

LUIZ GAZIRI

O GUIA  
COMPLETO  
PARA A  
REMUNERAÇÃO  
DE VENDEDORES

SAIBA COMO ESCOLHER AS MELHORES ESTRATÉGIAS  
BASEADAS NA CIÊNCIA COMPORTAMENTAL

**LUIZ GAZIRI**

**O GUIA  
COMPLETO  
PARA A  
REMUNERAÇÃO  
DE VENDEDORES**

SAIBA COMO ESCOLHER AS MELHORES ESTRATÉGIAS  
BASEADAS NA CIÊNCIA COMPORTAMENTAL

THIAGO  
CONCER | osv

**EDIÇÃO DIGITAL EXCLUSIVA**

# SUMÁRIO

<b>UMA EQUAÇÃO COM VARIÁVEIS DESCONHECIDAS</b>	<b>..... 07</b>
<b>UM MODO (BEM) ANTIGO DE SE PENSAR</b>	<b>..... 23</b>
<b>INSEGURANÇA FINANCEIRA = MENOS FELICIDADE</b>	<b>..... 36</b>
<b>DINHEIRO, INDIVIDUALISMO E DESONESTIDADE</b>	<b>..... 42</b>
<b>UMA BRINCADEIRA PERIGOSA</b>	<b>..... 47</b>
<b>A ADAPTAÇÃO HEDÔNICA</b>	<b>..... 56</b>
<b>OS PREJUÍZOS DA RIQUEZA</b>	<b>..... 62</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DE SER FELIZ</b>	<b>..... 66</b>

# SUMÁRIO

<b>VOCÊ ESCOLHE O ESTRESSE?</b>	<b>80</b>
<b>A PROPORÇÃO DA FELICIDADE</b>	<b>104</b>
<b>SER FELIZ É UMA LEI</b>	<b>112</b>
<b>O QUE AS PESSOAS “ACHAM” NÃO É O QUE FUNCIONA</b>	<b>118</b>
<b>MODELOS DE REMUNERAÇÃO</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>189</b>

Antes de ilustrarmos as possíveis formas de remunerar equipes comerciais, é importante que você conheça um pouco sobre a surpreendente teoria científica de como o comportamento humano verdadeiramente funciona. Nas quase duas décadas em que venho estudando artigos científicos, posso afirmar que os maiores erros cometidos por empresas e indivíduos, sem dúvida alguma, vêm do fato de que nossas intuições sobre como as pessoas se comportam são completamente equivocadas. Sem uma compreensão verdadeira de como o ser humano funciona, vamos continuar utilizando estratégias erradas sem nunca entender por que elas raramente levam aos resultados que esperamos. Eu sei o quão tentador é deixar de ler a parte teórica e pular diretamente para os modelos de comissão, porém, para que você compreenda as vantagens e desvantagens de cada modelo, é fundamental que você leia a parte teórica, a qual é extremamente surpreendente – seu cérebro vai virar do avesso!

Nesta jornada pelo mundo da ciência, eu já li milhares de artigos científicos em inúmeras áreas, troquei centenas de e-mails com alguns dos cientis-

cientistas mais premiados do mundo – inclusive com ganhadores do Prêmio Nobel – e inclusive, tive a oportunidade de visitar alguns deles em instituições como Harvard, Stanford, Universidade da Califórnia, Florida State, Universidade de Nova York, Universidade da Carolina do Norte e muitas outras.

Como consultor, professor, autor e palestrante, eu levo meu trabalho muito a sério. Cada artigo que leio, cada e-mail que envio para cientistas e cada visita que faço a pesquisadores têm como intuito trazer o que de existe de mais relevante e recente no mundo da ciência, para que todos nós possamos, de uma vez por todas, tomar as decisões que verdadeiramente nos levarão a resultados fantásticos. Pronto para se surpreender? Vamos lá!

**UMA  
EQUAÇÃO  
COM  
VARIÁVEIS  
DESCONHECIDAS**

No final dos anos 1990, os cientistas Uri Gneezy, da Universidade da Califórnia em San Diego, e Aldo Rustichini, da Universidade de Minnesota, fizeram uma descoberta intrigante, desconhecida pela maioria das pessoas e por grande parte do mundo corporativo<sup>1</sup>. Eles realizaram um experimento científico acompanhando os alunos de uma escola em um tradicional Dia de Doação, em Israel. Os 180 participantes foram divididos em três grupos para coletar doações de porta em porta, sob as seguintes condições:

**Grupo 1** – Recebeu uma pequena palestra sobre a importância do trabalho que realizaria.

**Grupo 2** – Recebeu uma pequena palestra sobre a importância do trabalho que realizaria + a informação de que ganharia 1% do total arrecadado.

