



Anhanguera

CENTRO UNIVERSITARIO ANHAGUERA DE SÃO PAULO

UNIDADE MARTE

MBA EM MARKETING E VENDAS

SYLVIO EDUARDO MARTINS CARDILLO

O uso do método *coaching* como ferramenta para evitar o desencadeamento da síndrome de *burnout* em vendedores de alta performance.

São Paulo - SP

2016

SYLVIO EDUARDO MARTINS CARDILLO

RA: 2209205712

O uso do método *coaching* como ferramenta para evitar o desencadeamento da síndrome de *burnout* em vendedores de alta performance

Artigo apresentado ao programa de
MBA em Marketing e Vendas para
obtenção do Título de Especialista

Orientador: Prof. Dr. Inácio Rodrigues de Oliveira.

São Paulo - SP

2016

RESUMO

Em tempos de crise, no ramo de vendas, a situação pode se tornar crítica para os vendedores, principalmente para aqueles que trabalham em alta performance. Alguns não conseguem lidar com fases ruins e podem se sentir desmotivados ou desvalorizados. Tais sentimentos podem causar exaustão e estresse no vendedor pelo não alcance dos resultados, e em piores casos desencadear a síndrome de burnout. Tendo este cenário, este artigo visa estudar como a síndrome de *burnout* pode ser evitada em vendedores de alta performance através de utilização do método *coaching* e o estabelecimento de um planejamento estratégico de metas e objetivos. Assim, será visto o que consiste o ato de vender bem como a rotina de um vendedor de excelência. Em seguida poderá ser entendido o que é a síndrome de *burnout* e como está se desencadeia em um trabalhador. Por fim, serão elencadas as definições de metas e objetivos, a sua importância na vida de um vendedor e analisar de que forma a metodologia *coaching* pode ajudar neste planejamento estratégico de metas e objetivos na vida do vendedor de excelência.

Palavras-chaves: Alta performance; *Burnout*; *Coaching*; Vendas.

ABSTRACT

In times of crisis, the sales branch, the situation can become critical for sellers, especially for those working in high performance. Some can not handle with hard times and may feel unmotivated or undervalued. Such feelings can cause exhaustion and stress on the seller by not achieving results, and in worst cases trigger burnout syndrome. Having this background, this article aims to study how the burnout syndrome can be prevented in high-performance sellers through the use of coaching method and the establishment of a strategic planning goals and objectives. Thus it will be seen what is the act of selling as well as routine a seller of excellence. Then it may be understood what is burnout syndrome and how it unfolds in a worker. Finally, the goals of definitions and objectives are listed, their importance in the life of a salesman and analyze how the coaching methodology can assist in this strategic planning goals and objectives in the life of excellence seller.

Key words: High performance; *Burnout*; *Coaching*; Sales.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
OBJETIVOS	8
OBJETIVO GERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
METODOLOGIA	9
1. EXCELÊNCIA EM VENDAS	10
1.1. O ATO DE VENDER	10
1.2. CARACTERÍSTICAS DO VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE	11
1.3. METODOS DE VENDAS	12
1.4. DESEMPENHO EM VENDAS DE <i>ALTA PERFORMANCE</i>	15
1.5. ZONAS DE <i>PERFORMANCE</i>	16
2. <i>BURNOUT</i>	19
2.2. O RISCO DO <i>BURNOUT</i>	21
3. PLANO DE METAS PARA O VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE	23
3.1. METAS E OBJETIVOS	23
3.2. A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO ESTABELECIMENTO DE UM PLANO DE METAS	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

INTRODUÇÃO

Em momentos como os de crise, muitas empresas, mesmo as consideradas sólidas perdem drasticamente receita. Neste mesmo momento pode ocorrer que seus melhores vendedores tenham dificuldades em manter as vendas nos mesmos patamares. Em alguns casos específicos, o impacto do resultado da empresa pode fazer com que tais vendedores parem de *performar* de maneira eficiente.

Podem ocorrer situações em que vendedores saiam de suas empresas, alguns passam por momentos sabáticos, outros abrem suas empresas, mudam de carreira, recomeçam suas vidas. Em casos mais drásticos, tais vendedores que antes eram excelentes e tinham alta *performance* decaíam demasiadamente afetando até mesmo o psicológico do mesmo.

Quando um vendedor de alta *performance* passa a não conseguir se recuperar e entrar num estado de baixo desenvolvimento, falhas podem acabar em problemas psicológicos de esgotamento profissional, como o *burnout*.

Existem algumas possíveis causas para que aconteçam as falhas e o possível esgotamento dos vendedores que não conseguem se recuperar em suas vendas. Uma destas é a chamada falta de identidade com a missão e propósito da empresa, bem como uma falta de perspectiva profissional ou crescimento na carreira.

Além disso, existe a possibilidade do vendedor em seu trabalho ter perdido qualidade de vida, ao mesmo tempo que este recebe muita pressão para atingir resultados, sem nenhum critério de recompensa que vá ao encontro ao seu propósito de vida. Outros possíveis motivos são a própria sabotagem da carreira profissional ou então, em casos mais graves, for um caso clínico e psicológico de esgotamento profissional, como denominado anteriormente o *burnout*.

Uma das maneiras que o *burnout* pode ser evitado na carreira de um vendedor de alta *performance* pode ser através de um planejamento estratégico de metas e objetivos. Isso pode ser feito sozinho, no entanto, um acompanhamento profissional se torna interessante para que o vendedor consiga seguir exatamente suas metas e objetivos e tenha a disciplina em segui-lo. Assim, o método *coaching* surge como uma forma de auxiliar o profissional vendedor a evitar o desencadeamento da síndrome de *burnout*.

