. São eles: Contexto ambiental da organização; pessoas nas organizações; equipes e empowerment; e dinâmica organizacional. Cada pilar representa o potencial em termos de conhecimento para a reputação profissional. Esse conhecimento, para o autor, servirá de subsídios para o dia-a-dia de um profissional que atua em um ambiente mutável.

2.2.1 Contexto ambiental da organização.

Para Chiavenato (2004, p. 25), o contexto ambiental da organização é composto pelo que pode envolver o negócio da empresa profundamente como, por exemplo:

A) Ambiente geral: variáveis que exerce influência externa sobre as empresas (demográficas, políticas, tecnológicas, legais, culturais, ecológicas, legais).

B) Ambiente de tarefa: fornecedores, clientes, consumidores, órgãos reguladores do setor, concorrentes, tecnologia disponível, colaboradores internos, entre outros.

C) Desenho organizacional: forma como a empresa é organizada hierarquicamente (organograma, cargos e funções).

D) Cultura e clima organizacional.

Esses aspectos, para Candeloro (2008, p.3), funcionam como um DNA organizacional. Uma mudança, em alguns desses quatros componentes desse primeiro requisito, significa mexer drasticamente no negócio da empresa. O conhecimento do que vem a ser e como interage /influência na organização, cada componente desse primeiro requisito, poderá sustentar uma vantagem significativa em relação aos mesmos de um concorrente no mercado.

O profissional da área comercial que, buscar se atentar em conhecer e identificar as mudanças ocorridas em cada componente na própria organização e no mercado, construirá um diferencial competitivo que norteará sua atuação para um desempenho de

sucesso. E esse, sem dúvida, será um profissional a ser cobiçado por ter o que o mercado valoriza: conhecimento e visão estrutural.

2.2.2 Pessoas nas organizações

Outro requisito de igual importância que pode auxiliar a melhoria da performance: pessoas dentro da organização. O contexto desse requisito desperta o interesse em algumas questões como: as diferenças individuais e de personalidade (competências técnicas, inteligência emocional, aptidões físicas e cognitivas, percepção, atitude, motivação, etc.). Essas questões mantêm o “sensor” para o modo como devem ser conduzidos os objetivos pessoais e da organização sob o ponto de vista das particularidades, competências e potenciais que cada colaborador possui para a execução das tarefas.

Nesse segundo requisito, é dada uma relevância maior por constituir o capital intelectual da empresa – o capital responsável pelas interações e operacionalização das tarefas e das competências organizacionais.

2.2.3 Equipes e empowerment

O terceiro requisito, exposto aqui, ressalva a importância da criação de equipes e da sua relação com empowerment (delegação de autoridade e poder) para a coordenação dos esforços e o atingimento de resultados esperados. Chiavenato (2000) especifica que a descentralização de poder deve ser construída sob o ponto de vista de uma preparação e desenvolvimento, seja ela, grupal, individual e pessoal, por departamento, cargo ou função. A delegação parece ser o esforço total da organização para que ela possa se expandir para crescer e sobreviver.

Qualquer que seja o objetivo da empresa, uma boa reputação operacional e organizacional, necessita de equipes e da delegação de autoridade e poder, e deve estar relacionados com o desenvolvimento das pessoas. Isso significa, entre outros aspectos, considerar a dinâmica organizacional da empresa, já que é ela a responsável pela

interação entre operações e atividades e as estruturas que compõe a organização: pessoas, formas de organização, entre outros.

2.2.4 Dinâmica organizacional

Este último orienta como os outros requisitos impactam nas operações e relacionamentos do dia-a-dia. Para tanto, esse impacto é estabelecido sob o ponto de vista da hierarquia, da liderança, do poder, da comunicação, do estresse, do conflito, da negociação, da criação da rede de relacionamentos, da mudança, do desenvolvimento e da política organizacional na interação das funções e rotinas operacionais. Esses aspectos representam a dinâmica organizacional.