**Grupo 3** – Recebeu uma pequena palestra sobre a importância do trabalho que realizaria + a informação de que ganharia 10% do total arrecadado.



Dadas as condições de trabalho de cada grupo, qual deles arrecadou mais dinheiro?

Antes que dê sua opinião, é importante saber o que é um Dia de Doação. Tradicionais em Israel, os Dias de Doação acontecem diversas vezes ao ano, e os recursos arrecadados são destinados a crianças com deficiências, pesquisas para câncer, entre outras causas sociais. As datas são divulgadas por meio de anúncios na televisão e demais mídias, portanto a população de todo o país já sabe com antecedência quando as coletas acontecerão e aguarda entusiasmada a visita dos estudantes – responsáveis por recolher os recursos – na esperança de que suas doações possam fazer a diferença na vida de alguém. Como podemos imaginar, nenhum esforço dos estudantes é necessário para convencer as pessoas a doarem – eles não precisam “vender” nada. Desta forma, o desempenho dos estudantes depende **exclusivamente de seus próprios esforços**: quanto mais casas visitarem, maior será a arrecadação alcançada.

É importante ressaltar que os participantes dos grupos 2 e 3 foram devidamente informados de que suas comissões, os incentivos financeiros por sua performance, viriam de recursos das universidades. Não causariam, assim, prejuízo algum aos destinatários das arrecadações; além disso, nenhum grupo sabia das condições de trabalho dos outros, a fim de preservar o experimento científico.

Se você perguntar para dez pessoas na rua qual destes grupos teve melhor performance, o que acha que a grande maioria delas iria responder?

Se você se fundamentar no modelo intuitivo que a maioria das pessoas usa na relação entre dinheiro, motivação e performance, a sua conclusão será a de que os membros do grupo 3 foram os que mais arrecadaram recursos; afinal, quanto mais alto o incentivo financeiro envolvido, maior a motivação das pessoas e a sua performance, não é mesmo? Levando em conta também que o desempenho dos estudantes dependia apenas deles mesmos, algo próximo ao comum discurso de meritocracia no ambiente corporativo, a conclusão de que o grupo 3 foi o melhor ganha um peso ainda maior, certo?

No entanto os valores arrecadados pelos grupos, em novo shekel israelense (₪), foram os seguintes:

**Grupo 1** – ₪ 238,60.

**Grupo 2** – ₪ 153,60.

**Grupo 3** – ₪ 219,30.

Surpreso com a informação de que o grupo 1, que não recebeu incentivos financeiros, apresentou uma atuação melhor comparado aos demais? O que causou isso? No artigo, publicado no Quarterly Journal of Economics em agosto de 2000, Gneezy e Rustichini relataram:

*“As conclusões principais destes estudos foram de que recompensas positivas, em particular recompensas financeiras, têm um impacto negativo na motivação interna.”*

Estou certo de que esses resultados são bem diferentes das previsões que você fez quando apresentei

as condições de cada grupo. Parece que a equação da motivação traz variáveis desconhecidas ao público em geral e, surpreendentemente, algumas delas têm um peso maior do que o dinheiro, certo? Não há dúvida de que o dinheiro é significativo na nossa motivação em certas ocasiões – se assim não fosse, o grupo 3 não teria alcançado uma melhor performance que o grupo 2 –, porém o fato de que o grupo 1 obteve melhor resultado deve nos servir como alerta. De qualquer forma, você pode estar avaliando: caso as comissões fossem maiores do que os máximos de US\$ 1,35 por dupla do grupo 2 e de US\$ 13,50 por dupla do grupo 3, os participantes teriam melhor desempenho, não é? Afinal, quem se motiva com valores tão baixos? Para responder a isso, vamos ilustrar outro experimento que testou esta hipótese.