Assim, este artigo tem como objetivo estudar como o método *coaching*, através de planejamento de metas e objetivos, pode auxiliar no desempenho de um vendedor de alta *performance* e evitar que este num momento adverso na carreira

se desanime e desenvolva a síndrome de *burnout*. Para isso, serão estudadas as características principais de vendas e do vendedor de excelência em sua essência. Além disso, serão apresentadas as principais características da síndrome de *burnout*, como se desenvolve e os riscos à saúde do profissional. Por fim, será estudado o que são metas e objetivos, sua importância na carreira de um vendedor e como o método *coaching* pode servir de ferramenta para evitar que um vendedor de alta *performance* entre na zona de *burnout*.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Entender como o método *coaching* pode ser uma ferramenta para evitar que um vendedor de alta performance desencadeie a síndrome de *burnout*.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Buscar os conceitos e características envolvidas em vendas e na excelência de vendas;
- Compreender o que é a síndrome de *burnout*, suas características e riscos para um profissional de vendas;
- Entender o que são planos de metas e objetivos;
- Analisar a importância do método *coaching* no planejamento estratégico do vendedor de modo a evitar o *burnout*.

METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter exploratório, sendo assim ancorada com base numa revisão bibliográfica. Para isso, serão investigadas informações que auxiliem na descrição, análise e interpretação das informações. Segundo Marconi e Lakatos (2002), existe a necessidade de registrar na própria pesquisa a fonte e referência de onde foram retiradas as informações.

Deste modo, serão utilizadas como instrumentos para a pesquisa em fontes primárias, como livros de diversos autores sobre os conceitos relativos à excelência em vendas, o ambiente de trabalho e sobre a síndrome de *burnout*, bem como sobre proposição de metas e objetivos e também sobre a atuação de um profissional de *coaching*. Para isso, entre as principais fontes deste trabalho se encontram diversos materiais de pesquisa da Sociedade Brasileira de Coaching, bem como livros sobre excelência de vendas e artigos científicos acerca da síndrome de *burnout*.

De modo a contextualizar de forma clara o pretendido neste trabalho, esta pesquisa bibliográfica necessita também serão levantados conceitos teóricos através de instrumentos de análise também na revisão de trabalhos acadêmicos e artigos científicos. Com isso, será possível descrever, comparar e interpretar a literatura sobre o tema da pesquisa.

1. EXCELÊNCIA EM VENDAS

“Nada acontece até que uma venda ocorra”. Segundo Tracy (2006) os vendedores são algumas das pessoas mais importantes da nossa sociedade. Sem vendas tudo pararia. O autor ainda ressalta que o que cria riqueza são os negócios e os vendedores são parte importante para que estes continuem a existir (TRACY, 2006, p.13).

Ao mesmo tempo o mercado tem se tornado cada vez mais exigente. Não importa o que seja vendido, com advento da globalização e acesso a diversas tecnologias, os clientes têm mais acesso a informações sobre o que desejam obter e isso tem exigido que o trabalho do vendedor seja cada vez mais inovador para que o mesmo consiga atuar.

Além disso, não só os clientes estão mais exigentes, bem como a concorrência tem se mostrado mais forte e acirrada. Não é à toa que tem se requisitado mais dos vendedores, buscando profissionais inovadores, qualificados, assim como motivados, persistentes e claro, persuasivos (SILVA, 2013, p. 22).

Como pode ser observado, a área comercial está intimamente relacionada a incentivos e à atividade dos seres humanos. Deste modo, ela pode ser considerada uma ciência, mesmo que tardiamente estudada comparada as outras de atuação, e, com metodologia própria. Muitos estudiosos americanos passaram anos estudando o que torna a venda bem-sucedida e um vendedor de *alta performance*.

Segundo Neil Rackham (2010, p.10) os primeiros estudos de vendas foram feitos nos Estados Unidos nos anos 1920 e foram se desenvolvendo com o passar das décadas. Basicamente todos estes métodos eram muito simples e se baseavam mais na arte de influenciar um cliente norte-americano. Ou seja, não eram práticos para outros lugares no mundo. No entanto, nos últimos 20 anos, vender se tornou algo mais sofisticado e os estudos se tornaram mais profundos. (RACKHAM, 2010).

Por isso que a busca por excelência em vendas tem sido estudada com afinco. Deste modo, será revisado no que consiste o ato de vender e seus conceitos, quais as características de um profissional de vendas que busca a excelência e o que este deve fazer para atingir a alta *performance* com base em métodos de vendas.

1.1. O ATO DE VENDER

Magalhães (2012) diz que o ato de vender parte do simples princípio de convencer alguém sobre algo que você oferece a ela. A autora relata que o simples fato de se apresentar a alguém é um ato de venda de nossa própria imagem, ou seja, “você já está se vendendo, com seu modo de se expressar, de agir, de se comportar” (MAGALHAES, 2012, p. 9).

O ato de vender envolve o profissional mostrar a necessidade do seu produto ou serviço ao cliente. Isso abrange as habilidades do profissional, conhecimento do que está sendo vendido assim com sua perseverança e simpatia. Magalhães (2012) ainda afirma que o processo de venda é contínuo que envolve ouvir e entender o cliente (MAGALHAES, 2012).

Venda é um processo que começa no primeiro contato, vai-se solidificando ao longo da conversa entre o comprador e vendedor e se confirma quando o cliente acredita no que lhe é dito (BOTTINI, 2009, apud MAGALHAES, 2012).

1.2. CARACTERÍSTICAS DO VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE

Magalhães (2012) explica, com base nos conceitos de Lupércio Hilsdorf, que a excelência em vendas pode ser alcançada quando um profissional de vendas possui certas características. Estas características estão relacionadas ao vendedor e seus valores, missões, propósitos, metas e objetivos.

Segundo a autora, o profissional de vendas que busca alta *performance* precisa ter um propósito de excelência em vendas e buscar se superar constantemente. É imprescindível também ampliar seus horizontes no conhecimento de marketing e vendas e estar atualizado com as tendências do seu setor. Interessante notar a importância de metas e objetivos relacionada à área de vendas. O autor Brian Tracy (2006) ressalta que o vendedor deve estabelecer objetivos claros da atividade bem como metas pessoais (TRACY, 2006, p. 43).

Além disso, se faz necessário também realizar análises de si mesmo, seus valores, seus pontos fracos e suas competências para que possa trabalhar em cima de tais pontos e saber como melhorá-los (MAGALHAES, 2012).

Além disso, é importante tomar iniciativa nos relacionamentos e cultivar uma vontade de crescer e vencer. Tudo isso deve ser alinhado com planejamento, bons hábitos e raciocínio estratégico.