Essa complexidade é importante e inerente ao sucesso da empresa por conta do modo como o indivíduo se comporta e interage diante desses fatores e, por oferecerem também, contribuições para que os resultados possam ser conquistados. Para Bulgacov (1999, p. 19) “esses aspecto exige e fundamenta a especialização das funções e as habilidades necessárias para dialogar com o ambiente complexo que envolve as organizações”. Em outras palavras, a dinâmica fundamenta o modo como a empresa se relacionará com o mercado e como cria forças para estabilidade e mudanças diante do ambiente geral.

Todos os requisitos, independente do segmento que se pretenda a melhoria da performance, é o ponto crucial e que deveria ser levado de uma forma mais séria por qualquer indivíduo em face as aspirações futuras dentro de uma organização, além de ser precioso para as tratativas do programa de desenvolvimento na própria instituição. A crença que se deposita aqui, é que eles são responsáveis pela performance de um profissional com um excelente desempenho.

2.3 Dificuldades que Nubleiam ou Obscurecem esses Requisitos na Prática

Goleman (2002), Oliveira (2005) e O'Connor (2007) deixam sub-entendidos em suas obras algumas dificuldades que obscurecem a tratativa do próprio profissional em assimilar esses requisitos na prática são feitos em parte pelas:

- Lideranças: como por exemplo, lideranças tóxicas que rudimentam qualquer empatia e aspirações no comprometimento com as tarefas; informações cruciais repelidas ou não disseminadas que podem gerar expectativas para uma possível substituição, mais que é enxergada de uma maneira equivocada, já que poderia colocar sobre holofotes a competência do próprio líder em gerar substitutos; falta de competência para disseminar parte dos requisitos que mais seriam adequados ao setor /segmento e ao próprio profissional ou subordinados; entre outros.;
- A velocidade que os processos e operações interage em relação à burocracia estabelecida dentro da empresa, além da correria do dia-a-dia;
- Questões sócio-culturais do indivíduo e até da própria organização;
- Complexidade estrutural organizacional;
- Velocidade com que acontecem as interações no mercado em relação às novas tecnologias e acontecimentos;
- Limitações particulares e/ou pessoais característico do próprio indivíduo. Fator muito importante por depender de conceitos ligados à personalidade, temperamento, caráter, estrutura familiar, estilos de vidas, valores, entre outros.

Goleman et al. (2002, p. 83) destaca, em sua obra *O poder da inteligência emocional*, que muitas dessas dificuldades são obscurecidas pelos próprios líderes onde “... os melhores profissionais de qualquer campo os poucos talentosos que proporcionam o maior valor – simplesmente não precisam tolerar os tormentos perpetrados por um patrão ruim.” O que se torna notável uma busca por outro emprego que ofereça um ambiente em melhores condições de se obter um bom desempenho. Esse é um dos motivos que mais tem atrapalhado a performance e o desenvolvimento profissional e organizacional.

Muitas empresas pecam consideravelmente no quesito desenvolvimento de talentos. Falta competência para muitas organizações e lideranças na crença de que se pode desenvolver a pessoa certa para o cargo certo, explorando e disseminando seu potencial para alcançar bons resultados.

As pessoas dentro da organização devem ser encaradas e “tratadas” de modo que a mudança (para a melhoria da performance) deve ser motivado pelo próprio indivíduo e estimulado pela empresa, ou seja, ele deve estar motivado a procurar novas formas de melhorias e busca de resultados. Essa condição deve-se ser encarada sempre dentro de uma perspectiva positiva.

A empresa ou o líder maior deve considerar à paixão, às crenças e valores dos indivíduos ou subordinados para que o processo de aprendizagem não tenha sido em vão. Esse processo é importante por, além de considerar esses aspectos, pode ajudar a gerar um retrato entre uma situação real e a desejada/ ideal possibilitando o indivíduo a uma perspectiva de melhoria na prática.