Em 2002, os pesquisadores Dan Ariely, da Universidade Duke, George Loewenstein, da Universidade Carnegie Mellon, Nina Mazar, da Universidade de Boston, e novamente Uri Gneezy, da Universidade da Califórnia em San Diego, realizaram um experimento ainda mais interessante na cidade de

Madurai, na Índia<sup>2</sup>. Os participantes foram separados em três grupos para realizar seis tarefas diferentes. Os incentivos financeiros ofertados por tarefa, em rupias indianas (₹), foram os seguintes para cada grupo:

### **Grupo 1**

<b>NÍVEL DE PERFORMANCE</b>	<b>INCENTIVO FINANCEIRO</b>
Ruim	0,00
Bom	2,00
Muito Bom	4,00

### **Grupo 2**

<b>NÍVEL DE PERFORMANCE</b>	<b>INCENTIVO FINANCEIRO</b>
Ruim	0,00
Bom	20,00
Muito Bom	40,00

### Grupo 3

NÍVEL DE PERFORMANCE	INCENTIVO FINANCEIRO
Ruim	0,00
Bom	200,00
Muito Bom	400,00

É importante dizer quanto os incentivos ofertados no nível de performance “muito bom” significavam para os participantes. Na época deste estudo, o salário mensal médio na região rural da Índia era de ₹495. Portanto, os participantes do grupo 3, caso atingissem o nível de performance “muito bom” nas seis tarefas, poderiam ganhar o equivalente a **cinco meses de salário**, ou seja, ₹ 2.400. Da mesma forma, os membros do grupo 2 poderiam ganhar o equivalente a **duas semanas de salário**, e os participantes do grupo 1 poderiam alcançar aproximadamente **um dia e meio de salário**. Incentivos muito motivadores, não acha?

E agora que valores extremamente agressivos de comissão foram ofertados, você imagina o que aconteceu? Por incrível que pareça, em **cinco das**

**seis tarefas**, o grupo 3 foi o que teve o **pior** desempenho. Estatisticamente, a performance dos grupos 1 e 2 não apresentou diferença significativa, apesar de os incentivos financeiros do grupo 2 serem **dez vezes maiores** em comparação aos do grupo 1. Em média, 25,58% dos participantes do grupo 1 alcançaram o nível de performance “muito bom” nas seis tarefas, contra 22,21% do grupo 2 e apenas 6,3% do grupo 3. Esse resultado significa que a possibilidade de ganhar incentivos **100 vezes maiores** fez com que o número de participantes com desempenho “muito bom” no grupo 3 fosse **quatro vezes menor** do que no grupo 1.

Algo adicional foi descoberto em outra fase deste estudo, que desta vez, analisou o desempenho de estudantes do MIT em duas tarefas, que são as seguintes:

1. Digitar as teclas V e N repetidamente num computador durante um período de tempo.
2. Resolver vinte matrizes como a da figura abaixo, encontrando dois números que somados

resultassem em 10.

9,38	6,74	8,17
5,15	6,61	3,06
9,71	0,91	4,88
3,58	4,87	6,42

Num primeiro momento, os pesquisadores ofereceram os seguintes incentivos financeiros para a realização das tarefas:

**Performance ruim:** US\$ 0,00

**Performance média:** US\$ 15,00

**Performance excelente:** US\$ 30,00

Logo após a resolução das tarefas pelos alunos, os pesquisadores solicitaram que eles repetissem as mesmas tarefas, sendo que desta vez, eles iriam



oferecer os seguintes incentivos:

**Performance ruim:** US\$ 0,00

**Performance média:** US\$ 150,00

**Performance excelente:** US\$ 300,00

Você ficaria motivado para ganhar US\$ 300,00 em poucos minutos? Estou certo que sim. Da mesma forma, é fácil intuir que os participantes do estudo ficaram extremamente empolgados com a possibilidade de ganhar um bom dinheiro para realizar estas tarefas. Principalmente pelo fato de que a oportunidade de ganhar US\$ 300,00 apareceu exatamente (e propositadamente) no final do mês, quando as economias dos estudantes estavam praticamente esgotadas e eles estavam desesperados por dinheiro.

Após a resolução das tarefas com incentivos financeiros diferentes, os pesquisadores levantaram os dados da performance de cada participante e chegaram a uma conclusão surpreendente ao avaliar o

que aconteceu quando o incentivos financeiros aumentaram de US\$ 0, 15 e 30 para US\$ 0, 150 e 300:

**Tarefa de digitação:** 82,6% das pessoas tiveram **melhor** performance.

**Tarefa das matrizes:** 70,8% das pessoas tiveram **pior** performance. 16,7% das pessoas tiveram **melhor** performance.