Magalhães (2012) ainda ressalta outras características que o vendedor de excelência deve ter relacionadas à sua imagem e comportamento. A autora lembra que o vendedor deve mostrar entusiasmo no relacionamento com o cliente. Quando existe a venda direta e pessoal, o contato de olho no olho é algo importante e que transmite confiança, bem como o aperto de mão firme. A autora ainda acrescenta que o vendedor deve procurar auxiliar e colaborar com o que em pensar vender, usando de experiência e criatividade (MAGALHES, 2012).

Brian Tracy ainda revela que o sucesso de um vendedor está relacionado à mente. Segundo o autor “o que vai dentro da mente do vendedor é o que faz toda a diferença”. Assim, o autor deixa claro que com o desenvolvimento de tais qualidades psicológicas o vendedor pode formar uma base sólida para o sucesso pessoal em vendas (TRACY, 2006, p. 19).

1.3. METODOS DE VENDAS

Ao longo dos anos vários métodos e livros foram escritos sobre como vender. A maioria deles foca na venda pessoal, no vendedor que tem o contato direto com o cliente. Os métodos em geral seguem os mesmos princípios. Tais princípios visam ajudar o vendedor a fechar uma venda específica e, claro, depois manter um relacionamento de longo prazo com seu cliente (FROSSAR; MORAES, 2002).

Um dos autores que podem ser citados com seu método de vendas é Philip Kotler. O autor destaca algumas etapas que segundo ele são essenciais para vendas eficazes (KOTLER, 2000).

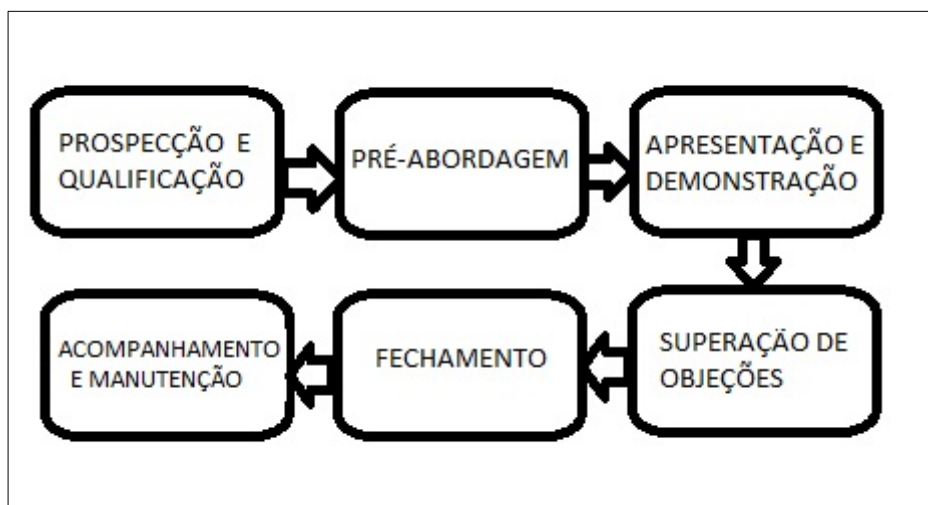


Figura 1 - Etapas de vendas

Fonte: Kotler, 2010. Elaboração própria.

A primeira etapa é a de prospecção e qualificação, fase esta que o vendedor deve identificar seus principais clientes. Através de pesquisa nesta fase o vendedor será capaz de priorizar o atendimento através de uma classificação. A segunda etapa, por sua vez, envolve a pré abordagem, no qual o vendedor investiga a melhor maneira de abordar e contatar seus *prospects* (KOTLER, 2000).

Em seguida vem a fase de abordagem, quando o vendedor começa o relacionamento com o cliente e faz uma apresentação agradável e positiva. A fase seguinte é a de apresentação e demonstração, no qual o vendedor apresenta o produto, atrai a atenção e desperta o desejo de compra. Imediatamente após vem a fase da superação de objeções. Esta fase é aquela em que os clientes colocam objeções e oferecem resistência sobre aquele produto ou serviço a ser vendido (KOTLER, 2010).

Após as objeções vem a fase do fechamento. Segundo Rackham (2010) para a maioria dos vendedores essa é a fase mais importante da venda. É o momento de fechar a venda. O fechamento é descrito como

O comportamento utilizado pelo vendedor que implica um compromisso ou convida para um, de modo que a próxima declaração do comprador aceite ou negue esse compromisso (RACKHAM, 2010).

O autor relata que para obter êxito nesta fase é necessário observar as reações dos clientes para saber a hora de sinalizar o fechamento. Rackham (2010) sinaliza que existem várias técnicas de fechamentos e livros apenas falando desta fase da venda. A última fase, assim, é a de acompanhamento e manutenção, na qual o vendedor deve garantir a satisfação do cliente e seus futuros negócios juntos.

Segundo Magalhães (2012) esse método de vendas baseadas nas etapas que Kotler expõe é basicamente a que se encontra em diversos livros de vendas e marketing. É o chamado modelo tradicional. Rackham (2010, p, 25) também relembra em sua obra que esse método tradicional, difundido e utilizado em treinamento no mundo todo não é totalmente válido e funciona apenas em vendas menores, de produtos com valor agregado menor.

Assim, um vendedor de alta *performance* não deve focar apenas na venda tradicional. Em sua obra, Rackham (2010), através de uma pesquisa realizada acompanhando vendedores durante 12 anos, em mais de 35 mil visitas, conseguiu coletar dados suficientes e mostrar um método baseado nos melhores vendedores,

o que eles tinham de diferente e o que faziam que os diferenciem dos vendedores comuns.

Com base nessa pesquisa Rackham e seus colaboradores desenvolveram o método de vendas SPIN. Este método, que é voltado mais para vendas de grandes volumes (que é o objetivo dos vendedores de alta *performance*), consiste num método amplo do vendedor realizar perguntas para desvendar e desenvolver as necessidades dos clientes, fazendo com que a necessidade surja do comprador e a intenção parta dele de fechar os negócios (MAGALHAES, 2012).

A palavra SPIN deste método vem das palavras que permeiam os vários tipos de perguntas que existem a se fazer aos clientes: Situação (Situation); Problema (Problem); Implicação (Implication); Necessidade de solução (Need).