2.4 O Processo: Modelo de Aprendizagem Autoconduzida

Boyatzis apud Goleman et al (2002, p. 110) propõe um modelo de Aprendizagem Autoconduzida que pode ser bastante útil para profissionais, vendedores e supervisores, líderes ou subordinados, melhorarem sua reputação. Esse modelo está ilustrado no Anexo A. Esse modelo é constituído de algumas etapas de processo de aprendizagem: o “EU” ideal; o “EU” real; projeto de aprendizagem; experimentação de novos comportamentos, idéias e sensações; e desenvolvimento de relacionamentos de confiança (apoio a cada etapa do processo).

2.4.1 O meu “EU” ideal

O primeiro aspecto a ser considerado trata-se do meu “Eu” ideal. Uma pergunta que pode ser o começo de tudo: Como a (s) pessoa (s) pode (m)(rão) estabelecer o caminho que leva ao sucesso ou referência /prestígio pelo desempenho a ser alcançado?

A resposta talvez seja o que pode ser pensado com base em tudo que foi ilustrado até agora. Mas o que leva a crer é que esse “topo da montanha” esteja relacionado, primeiro, a uma mentalização e, em seguida, a uma possível atuação de como pode ser *estabelecido as atitudes na conquista de resultados* – ou seja, visão do próprio comportamento atual e futuro/ ideal.

Esse questionamento possibilita traçar um perfil de postura com vistas aos resultados. O'Connor (2007, p. 15) propõe alguns princípios de como estruturar resultados que devem ser levados em consideração quando se almeja situações e pretensões futuras em termos de um estado desejado.

2.4.1.3 Positivo: o que você quer?

Positivo se refere, para o autor, como algo almejado que você quer. Por exemplo, se você quer reduzir suas dívidas, o autor aconselha melhorar o fluxo de caixa. Em outras palavras, o que deve entrar em termos de dinheiro e o que pode deixar de sair para que seja efetuado o propósito.

2.4.1.3 Evidência: como você saberá se está tendo ou obteve sucesso?

Quando se estabelece o resultado a ser alcançado ou o que você almeja deve-se imaginar como medirá o progresso e com que grau de precisão. Se busca na verdade é um feedback. Alguns questionamentos proposto pelo autor podem auxiliar a encontrar o caminho:

“Como saberei se estou no rumo certo para alcançar meu resultado? O que medirei?”

“Como saberei se alcancei esse resultado? O que verei, sentirei ou ouvirei?”

2.4.1.4 Pontos específicos: quando, onde e com quem?

O'Connor (2007) deixa claro os pontos específicos ou questões relevantes para se chegar a realidade desejada. São eles:

Onde você quer que o resultado aconteça e onde não deve? Especifique onde?

Locais, em que momento ou situação, são exemplos para estabelecer o rumo.

Quando você o quer? Estabeleça prazos que você acha mais apropriado. E atente para prazos que não são tão ideais. Veja o que deve acontecer durante o período, que elementos deverão estar presente ou implementados antes do prazo ideal. Em que contexto? **uem** deve estar ou participar do período?

Esses questionamentos são influentes por estabelecer o limite entre o esperado e o inesperado – indicador de resultado a ser alcançado entre etapas que podem ser bom ou ruim.

2.4.1.5 Recursos: de que recursos você precisará?

Para o autor é necessário que pense e se estabeleça todos os recursos necessários que poderá auxiliar a alcançar o resultado. Desde mudanças comportamentais que terá que adotar até objetos que serão úteis aos processos de execução ou a sua atuação. Ele classifica os recursos em cinco categorias: objetos, pessoas, modelos, qualidades pessoais e dinheiro. Nessas categorias deve-se imaginar como esses poderiam ser úteis durante o processo de alcance do estado ideal.