Estas descobertas são contrárias ao que todo mundo afirma, não é mesmo?

## **HABILIDADES MOTORAS X HABILIDADES COGNITIVAS**

Mas espera aí: por que na tarefa de digitação as pessoas tiveram melhor performance com incentivos financeiros mas em tarefas como a das matrizes, o resultado foi inverso? Qual é a diferença entre estas atividades?

É aqui que este estudo mostra a sua beleza! Os pesquisadores descobriram que incentivos financeiri-

ros funcionam exclusivamente para tarefas que exigem apenas habilidades motoras, ou seja: força física e coordenação. Digitar as teclas V e N num computador exige apenas habilidades motoras. Já em tarefas que exigem habilidades cognitivas, ou seja, criatividade e inteligência, **incentivos financeiros levam a uma pior performance.**

Para deixar esta diferença mais clara, tarefas que exigem **habilidades motoras** são fáceis de se resolver, a solução para o problema se apresenta de forma clara, não existem surpresas de última hora e o final da tarefa é sempre igual. Uma pessoa que trabalha colhendo frutas ou apertando parafusos usa esta habilidade: a pessoa que colhe frutas nunca irá se surpreender com a presença de um legume na árvore e a pessoa que aperta parafusos dificilmente irá encontrar um prego no lugar do parafuso. Já, tarefas que exigem **habilidades cognitivas** são mais difíceis de se resolver, existem surpresas de última hora, a solução para o problema não é clara e o final da tarefa nunca é igual. Um exemplo claro de um profissional que usa estas habilidades é o vendedor. Vender exige raciocínio e criatividade, é comum o

cliente pedir algo de última hora, a solução para uma venda dificilmente é clara e o final de uma visita de vendas é imprevisível: o cliente pode não ter dinheiro para comprar, pode achar caro, pode não comprar hoje, pode não ter ido com a cara do vendedor, pode pedir desconto, pode ter dinheiro para comprar só daqui a alguns meses, pode achar o produto feio, pode não querer comprar nunca, pode pedir para o vendedor voltar em uma semana, pode comprar naquele exato momento, pode ter que conversar com outro setor e assim vai. Existem **diversos finais** possíveis para uma venda.

## **O que estamos fazendo com nossas empresas e com nossas equipes comerciais?**

Perceba que a estratégia de incentivos financeiros que as empresas seguem é completamente contrária aos estudos científicos. Geralmente, funcionários que usam somente habilidades motoras em seus trabalhos – produção, limpeza, manutenção – não ganham incentivos financeiros, o que melhoraria seus resultados. Mas aqueles funcionários que

usam frequentemente habilidades cognitivas em seus trabalhos – áreas de vendas, marketing, estratégia, finanças, entre outras – geralmente ganham algum tipo de incentivo financeiro. Para obter mais produtividade e melhores resultados, as empresas devem inverter esta estratégia.

Eu gostaria de chamar sua atenção para um número, algo que explica o motivo pelo qual a maioria das equipes de vendas é *igual*: você deve lembrar que no experimento no MIT, apenas 16,7% das pessoas tiveram uma melhor performance com incentivos financeiros. Não por coincidência, na maioria das equipes de vendas, de cada *dez* vendedores, sempre temos *um ou dois* que vendem bem mais do que os outros. Será que este fato acontece por culpa dos *vendedores* ou por culpa do *sistema de comissionamentos*? Sua empresa quer seguir uma estratégia onde apenas 16,7% das pessoas possam ser vencedoras ou prefere uma onde 100% possam vencer? Lembro apenas que ser parte destes 16,7% das pessoas não significa que elas sejam sempre melhores do que as outras: elas são melhores no *sistema de comissionamentos*. Num outro sistema de

remuneração, existe a possibilidade de que pessoas que fazem parte dos outros 83,3% tenham resultados *infinitamente melhores* do que os das que pertencem aos 16,7%. A brilhante estratégia que conserta este desequilíbrio da performance em equipes de vendas é algo que você descobrirá ao ler os modelos de remuneração, mas por favor continue por aqui – você vai descobrir fatos ainda mais incríveis adiante.