Rackham (2010) explica os estágios de vendas em geral, parecidos com o modelo explicado por Kotler anteriormente neste trabalho, que ele e seus colaboradores dividiram para poder estudar as vendas. Ele exemplifica os estágios em quatro: Abertura (quando o vendedor se apresenta), Investigação (quando o vendedor tenta descobrir a necessidade do cliente), Demonstração de capacidade (quando o vendedor mostra seu produto / serviço e seus benefícios) e por fim a Obtenção de compromisso (quando o vendedor tenta assumir o compromisso com seu cliente e obter o fechamento).

As perguntas utilizadas no método SPIN podem ser utilizadas durante todo o processo, não apenas no momento de investigação, embora este seja o momento principal para isto (RACKHAM, 2010).

As perguntas de Situação são aquelas que servem para o vendedor descobrir de imediato sobre as necessidades do cliente e sua situação e não são muito longas para não irritar o comprador. Já as perguntas de Problemas são aquelas que fazem o vendedor descobrir que dificuldades seu cliente vem enfrentando. Essas perguntas funcionam mais em vendas menores (RACKHAM, 2010).

Nas vendas maiores somente as perguntas de situação e problema não são suficientes. Por isso veem as perguntas de Implicação. Essas perguntas são aquelas feitas para levar o comprador a refletir o que pode acontecer no futuro se ele não resolver seus problemas. Essas perguntas ajudam a desenvolver as necessidades do cliente. A partir daí é possível o vendedor fazer as perguntas de Necessidade de solução, que são aquelas que o vendedor faz de modo a implicar na

resposta do cliente a real necessidade dele e do valor que o seu produto pode agregar para ajudá-lo (RACKHAM, 2010).

Diferente dos métodos tradicionais de vendas, que focam na parte de fechamento das vendas, Rackham (2010) pode perceber que através das perguntas os vendedores conseguiam se aproximar mais dos clientes, descobrir o que eles precisavam e desenvolver neles a necessidade dos produtos. Obviamente, não é só isso que faz um vendedor de excelência. Além de gostar do que faz e ter um instinto natural para vendas, é necessário estudar e saber com o que e com quem está lidando. Como dito no início, a área de vendas tem sido muito estudada e parte do vendedor tratar suas vendas com afinco. Além disso, é importante a persistência e dedicação, bem como disposição para investigar as necessidades dos seus clientes.

No entanto, toda profissão tem seus altos e baixos. O setor de vendas não é diferente, existe um caminho a ser percorrido. Como foi visto, é preciso de muita dedicação e empenho para chegar a ser um vendedor de alta *performance* e alcançar a excelência. Mas pode ocorrer casos de um ciclo se fechar e o vendedor voltar a estaca zero, ao seu princípio, e isto é o que será visto a seguir.

1.4. DESEMPENHO EM VENDAS DE ALTA PERFORMANCE

Não importa a empresa e seu ramo de atividade, todas as organizações almejam contratar profissionais para que se possa “atrair e reter” aqueles que tenham altos desempenhos. Para isso, algumas organizações procuram oferecer programas de desempenho de gestão e liderança para tais profissionais, em especial no setor comercial.

No entanto, Carlomagno (et al., 2014) diz que as empresas têm se posicionado em favor de estratégias de gestão de pessoas que estimulam a criatividade, a liberdade e a flexibilidade dos seus profissionais, bem como otimismo e inovação. Essas características que fazem partes desses modelos de gestão são as mesmas que foram elencadas necessárias para um vendedor de alto desempenho. Essas características positivas não só têm sido valorizadas, mas também estudadas com implicações na chamada psicologia organizacional positiva.

A Psicologia Organizacional Positiva pode ser tanto focada para a organização, relacionado ao desenvolvimento, crescimento e evolução do funcionário, assim como para o profissional em si, suas condições psicológicas que

influenciam no seu desempenho (TIMOTHY, 2009). Isso pode ser direcionado para os profissionais de vendas de forma integral.

Segundo Carlomagno (et al., 2014) afirma que a experiência subjetiva positiva e os estados positivos desta psicologia estão associados ao desempenho do profissional dentro de quatro variáveis: otimismo, esperança, criatividade e resiliência. Segundo o autor, essas variáveis podem ser mensuráveis e utilizadas para intervenção e desenvolvimento do capital psicológico como vantagem competitiva para a empresa.

1.5. ZONAS DE PERFORMANCE

A psicologia positiva, como foi visto, tem sido utilizada pelas organizações como estratégia de desenvolvimento de *performance* dos seus profissionais. Segundo Schwartz (2010), bons profissionais com excelente desempenho conseguem, através da psicologia positiva, mobilizar a energia organizacional e ao mesmo tempo tem consciência da sua energia individual.

O autor explica que todo profissional, por sua vez, por fases de energias. Usando como parâmetro um profissional de vendas neste trabalho, será possível entender as zonas de energia individual do desenvolvimento profissional proposto por Schwartz (2010).

Na Figura 2 é possível observar as zonas de energias que todo profissional, no caso deste trabalho, um vendedor de alta *performance*, passa e deve lidar durante sua carreira.



Figura 2 - Zonas de energia de performance

Fonte: Schwartz, 2010. Elaboração própria.

O autor afirma que todo profissional performa em uma destas zonas em determinados momentos da carreira. Cada uma destas zonas está intimamente relacionada a energia psicológica do profissional, no caso deste estudo, de um profissional de vendas, e como ele lida com ela.

Os quadrantes mais a direita revelam momentos em que a energia do profissional consegue ser renovada. A zona de *performance* é quando se está no auge, o profissional se encontra otimista, confiante, feliz, receptivo. Já a Zona de recuperação é o momento de recarregar energias de modo saudável, momento de renovação física, mental e psicológica (SCHWARTZ, 2010).

Segundo o autor, as zonas à esquerda mostram momentos em que um profissional não consegue renovar a sua energia. Na zona de sobrevivência, o profissional se sente ameaçado e impotente e pode experimentar experiências como frustração, raiva, impaciência e medo. A zona de *burnout* é a zona que não se pode deixar chegar. É a zona de exaustão e esgotamento profissional.