2.4.1.6 Controle: você pode iniciar e manter esse resultado?

Nesse aspecto você deve imaginar o que você pode fazer, estimular e contribuir para conseguir os resultados esperados. A questão aqui é: Até onde as coisas podem está sob seu controle? E quando não? O que você pode fazer e o que os outros podem ou devem estar fazendo por você? Como você deve agir para persuadir os outros para que lhe ajudem? Que tipo de comportamento, postura e atitude devem ser estimuladas para que os resultados possam acontecer? E quais devem ser eliminados?

Questionamentos completos possibilitam uma melhor preparação em situações comuns e inevitáveis.

2.4.1.7 Ecologia: quais as consequências maiores?

Por ecologia, O'Connor (2007, p. 8), entende-se como sendo “uma preocupação maior com o sistema em geral [...], verifica quando considera como a mudança que está fazendo se encaixa no sistema mais amplo [...] o que parece ser uma mudança em uma boa parte do sistema não vai causar problemas em outras áreas”.

Essa preocupação é importante para considerar o tempo e o esforço a ser despendido durante a busca por resultados. No caso da liderança de vendas, se faz necessário adotar diversas perspectiva com os vendedores, clientes, fornecedores, etc. As perspectivas podem variar desde o tratamento mais cordial até interesses específicos e de modo mais sutis. Quando se considera esses assuntos a tendência é ter maturidade e sensibilidade sobre como se sentirá as pessoas ao redor durante os relacionamentos no decorrer do processo. Claro que, para isso, algumas questões deverão ser respondidas nesse período, como por exemplo:

- De que terá que abrir mão quando alcançar esse resultado?
- O que é bom ou favorável em relação à situação atual? O que deve-se manter ou eliminar?
- Há consequências secundárias? E estas podem ser favoráveis ou um problema para você e para os outros?

2.4.1.8 Identidade: esse resultado tem a ver com quem você é?

Goleman et al. (2002) expõe indiretamente que o ideal é que o resultado a ser alcançado tenha haver com o propósito pessoal e profissional, sonhos e desejos, com a natureza física-psíquica e emocional do próprio indivíduo.

Para o autor, o importante é que o seu “EU” ideal possa ser trabalhado de acordo com a sua formação e experiência de vida, suas limitações e defeitos. E que, o próprio indivíduo, considere esses fatores não como uma barreira, mas como um ponto de partida a ser melhorado cada vez mais durante o processo de aprendizagem.

Com na base na teoria desse autor, pode-se perceber que, não existe vendedor ou gerente ou supervisor perfeito. Existem aqueles que se dedicam a ter um nível melhor de aprendizagem autoconduzida e a adquirir competência para o exercício da função e para sua vida pessoal durante sua experiência ao longo dos anos. Existem também, outros que se acomodam e não possuem inspirações suficientes para se desenvolverem e reconhecer que o ser humano é passível de aprendizagem enquanto viver. Normalmente, faltam líderes que inspirem e mostrem o caminho e pessoas que busquem cada vez mais um padrão de vida melhor de acordo com sua realidade.

2.4.1.9 Como seus resultados se encaixam?

O'Connor (2007) enfatiza que o “*Eu*” *ideal* deve buscar um resultado que proporcione mensurar todos os obstáculos que possam impedir de alcançar os feitos pretendidos ou a condição almejada. O ideal é que se relacionem esses resultados com os fatores motivadores e desmotivadores inerentes a cada indivíduo para que os acontecimentos sejam “vivenciados” antes da prática. Algo que possa ser motivador para se superar.

2.4.1.10 Plano de ação: o que fazer a seguir?

Após se questionar sobre todos esses aspectos, pode se visualizar as prioridades e pretensões para o futuro. Deve-se elaborar e escrever um plano sobre as competências a serem adquiridas e como adquiri-las, levando-se em consideração, os fatores e obstáculos limitantes que impeçam de ser alcançados. Eles também podem ser superados quando imaginados em alternativas de superação.