Apesar de todo este conhecimento científico, por que a crença de que incentivos financeiros sempre geram melhor performance está tão enraizada na sociedade?

**UM MODO  
(BEM) ANTIGO  
DE SE PENSAR**

A nossa percepção equivocada sobre os incentivos financeiros causarem melhor performance provém do período após a Revolução Industrial, quando Ford e Taylor descobriram que os operários das suas fábricas produziam mais se os seus salários estivessem ligados à sua produtividade. Isso significa que a relação entre mais dinheiro e melhor performance já foi verdadeira no ambiente empresarial, em um momento no qual o trabalho das pessoas era exclusivamente **braçal** – como era o dos operários de Ford e Taylor. No século XXI, embora muitos setores de produção ainda demandem esforço físico, a natureza do trabalho em geral é bem diferente. Os desafios apresentados pelas empresas exigem habilidades **cognitivas**, como raciocínio e criatividade. Apesar dessa mudança, as “verdades” descobertas pelos líderes industriais no século XIX continuam até hoje sendo a base de decisão de muitos empresários e executivos, algo inadmissível na era abundante de informações científicas em que vivemos. As empresas gostam de se dizer inovadoras e que “pensam fora da caixa”, mas, na verdade, a maioria ainda segue as mesmas estratégias defasa-



das.

Quando falamos do sistema de remuneração para a área comercial, a maioria das companhias opta por esta estratégia industrial, mais tarde difundida por Michael Jensen e William Meckling como a **Teoria do Agente**<sup>3</sup>. Essa teoria parte do princípio de que as empresas precisam dividir suas responsabilidades com os seus agentes/funcionários, de forma que, quando o resultado for positivo, devem oferecer parte dele na remuneração. Caso contrário, os funcionários não sentirão ter algum incentivo por se engajarem nos resultados da empresa.

A Teoria do Agente usa como base a premissa de que o ser humano é **preguiçoso naturalmente** e sempre **evitará o trabalho**, por isso as pessoas só sairão da zona de conforto se receberem algum **estímulo** ou **punição**. Dessa forma, a empresa pagará aos funcionários somente quando trouxerem resultado, o que é lógico no sentido econômico, mas falha gravemente em outro sentido. Infelizmente, a economia tradicional e muitos estudos da área de planejamento estratégico não levam em conta algo fundamental para o desempenho das pessoas: a

parte **emocional**. O ser humano não é um robô que responde de forma previsível ao estímulo financeiro, pois a equação da motivação carrega inúmeras outras variáveis.

Em 2012, Ian Larkin, pesquisador da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), em conjunto com Francesca Gino, renomada pesquisadora de Harvard, e Lamar Pierce, da Universidade de Washington, publicou um artigo que explora todos os riscos que a Teoria do Agente oferece para as empresas, sob uma perspectiva tanto econômica quanto psicológica<sup>4</sup>. Os pesquisadores demonstraram que as previsões da Teoria do Agente são falhas devido ao pagamento por performance ser **menos efetivo** do que o esperado, além de **custar mais caro** do que Jensen e Meckling consideraram. Alguns dos riscos levantados são as consequências negativas na performance dos funcionários causadas pela intensificação da **comparação** e **competição** entre eles, além do aumento na **autoconfiança**. No decorrer da leitura, você entenderá como o dinheiro provoca a sensação de independência, fazendo com que as pessoas ajam mais autoconfiantes e não peçam a

opinião dos outros nas suas decisões, o que gera um grande risco para o mundo corporativo, tão dependente do trabalho em equipe.

Larkin, Gino e Pierce ainda notaram que as empresas devem buscar sistemas mais justos de pagamento se não quiserem sofrer com a redução do esforço, das habilidades e a sabotagem de seus colaboradores. Enquanto as empresas alimentam a cultura de que devem recompensar seus funcionários apenas quando trazem resultados, a ciência nos mostra que este processo funciona exatamente de **modo inverso**:

*Primeiro as empresas devem dar condições psicológicas para que os funcionários tenham boa performance – garantindo um salário justo, concedendo mais autonomia nas tarefas, criando ambientes propícios aos bons relacionamentos entre os colegas e desenvolvendo seus pontos fortes – e, só então, cobrar deles os resultados.*

Gosto de usar uma analogia para ilustrar o que vem acontecendo hoje em dia na área comercial.