Todo profissional oscila entre as zonas em determinados momentos da carreira. Um vendedor, quando em alta *performance*, se encontra na zona de *performance*. Ele se sente otimista, confiante, feliz, orgulhoso de seu trabalho, empolgado. Seu início de carreira, por exemplo, é quando se encontra mais ansioso,

impaciente por não conseguir resultados esperados, e se encontra na zona de sobrevivência. Pode ocorrer de ficar ansioso, irritado e frustrado (SCHWARTZ, 2010).

No entanto, as pressões do dia a dia podem fazer o vendedor oscilar entre a zona de recuperação e de *performance*. A zona de recuperação é quando ele se encontra precisando de renovação, recarregar energias. Acontece quando o vendedor para de performar de modo eficiente. No entanto, alguns não conseguem ficar apenas na zona de performance e oscila com a zona de sobrevivência, ficando impaciente, chateado ao invés de calmo e despreocupado pensando ser apenas uma fase.

O autor alerta que quando se recorre mais a zona de sobrevivência do que a zona de recuperação o problema pode se agravar e o vendedor antes de alta performance entra na zona de *burnout*. Assim sendo, o profissional de vendas deve estar atento a estas mutações.

2. **BURNOUT**

Hoje a sociedade moderna num contexto o qual o trabalho tem sido cada vez mais exigido e aliado a produtividade e qualidade. Isso muitas vezes pode gerar pressões produtivas relacionadas a relações competitivas dentro de algumas organizações (FRANÇA, et al, 2014). No que tange a vendedores de alta performance, como destacado neste artigo, estes estão suscetíveis a cumprimento de metas, competitividade que causam estresse e pressão no trabalho.

Além disso, é necessário destacar ainda que o trabalho é uma atividade que toma grande parte do tempo dos indivíduos, seja este qual for. Pela carga horária semanal imposta pela sociedade moderna na maior parte dos países é fácil perceber que o local de trabalho é onde o trabalhador passa maior parte do tempo do dia, da semana, conseqüentemente da vida (TRIGO, et al., 2007).

Fascina (et al., 2009) relata que uma relação satisfatória do indivíduo com seu trabalho é essencial para uma qualidade de vida. Ao mesmo tempo, é algo necessário de se ter e fundamental para o desenvolvimento nas diferentes áreas da vida. Os autores denotam ainda que do mesmo modo que o trabalho edifica, possibilita crescimento, reconhecimento e independência profissional também pode causar insatisfação, irritação, exaustão e desinteresse.

No entanto, esse desequilíbrio entre o indivíduo e seu trabalho pode ir além, chegando a causar problemas na saúde do mesmo. Esses problemas de saúde podem levar a fragilidade emocional, isolamento do trabalhador fazendo-o se abster do trabalho, bem como a anseios e tensões emocionais. Essa série de acontecimentos prejudiciais ao trabalhador, provenientes do estresse e pressões do trabalho são características da Síndrome de *Burnout*.

2.1. **CARACTERÍSTICAS DA SÍNDROME DE BURNOUT**

A expressão inglesa *burnout* significa “queimar-se por completo”. A origem do emprego da expressão como síndrome difere de algumas fontes. A propagação do *Burnout* como desgaste profissional ganhou força nos anos 1970 com Herbert J. Freudenberger em seu artigo *Staff Burn out*, de 1974.¹ Após os artigos de Freudenberger bem como de Maslach & Jackson (1981) os estudos seguiram, foram

¹ Alguns autores, no entanto, destacam que o primeiro uso da expressão *burnout* relacionada a desgaste profissional foi utilizada em 1969 por Bradley com a denominação *Staff Burn-out*.

difundidos e ganharam interesse e se consolidando como doença profissional (BENEVIDES-PEREIRA, 2003).

Segundo Freudenberger (*apud* FRANÇA, et al., 2014) a expressão descreve a exaustão e sentimento de fracasso causado pelo desgaste de energia no ambiente de trabalho. De maneira simplificada o *burnout* é uma “síndrome característica do meio laboral consequência de estresse ocupacional”. Apesar de ser conhecida no Brasil desde 1987 e ter teses e artigos publicados sobre o tema e ser reconhecida como doença laboral pela lei brasileira ainda é desconhecida para aqueles que dão o diagnóstico.²(BENEVIDES-PEREIRA, 2003).

O *burnout* é um fenômeno psicossocial, está relacionada ao ambiente de trabalho e acomete em especial trabalhadores que desenvolvem suas atividades “direta e emocional com o público”. França (et al., 2014) explica que

A Síndrome de *Burnout* é uma experiência subjetiva de caráter negativo constituída de cognições, emoções e atitudes negativas com relação ao trabalho e com as pessoas, as quais tem que se relacionar em função do mesmo. É uma resposta ao estresse laboral crônico (FRANÇA, et al., 2014).

O autor ainda continua ao afirmar que o *burnout* pode refletir na vida do indivíduo como exaustão emocional, despersonalização e a falta de realização pessoal.

A exaustão emocional é quando o indivíduo acredita não ter mais condições e energia para realizar seu trabalho. Já a despersonalização é quando o indivíduo cria uma barreira não permitindo que outras pessoas estejam perto da sua vida e não deixando os problemas dos outros o cercar. Ao mesmo tempo isso cria uma insensibilidade e rigidez no indivíduo. Por fim, a falta de realização profissional é a insatisfação que a pessoa cria com ela mesma e com o trabalho que ela realiza, se sentindo incompetente e com baixa autoestima (FRANÇA, et al., 2014).

França (et al., 2014) ainda relata que o *burnout* é entendido como estado que se atinge como consequência do estresse do trabalho, tendo uma assim uma perspectiva clínica, bem como sendo uma síndrome desenvolvida pelas características do ambiente de trabalho e do indivíduo e a relação entre estas, tendo assim uma perspectiva psicossocial.

² “A Portaria nº. 1339/GM de 18 de novembro de 1999 traz, no item XII da tabela de Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados com o Trabalho (Grupo V da Classificação Internacional das Doenças – CID-10), o termo “Sensação de Estar Acabado” como sinônimo de “Síndrome de *Burnout*” e “Síndrome do Esgotamento Profissional, que, na CID-10, recebe o código Z73.0.” (FRANÇA, et al., 2014)

2.2. O RISCO DO *BURNOUT*

Como analisado até aqui, a exposição do trabalhador a condições de pressão e competição para obtenção de produtividade e resultados podem trazer impactos negativos a saúde do trabalhador. Como visto, o estresse decorrente do trabalho aliado a pressão, conflitos e poucas recompensas emocionais podem se tornar algo crônico e levar ao que se conhece como a Síndrome de *Burnout*.