Supervisores e vendedores devem conhecer as competências necessárias para o cargo, setor, departamento e função e para o próprio desenvolvimento. A visualização desses aspectos é importante por contribuir, não pela busca de resultados e sincronia das operações, mas por possibilitar visão do “Eu” ideal e de promoções futuras. O maior

risco seria de pessoas sem a mínima vocação ou interesse em substituir seu chefe ou alcançar patamares maiores dentro da empresa.

Esses princípios levam a reflexões sobre a situação atual e construção do que pode /deveria ser feito para atingir o fim ideal. É uma espécie de “modelo” para orientação estruturada de resultados.

2.4.2. Meu “Eu” real.

A etapa mais difícil para sobrepor as mudanças é a descoberta dos próprios comportamentos, atitudes, posturas, dos traços de personalidade, das limitações e defeitos, bem como suas conseqüências para si e para os outros. Esses aspectos podem ajudar ou atrapalhar os relacionamentos, interferindo diretamente e indiretamente nos resultados e na performance de qualquer vendedor e supervisor.

O conhecimento de si e de características relevantes podem auxiliar os relacionamentos e tratamentos ao lidar com as pessoas e situações mais complicadas. Além disso, as competências necessárias para esses fatores se fazem necessário para uma boa carreira. Gollemam (2002) elenca as quatro dimensões necessárias tanto para aqueles que almejam liderar quanto para quem busca a excelência em sua performance profissional. Essas quatro dimensões são: autoconsciência; autogestão; consciência social; e administração de relacionamentos. Veja anexo B.

As duas primeiras referem-se à competência pessoal. E as outras duas, competências social. Para o autor, a competência pessoal representa a capacidade de como lidamos conosco mesmos. Enquanto que a outra, representa a capacidade que determina o modo como gerenciamos nossos relacionamentos. Essas quatro dimensões são constituídas de competências essenciais à melhoria de performance pessoal e profissional. O modelo de aprendizagem autoconduzida proposto pelo autor se vale dessas competências.

É importante considerá-las por acreditar que, durante o processo de aprendizagem, o meu “Eu” real e ideal possuirão características em comum e

divergentes. Esses sinais são vitais por visualizar onde o indivíduo terá que trabalhar mais esses aspectos que podem ser defeitos ou qualidades.

2.4.3 O projeto de aprendizagem: reforçar as virtudes e reduzir as falhas

Para o autor, os melhores projetos de aprendizagem ajudam o indivíduo a concentrar-se no que ele deseja se tornar – o Eu ideal. Ele orienta que, deve-se traçar objetivos específicos de aprendizagem onde permita ser controláveis, reunindo-os em metas que sejam estimulantes e que possam atuar sobre os “pontos fracos”, além de reforçar as virtudes.

Para desenvolver uma boa performance, líderes e subordinados, precisam relacionar certas competências necessárias ao plano de desenvolvimento. Elas estão diretamente ligadas aos três requisitos apresentados até aqui: pessoas nas organizações, equipes e empowerment e dinâmica organizacional.

Vendedores e supervisores que buscarem o desenvolvimento e a eficácia nos relacionamentos precisam levar em consideração os estilos de liderança que são necessários quando se vivenciam alguns aspectos em seu comportamento.

Goleman apud Candeloro (2008) elenca os estilos de liderança: visionária, desenvolvimento de pessoas ou conselheira, harmônica ou agregadora, democrática, “tocadora de projetos” e militar ou despótica. Esses estilos são importantes porque em determinado momento o comportamento pode e deve se prevalecer de determinada característica específica de um desses estilos.

A postura e as atitudes poderão ser moldadas para fazer com que as competências, apresentadas no anexo B, possam ser desenvolvidas durante o processo de aprendizagem e para criar condições favoráveis nos relacionamentos diante de situações conflituosas ou não. Assim, tanto o vendedor quanto o supervisor podem busca aprimorar as características de algum estilo de liderança necessárias a performance profissional de qualquer setor ou segmento que ele possa atuar.