Imagine que seu objetivo é correr uma maratona em menos de três horas, sendo que o calçado que deve usar é um All-Star. A promessa é a de que caso você complete a maratona abaixo do tempo desejado, os organizadores da prova lhe darão um Nike para sua próxima prova. Quantas pessoas conseguem completar uma maratona em menos de três horas usando um All-Star? Não seria melhor, na largada, que os organizadores lhe dessem um Nike? Isto é exatamente o que acontece na área de vendas na maioria das empresas: elas oferecem um salário bem baixo para o vendedor correr a maratona e somente se ele completar a prova, a companhia paga o resto de seu salário. As condições para o vendedor chegar ao final da maratona abaixo do tempo estipulado não seriam mais adequadas se ele recebesse seu salário integral na largada? Vamos pensar sobre isto?

Todos estes estudos estão em consonância com as descobertas dos mais importantes pesquisadores da área motivacional: Edward Deci e Richard Ryan, da Universidade de Rochester. Sobre a prática de oferecer incentivos financeiros para motivar os funcionários, Deci e Ryan, em parceria com Richard

Koestner, da Universidade McGill, realizaram um dos estudos mais relevantes da história da motivação e chegaram a uma conclusão que desafia as práticas motivacionais de muitas empresas<sup>5</sup>. Em uma meta-análise de 128 pesquisas científicas, publicada no *Psychological Bulletin*, os pesquisadores concluíram:

*“Como previsto, recompensas por engajamento, conclusão [de uma tarefa] e performance minaram significativamente a motivação interna [dos participantes] (...) assim como fizeram todas as recompensas, todas as recompensas tangíveis e todas as recompensas esperadas. Recompensas por engajamento e conclusão também minaram significativamente o interesse reportado [pelos pessoas enquanto realizavam as tarefas] (...)”*

Os estudos até então apresentados nesta obra revelam que o conceito do **Homo economicus** – responsável por interpretar que o homem toma decisões exclusivamente para maximizar seus ganhos – finalmente está chegando à sua extinção com a evolução

da ciência. Quando será que as empresas, os governos e outras instituições se atentarão a isso?

Muitas das percepções que pessoas, empresas e, inclusive, pesquisadores científicos têm sobre motivação são erradas ou desatualizadas. Por isso vamos explorar o que é motivação.

## O QUE É MOTIVAÇÃO, AFINAL?

Na mais simples definição, **motivação é o que nos faz agir**. Porém explicar o que **causa** a motivação não é tarefa simples; aliás, até o momento a ciência não tem uma conclusão sobre quais fatores que a influenciam – e acredito que nunca terá. Caso chegasse o momento em que a ciência alcançasse total compreensão de como as coisas funcionam, ela deixaria de existir. Penso que o principal papel da ciência seja analisar o conhecimento disponível hoje e tentar descobrir se há algo **melhor** do que isso, algo **adicional** ao que já sabemos e, inclusive, até revelar se o que conhecemos está **errado**. A motivação é um desses casos em que constantemente existem novas contribuições – adição de descober-

tas, destruição da convicção anterior e construção de um novo saber.

Motivação é uma característica que não pode ser observada diretamente na natureza – como a cor dos olhos, estrutura física ou altura. Portanto, em casos como este, a ciência deve observar e medir diversas variáveis ao mesmo tempo. Faz centenas de anos que cientistas procuram entender esse fenômeno que nos faz agir, viver e trabalhar com mais dedicação, ser mais produtivos, ter mais disposição, ser mais alegres, lutar por uma causa, perseguir uma meta, buscar a sobrevivência, entre diversas outras características. Em dado momento, pesquisadores descobriram que esse fenômeno relacionava-se com as condições em que uma pessoa vivia, com o clima no seu ambiente de trabalho, com o seu estado de saúde, com o valor do salário, com a quantidade de amigos, com a qualidade da relação conjugal, com o progresso que alcançava na vida pessoal e profissional, com a liberdade de que desfrutava, com as suas metas, com a forma como queria ser vista pela sociedade, com a sua genética etc.