O *burnout* pode levar o trabalhador a ter cada vez menos senso de comunidade, falta de interação interpessoal, conflitos no ambiente de trabalho e dificuldade de trabalhar em equipe.

Benevides-Pereira (2003) revela que o *burnout* pode levar a consequências psíquicas, físicas, comportamentais e defensivas. Podem ser verificados: a fadiga, distúrbios de sono, dores de cabeça e problemas gastrointestinais, entre outros problemas físicos relacionados ao coração, sistemas respiratório e hormonal.

Ainda, o autor relata que podem ocorrer problemas como falta de atenção, alteração de memória, impaciência, solidão, baixa autoestima, desânimo, desconfiança e paranoia. O comportamento de indivíduo com sintomas de *burnout* são os de negligência, irritabilidade, incapacidade de relaxar e aumento de consumo de substâncias como café, energéticos (às vezes substâncias ilícitas) e comportamento suicida. Além disso, essas pessoas tem a tendência de se isolarem, perda de interesse e por vezes param de trabalhar por perda total de interesse (FRANÇA, et al., 2014).

O autor ressalta que as características vão varias de pessoa para pessoa. Mas que no geral indivíduos com síndrome de *burnout* estão sujeitos a abandonarem o emprego ou diminuem a qualidade de serviço oferecida. Por isso que o *burnout* está intimamente relacionado com a baixa autoestima e falta de satisfação pessoal com o trabalho. Isso reflete tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do indivíduo, que pode levar seus sintomas para dentro do lar, com seus familiares.

Damiani (2011) resume o *burnout* como uma forma de estresse laboral ou intensificação do estresse em si e sua origem deriva das tensões emocionais e enfrentamentos que o indivíduo pode ter no ambiente de trabalho. Trigo (et al., 2007) relata que o *burnout* já pode ser considerado um dos grandes problemas profissionais da atualidade.

De modo geral qualquer profissão pode desencadear a síndrome de *burnout*. No entanto, França (et al., 2014) ressalta que algumas profissões estão mais suscetíveis e predisponentes ao desencadeamento da síndrome. O autor relata que as ocupações de maior risco são aquelas cujas atividades estão dirigidas a pessoas. O autor descreve que “quanto maior é a incongruência entre os valores, expectativas e objetivos do trabalhador e o seu trabalho, maior é a probabilidade de ocorrer *burnout*” (FRANÇA, et al., 2014).

Em se tratando de um profissional como de vendedor de alta performance, que se encontra sempre em contato com público e dependendo do alcance de metas pessoais e da empresa, a síndrome de *burnout* pode ser desencadeada neste profissional.

Foram analisados, em capítulos anteriores, quais as exigências de um vendedor de excelência. Dependendo de como é seu ambiente de trabalho e as exigências pessoais e principalmente da empresa em que trabalha para com seus resultados ele pode sofrer de estresse e este tornar-se crônico a ponto de desencadear a síndrome de *burnout*. Isso fará com que o vendedor de excelência pare de performar, não consiga entrar na zona de recuperação e entre na zona de *burnout*.

Para uma empresa, um funcionário com síndrome de *burnout* é ter alguém que começará a perder valor produtivo e logo menos se ausentará do trabalho. Isso trará custos para uma organização tanto no primeiro momento, que o funcionário para de produzir e obter resultados, como depois, que será onerado com treinamento e desenvolvimento de outra pessoa para a função.

Desta forma, se faz necessário entender como evitar isso no ambiente de trabalho de um vendedor de alta performance. Assim, será analisado a seguir como o plano de metas e objetivos pode ser uma ferramenta no auxílio da organização do trabalho de um vendedor de alta performance de modo que este não entre na zona de *burnout*.

3. PLANO DE METAS PARA O VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE

Para um profissional atuar de maneira satisfatória é necessário ter objetivos claros de onde deseja chegar. Isso se aplica a qualquer profissional, como por exemplo, o caso de estudo deste trabalho, um vendedor que deseja atuar em níveis elevados de vendas.

Assim como todo profissional, o vendedor para alcançar níveis de excelência na sua carreira e performar de maneira plena, precisa, primeiramente, saber seus objetivos, identificar e saber quais valores estão envolvidos, compreender qual sua missão e propósito.

Ao mesmo tempo, para que o vendedor possa executar sua função, seu trabalho de modo a alcançar objetivos, ele deve se encontrar em um lugar com os mesmos valores que ele. Uma empresa que tem seus valores alinhados com o do vendedor o motivará e o ajudará a alcançar voos maiores em suas vendas e atuar de maneira eficiente.

Esse alinhamento fará com que ocorra uma fidelidade entre o vendedor e a empresa e a probabilidade de sucesso será maior. Com isso também se evitará possíveis frustrações futuras do vendedor com a empresa.

Tendo todos estes atributos, o plano de metas, então, se faz necessário na vida do vendedor de alta performance. O planejamento estratégico, como dito, é o que ajudará o profissional, o vendedor, e conseqüentemente a empresa, a obter sucesso em vendas juntos.

3.1. METAS E OBJETIVOS

Todas as pessoas desejam algo para suas vidas, tem sonhos e ambições, mesmo que não estejam bem estabelecidas. Segundo Maquiavel (2007) o que move e motiva os seres humanos na vida são os desejos. O autor ainda afirma que não temos a opção senão de desejar.

Além disso, os desejos humanos são insaciáveis. É de nossa natureza querer e poder tudo desejar, e é da fortuna que possamos alcançar poucas. Decorre disso um contínuo descontentamento e um desgosto com o que possuímos: o que leva a condenar os tempos presentes, a louvar os tempos passados e a desejar os tempos futuros, e tudo isso sem um motivo razoável (MAQUIAVEL, 2007, p. 217).