Os outros dois tópicos que foram apresentados no modelo de aprendizagem autoconduzida – experimentar novos comportamento idéias e sensações; e o

desenvolvimento de relacionamentos de confiança – já são contemplados diante de tudo quem já exposto até aqui. Atenta-se muito para a ampliação da autoconsciência (uma das competências, juntamente com a auto-avaliação) por ser calibrador de tudo o que for feito pelo indivíduo. E o mais importante – que se tenha consciência dos feitos e das consequências.

Esses aspectos do modelo da Teoria da Aprendizagem Autoconduzida proposta por Boyatzis apud Goleman et al. (2002, p. 110), podem “... desenvolver ou fortalecer determinado aspecto de quem somos ou queremos ser ou ambos.” Esse modelo é ilustrado na figura que se encontra no Anexo A. Para os autores, a aprendizagem autoconduzida é mais eficaz e sustentada quando “... compreendemos o processo de mudança – e as diferentes etapas nele envolvidas – pelo qual estamos passando.” Esse processo de aprendizagem se tornaria mais difícil e lento quando não é visualizado de alguma forma. Dentro da perspectiva dos autores, se torna lento e muitas vezes obsoleto, agir e convergir para uma direção em que não se conheça e que não se permita imaginar a busca por uma condição futura melhor, em termos pessoais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado mais significativo para o trabalho é a de que profissionais de vendas podem melhorar seu desempenho a partir dos requisitos expostos. Estes constituem uma fonte sustentável de diferencial competitivo para uma boa performance. Se um vendedor não passar a dispor de habilidades técnicas e comportamentais, como poderá contornar situações adversas que propicie a venda do produto ou serviço? A competência do mesmo depende exclusivamente do seu empenho.

Este trabalho reuniu algumas informações sobre quais os aspectos que, vendedores e supervisores, possam se privilegiar e ter uma atuação eficaz. Um fator importante, considerado até aqui, é a de que, o uso da aprendizagem autoconduzida que se atente para as competências a serem desenvolvidas (individuais, grupais, pessoais e técnicas) alinhadas a uma permutação, quando necessário, entre habilidades presentes em estilos de liderança diferentes, poderá fornecer uma excelente reputação no quesito relacionamento versus desempenho.

O próprio indivíduo deve considerar esse modelo de aprendizagem e os requisitos para a aquisição da competência necessária ao desenvolvimento de uma performance profissional sustentada com propósitos pessoais, que condicione a uma condição futura ideal e desejada. A fonte de inspiração acredita-se ser o “espelho” existente entre “EU” ideal, a visualização de aspectos do “EU” real e os acontecimentos ao longo do processo. Para Golleman et al.(2002), esses são os sintonizadores que condicionam o indivíduo, movido pela sua “paixão” interior, a alcançar patamares de melhorias na vida pessoal e profissional. O propósito de contribuir, para a conquista da performance desejada por vendedores e supervisores, depende de como os mesmos tratarão esses dois pilares apresentados aqui no seu dia-a-dia: requisitos e o modelo de aprendizagem autoconduzida.

Os argumentos expostos aqui podem, de fato, contribuir para a melhoria da performance profissional, porém deve se atentar-se que outros aspectos podem completar e intensificar a melhoria do desempenho do profissional de vendas.

4 REFERÊNCIAS

CANDELORO, Raul. 2008: um CHA de sucesso. **Venda Mais**. ano 14, n. 165, janeiro de 2008. p. 07.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de programação neurolingüística**: um guia prático para alcançar os resultados que você quer. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

_____, **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____, **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GOLEMAN, Daniel. et al. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Tradução Cristiana Serra. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

Hooley, Graham J. et al. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. – 4. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de A. e LINTZ, Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