Esses cientistas, então, resolveram nomear tal

conjunto de variáveis de **motivação**. Na linguagem científica, a motivação é um **constructo** que pode ser explicado **parcialmente** quando todas as variáveis já citadas, e outras, tiverem sido observadas e medidas. As variáveis observadas para se entender um constructo como a motivação são chamadas de **dimensões**. Se a transformássemos em uma fórmula, teríamos:

saúde  
autonomia    sensação de competência  
reconhecimento    felicidade    desenvolvimento  
pessoal    **MOTIVAÇÃO**    metas  
trabalho    família  
dinheiro    relacionamentos    mentalidade    propósito  
uma infinidade de variáveis conhecidas  
e desconhecidas

Apesar de as pessoas saberem intuitivamente que a motivação envolve diversas variáveis, muitas ainda cometem o erro de selecionar **uma** ou **poucas delas** para tentar explicar esse fenômeno gigantesco, reduzindo a complexidade desse constructo. No ambiente empresarial, muitos gestores acreditam que a motivação de seus funcionários se resume a



**interesses financeiros**, portanto usam artifícios para motivá-los – comissões, bônus, participação nos lucros e prêmios em dinheiro, por exemplo. Na vida pessoal, grande parte de nós também acredita que o segredo da motivação é **acumular o máximo de dinheiro possível**, como se isso pudesse resolver qualquer problema. Esses são exemplos puros de reducionismo, a motivação humana é muito mais complexa do que uma pilha de dinheiro.

*Acreditar que apenas uma variável resolverá toda a equação da motivação é uma falha grave.*

Sem dúvida, nessa equação existem variáveis que têm um **peso maior do que outras**, mas isso não significa que elas podem explicar **todo** o fenômeno sozinhas.

Sobre esse assunto, a pesquisadora Nina Mazar, da Universidade de Boston, me disse que as pessoas costumam usar o reducionismo para transmitir a imagem de que são inteligentes. Por alguma razão, elas se sentem superiores quando afirmam que encontraram **a razão** pela qual certo fenômeno

aconteceu. Com frequência no mundo corporativo, por exemplo, há quem tente nos convencer de que a Apple deu certo por causa de **uma estratégia** que seguiu, ou que alguém enriqueceu por causa de uma decisão; porém nenhum fenômeno depende de **uma única razão**. Há um mantra entoado por muitos cientistas de que a **correlação não significa causa**. O dinheiro, por exemplo, pode ter certa relação – ou correlação, na linguagem científica – com a motivação, mas não é a sua **única causa**.

Da mesma forma que a sua saúde ficará comprometida caso se alimente exclusivamente de chocolate, a sua motivação será prejudicada se você acreditar que o dinheiro pode resolver todos os seus problemas. Para uma boa saúde, seu corpo precisa de um equilíbrio entre fibras, proteínas, gorduras, água, nutrientes e vitaminas. Sua motivação funciona da mesma forma: é preciso um equilíbrio nas variáveis para obter todos os benefícios que ela lhe oferece. A sua motivação é o resultado de quanto dinheiro você possui, de como o gasta, de sua mentalidade, de quanto ajuda os outros, de quanta autonomia pode ter, da qualidade de seus relacionamen-

tos pessoais, das metas que estabelece para a vida e de muitas outras variáveis.

**INSEGURANÇA  
FINANCEIRA =  
MENOS  
FELICIDADE**

Se ter mais dinheiro do que o suficiente não traz felicidade, entretanto, podemos assumir que as consequências de ter pouco são avassaladoras. Em 1991, o pesquisador Ralph Catalano, da Universidade da Califórnia em Berkeley, publicou um artigo sobre existir uma forte correlação entre insegurança econômica e severas doenças psicológicas<sup>6</sup>. Outro estudo, desta vez publicado pela Universidade Case Western Reserve, também nos alerta haver uma relação entre a renda e a quantidade de emoções negativas reportada pelas pessoas, como tristeza, nervosismo e desesperança<sup>7</sup>. Quanto mais as pessoas sofrem para pagar suas contas, maior é o número de emoções negativas que dizem sentir diariamente. Não por acaso, diversas pesquisas reiteram que a falta de dinheiro, ou a discordância sobre o seu uso, é a principal causa dos divórcios<sup>8</sup>.