É possível observar que ao mesmo tempo que o ser humano sempre está a desejar, pode ao mesmo tempo sofrer reveses na busca por seus desejos e isso pode levar o indivíduo a frustração. Isso ocorre quando não se planeja exatamente como conquistar o que se quer, ou seja, não se delimitam os objetivos e metas, sejam elas profissionais ou pessoais.

A maioria das pessoas confunde ou até acreditam que meta e objetivo sejam a mesma coisa. Segundo a definição da Sociedade Brasileira de Coaching (SBC, 2013) o objetivo é o mesmo que o alvo, o propósito maior, o sonho para a vida da pessoa no futuro em que ela deseja estar. Já a meta é “a forma quantificada do objetivo”. É a parte do objetivo que pode ser medido em etapas a serem conquistadas (SBC, 2013)

Polizei (2013) explica que as metas são as intenções que são capazes de orientar o profissional a se orientar em busca dos seus objetivos. Por exemplo, para um profissional de vendas, ele pode definir metas como “ser líder de mercado, ou fornecer alternativas de baixo custo, ou alcançar base sólida de consumidores de classe A” (POLIZEI, 2013, p. 55). Ou seja, as metas são níveis de intenções para se conquistar o objetivo.

A própria SBC (2013) determina algumas características estratégicas de como um profissional pode alcançar os resultados depois que determina suas metas e objetivos. Segundo Matta e Victoria (2013) é necessário ter: clareza, desafio, comprometimento, *feedback* além de constância e persistência.

Mais do que isso, o indivíduo necessita ter um propósito e uma missão a seguir. O Matta e Victoria (2013) explicam que “missão é um propósito que atrai uma pessoa para a vida”. Através de um escrutínio de si mesmo, identificando talentos, características e objetivos pessoais, a pessoa será capaz de descobrir em si mesma qual é sua missão, o que ela visa conquistar e como fará isso com o que ela tem de melhor.

3.2. A IMPORTÂNCIA DO COACHING NO ESTABELECIMENTO DE UM PLANO DE METAS

Como visto neste trabalho, a falta de objetivos e metas podem levar um profissional a ficar numa zona de conforto, numa passividade em sua vida que em determinado momento pode causar frustrações e desmotivação. Por isso que o

estabelecimento de metas e objetivos é importante para um profissional, em especial para o caso deste trabalho, um vendedor que busca atuar em níveis de excelência.

Neste cenário, o *coaching* surgiu como um método de parceria e assessoria profissional e pessoal no qual um profissional especializado, o *coach*, auxilia seu *coachee* (seja em grupo ou individual) a alcançar e aumentar sua performance (MATTA; VICTORIA, 2009).

Quando as pessoas são questionadas sobre futuro muitas tem ideias gerais de como querem estar. Em geral muitas dizem querer ter sucesso e tranquilidade na vida profissional e pessoal. No entanto, poucas pessoas estabelecem reais metas e um objetivo determinado a ser seguido, principalmente no que tange a vida profissional. Silva (2010) aponta esse pensamento dizendo que

Um dos grandes desafios dos profissionais envolvidos com o desenvolvimento de pessoas nas organizações é criar meios que orientem os indivíduos a esboçar um projeto de carreira e de vida compatível com suas competências, interesses e valores e que possam ser conciliados com os objetivos e necessidades das próprias organizações (SILVA, 2010).

O autor deixa claro que falta para as pessoas um plano de carreira delimitando aonde querem chegar, bem como falta as empresas o incentivo para que seus profissionais criem e sigam um projeto de carreira. No entanto, isso não é algo benéfico.

A falta de objetivos e metas para um profissional pode gerar passividade do mesmo, que acaba por se manter em uma zona de conforto e não tenta se desafiar e alcançar um nível maior de performance em sua atividade. Ao mesmo tempo, metas pessoais e profissionais irrealizáveis ou um objetivo inalcançável pode gerar frustração no indivíduo e isto reflete na sua vida de diversas formas, inclusive em sua saúde (SILVA, 2010).

Nos dias de hoje, existem profissionais especializados que tem ajudado pessoas ou grupo de pessoas a pensarem com mais clareza sobre seus objetivos e metas, principalmente quando abrangem áreas profissionais. Visando potencializar níveis de resultados profissionais e buscar evolução, felicidade, bem-estar e qualidade de vida de um indivíduo ou grupo. Surgiu o método *Coaching* como assessoria e ao mesmo tempo parceria profissional e pessoal (SBC, 2009).

Segundo a Sociedade Brasileira de Coaching ³(SBC) o processo de *coaching* é um processo que tem o propósito de, através do seu profissional, o *coach*, ajudar seu cliente, o *coachee*, a ir em busca do alcance de novas realizações e conquistas, focando na “mudança e aumento de performance” (SBC, 2009, p. 23).

Sendo assim, como foi visto anteriormente, para o vendedor potencializar e aumentar seus níveis de vendas, o plano de metas se faz necessário. E tanto o vendedor como indivíduo como a empresa pensando no aumento da performance de seus vendedores e da empresa como um todo podem utilizar do processo de *coaching* para auxiliar no planejamento estratégico de vendas e objetivos.

Foram estudados três tipos de planos de metas. No entanto, independente do qual seja escolhido pela empresa ou pelo vendedor, o profissional de *coaching* pode ser um diferencial e importante para o melhor estabelecimento de um plano de metas e objetivos (MATTA; VICTORIA, 2009).

Com um *coach* é possível uma melhoria na direção, planejamento e projeção dos objetivos que são propostos, bem como no entendimento dos propósitos e missões do vendedor e no foco do que lhe é importante. Ao mesmo tempo, o *coaching* possibilita uma motivação e continuidade nos objetivos especificados, no autoconhecimento do vendedor sobre seus talentos, virtudes e também sobre suas capacidades de evitar ou sobrepor o que lhe impede de performar melhor.

Outro ponto interessante sobre o estabelecimento de metas e objetivos na vida é a melhoria tanto no campo profissional quanto na qualidade de vida pessoal do indivíduo. Assim, o processo de *coaching* também auxiliará na melhoria de resultados tanto profissionais como pessoais do vendedor. Essas melhorias são contínuas e construtivas quando realizadas com alguém como um profissional ao lado.