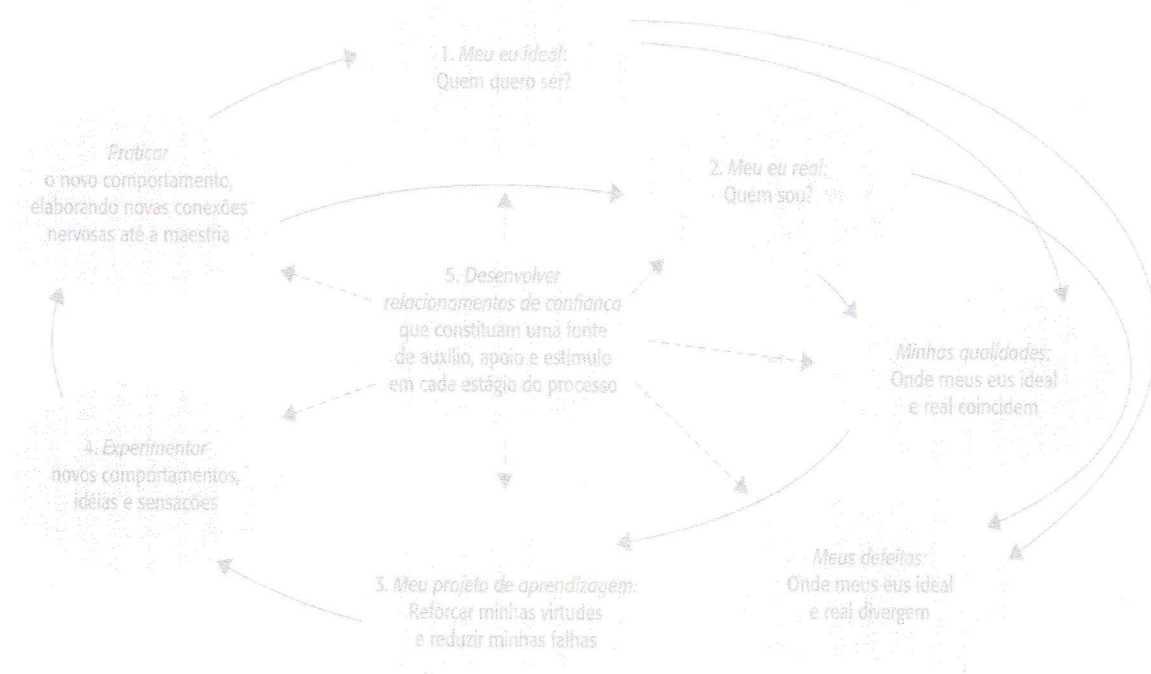
ABSTRACT

This present workmanship reflects, as the knowledge of success factors - requisite - can provide to a good professional performance for consultants of sales and supervisors. To obtain this performance is not difficult. The knowledge of the requirements necessary and a good plan to use them of the best form can provide such conquest. Through specialized bibliographical sources in development it can be perceived that the performance of a good career is conditional to the factors presented in this workmanship. It is through a learning process that any professional of sales, in ownership of this knowledge, will be able to congregate the necessary abilities for the auto-development and professional growth.

Keys- Words: Professional development. Requirements of professional performance of consultants of sales and supervisors. Autoconduzida learning.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo de aprendizagem autoconduzida



Fonte: Boyatzis apud GOLEMAN et al. (2002, p. 110)

ANEXO B - Principais domínios da inteligência emocional e suas respectivas competências

<i>Principais Domínios da Inteligência Emocional</i>	<i>Respectivas Competências</i>
Autoconsciência	• Autoconsciência emocional; • Auto-avaliação precisa; • Autoconfiança;
Autogestão	• Autocontrole emocional; • Transparência; • Adaptabilidade; • Superação; • Iniciativa; • Otimismo;
Consciência Social	• Empatia; • Consciência organizacional; • Serviço;
Administração de Relacionamentos	• Liderança inspiradora; • Influência; • Desenvolvimento dos demais; • Catalisação de mudanças; • Gerenciamento de conflitos; • Trabalho em equipe e colaboração;

Fonte: Boyatzis apud GOLEMAN et al. (2002, p. 251)