Avila (2012) ressalta que o desenvolvimento contínuo proporcionado pelo *coaching* permite um olhar mais objetivo das situações como um todo. Através deste processo é possível considerar alternativas no processo bem como ter responsabilidades e comprometimento com o planejamento e execução de metas estabelecidas.

³ Este trabalho de pesquisa tem como base a linha de raciocínio do processo de coaching segundo a Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) e usará diversas bibliografias da mesma para fundamentação teórica do trabalho.

Tendo um acompanhamento de um *coach*, um profissional de vendas saberá aonde deve chegar, como vai chegar lá, quais os passos e no caso de encontrar obstáculos saberá como encontrar opções para os desafios. Isso dificultará que o vendedor entre na zona de *burnout*. Mesmo que ele pare de performar, com a ajuda do *coach* ele poderá voltar a se recuperar e performar novamente ao invés de absorver todo o estresse do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos críticos na área de vendas os vendedores precisam saber como lidar com períodos de vendas baixas. Momentos assim podem causar estresse no vendedor de alta performance, acostumado a grandes números de vendas. Em casos extremos, o vendedor pode desanimar, se sentir desestimulado e com baixa auto-estima pelo não alcance de resultados e, quando crítico, desencadear a síndrome de burnout.

Este artigo, em seu princípio, conseguiu descrever o que consiste o ato de vendas e as características que englobam o vendedor de alta performance. Foram destacados as qualidades que o vendedor deve ter. Ainda, foram demonstrados estudos e métodos científicos comprovados, como é o método SPIN de vendas, que explica como age um vendedor de excelência.

Em seguida, foi estudado o que é a síndrome de burnout. Através de revisão bibliográfica em artigos técnicos publicados verificou-se que essa síndrome foi recentemente reconhecida como doença laboral de extremo desgaste psicológico e emocional desencadeado pelo estresse laboral. Como foi descrito, o burnout já é considerado uma das principais síndromes do novo século.

Por fim, foi estudado as definições de metas e objetivos e como estas tem importância na vida de uma pessoa, seja na vida profissional ou pessoal. Através de um objetivo delimitado e específico a pessoa deve estabelecer passos a serem seguidos, metas a serem batidas de modo a saber o caminho que está trilhando em sua vida e como tem conquistado pequenas coisas em prol de um alvo maior. Isso realizado através de um planejamento estratégico que requer disciplina e comprometimento. Uma das maneiras de se realizar um planejamento estratégico pode ser através do método *coaching*, uma assessoria profissional e pessoal que através de um *coach* auxilia o indivíduo no alcance de resultados, realizações e sucesso.

Sendo assim, com um planejamento estratégico de vida bem definido, que seja seguido com disciplina pode ajudar um profissional vendedor, mesmo em tempos de crise ou de baixas vendas, a lidar com estes obstáculos e não se sobrecarregar com insatisfação ou estresse laboral. E o acompanhamento de um coach, que lhe ajuda na delimitação dos objetivos e metas e no desempenho de sua carreira se faz importante, ainda mais em tempos críticos.

Este artigo então propõe que exista a figura de um *coach* na gestão comercial das empresas, ou que vendedores de alta performance se preocupem com sua saúde e gestão de carreira. Entende-se que ter metas, objetivos, propósito, missão e valores definidos, evita que grandes vendedores se questionem no futuro se tomaram o caminho certo em suas carreiras, e não se não tomaram evite se frustrar e até chegar ao burnout. O resultado deste investimento, é ter uma equipe mais alinhada aos valores e missões das empresas, evitar a queda de produtividade, tornar o vendedor mais realizado em participar dos projetos da empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARLOMAGNO, Livia Lopes Lucas; et al. **Relação entre criatividade, esperança otimismo e desempenho profissional.** Trends in Psychology / Temas em Psicologia – 2014, Vol. 22, nº 2, 497-508

DAMIANI, Daiani. **Síndrome de *burnout*.** Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1056/1/Daiani%20Damiani%20Paganini.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2016.

FASCINA, Linus Pauling, et al. **Avaliação do Nível da Síndrome de Burnout Na Equipe De Enfermagem Da UTI-Adulto.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1263.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2016

FRANÇA, Thais Lourença Barbosa; et. al 2014 - **Síndrome de Burnout.** Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewFile/6347/pdf_6332>. Acesso em: 01 jun 2016.

FROSSARD, Bruno; MORAES, Tiago Cacique. **As abordagens e técnicas eficazes em vendas diretas.** Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Vendas_Diretas.pdf>. Acesso em: 16 Mai. 2016

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10a Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000

MATTA, Vilella; VICOTRIA, Flora. **Livro de metodologia - positive coaching.** São Paulo: SB Coaching Editora.

MAGALHAES, Gislene Bessa. **Excelência em Vendas.** Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214180.pdf>. Acesso em: 16 Mai. 2016

MAQUIAVEL. **Discursos sobre a primeira década de Tito Lívio**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.p. 217.

MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>>. Acesos em: 10 Abr. 2016

PEREIRA, Antonio da Costa. **Treinamento e desenvolvimento da área de vendas**. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ANTONIO%20DA%20COSTA%20PEREIRA.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2016

RACKHAM, Neil. **Alcançando Excelência em Vendas – SPIN Selling**. São Paulo: MBooks, 2010.

SBC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Como definir metas e objetivos pessoais**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/5-fatores-que-podem-te-ajudar-a-definir-metas-e-objetivos/>>. Acesso em: 25 Abr. 2016

SILVA, Carlos Roberto Ernesto. **Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling**. Revista Brasileira de Orientação Profissional jul.-dez. 2010, Vol. 11, No. 2, 299-309

SILVA, Dani Cabreira. **A relação entre satisfação do vendedor direto e performance em vendas**. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/651/1/DaniCabreira.pdf>>. Acesso em: 15 Mai. 2016

SCHWARTZ, Tony; et al. **Be excellent in anything. The four Keys of tranforming the way we work in life**. Free Press, 2010

TIMOTHY, T. C. **Positive psycology compared to other coaching**. Positive Psychology News Daiy. Set. 2009.

TRACY, Brian. **O pensamento que faz vender**. São Paulo: Landscape, 2006.

TRIGO, T.R. et al. **Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos**. Rev. Psiq. Clín 34 (5); 223-233, 2007