A renomada psicóloga Elizabeth Dunn realizou um estudo cuja descoberta é muito especial: apesar de não aumentar a felicidade, o dinheiro **reduz a tristeza**<sup>9</sup>. Nesse estudo, indivíduos com rendas maiores reportaram não se sentir mais nem menos felizes em relação a pessoas com rendas menores,

porém se sentiam menos tristes em comparação àquelas com rendas menores – o que mais uma vez revela que o dinheiro não é uma ferramenta efetiva para aumentar a felicidade, e sim para **diminuir a tristeza**. Outra pesquisa atestou que os momentos altamente insatisfatórios da vida estavam relacionados a um fator: a **insegurança financeira**<sup>10</sup>.

Neste mesmo sentido, em um artigo publicado no *Proceedings of the National Academy of Sciences*, em 2010, Daniel Kahneman e Angus Deaton, da Universidade de Princeton, **ganhadores do Prêmio Nobel**, revelaram que a partir do momento em que uma pessoa passava a ganhar um salário de **classe média**, aumentos na sua receita não se traduziam em mais felicidade diária<sup>11</sup>. Este estudo revela que o dinheiro e a felicidade crescem juntos até **certo limite**. Voltando ao ditado de que “dinheiro não compra felicidade”, você acaba de descobrir algo novo: essa frase é válida dependendo de quanto dinheiro você tem! Enquanto um morador de rua experimentaria um aumento exponencial na felicidade ao conseguir um emprego e um lugar para morar, roupas para vestir e o conforto de saber que

poderá comer três vezes ao dia, um bilionário que passasse a ganhar US\$ 500 mil a mais por ano permaneceria com o seu nível de felicidade inalterado. Da mesma forma, um vendedor que conquista a sensação de que todos os meses irá pagar suas contas e não ficará devendo no banco, ou seja, um profissional de vendas que conquista segurança financeira, também passa a ter um aumento enorme em sua felicidade e conseqüentemente, passa a ter condições de dar o seu melhor no trabalho. Mais adiante, você vai entender o impacto da felicidade na performance e saúde do ser humano.

Considerando esses dados, muitas empresas deveriam rever suas políticas salariais para garantir que seus funcionários se livrassem da perigosa insegurança financeira. Foi exatamente isso que Dan Price, CEO da Gravity Payments, fez em 2015. Hoje, o menor salário pago aos funcionários da empresa é US\$ 70 mil anuais, o que lhes garante uma boa estabilidade financeira. Com essa mudança, Price viu a rotatividade de pessoal da Gravity despencar, e os lucros quase dobrarem<sup>12</sup>. Certamente, esse valor mínimo varia para mais ou para menos de

acordo com a realidade de cada país, e justamente por isso é que deveria ser levado mais a sério. Essa mudança salarial é ainda mais urgente em áreas com a cultura de praticar salários fixos baixos e pagar grande parte da remuneração dos trabalhadores com incentivos por produtividade, como o setor de vendas. As consequências dessa prática podem ser desastrosas, como sugerem os experimentos de Dan Ariely, na Índia, e de Gneezy e Rustichini, em Israel. A ciência traz evidências de longa data sobre incentivos financeiros em tarefas que envolvem **criatividade** – como vendas – poderem surtir efeitos perversos na performance das pessoas<sup>13</sup>. Comissões aumentam a motivação dos vendedores **acima do limite ideal** e fazem com que prestem atenção demasiada à tarefa, além de causarem insegurança financeira constante. Aliás, é interessante notar que muitos profissionais de vendas dizem “amar” dinheiro! Mas será que esse amor é natural ou apenas causado por outros efeitos que lhes são desconhecidos? Tim Kasser mostra, através de seus estudos, que pessoas com a frequente sensação de **insegurança financeira** – algo normal na vida de



um vendedor comissionado – passam a atribuir um peso maior à importância do dinheiro e de bens materiais como sinais de que “estão indo bem na vida”. Aqueles sem tal insegurança colocam a posse de bens materiais e dinheiro como menos importantes em suas autoavaliações sobre quão bem-sucedidos são, o que gera grande vantagem motivacional, além de mais felicidade<sup>14</sup>.

**DINHEIRO,  
INDIVIDUALISMO  
E DESONESTIDADE**

Em novembro de 2006, a renomada revista científica *Science* publicou um artigo muito interessante. Nele, pesquisadoras da Universidade de Minnesota, Universidade Estadual da Flórida e Universidade da Colúmbia Britânica realizaram nove experimentos nos quais os participantes foram estimulados com “dinheiro” – a utilização das aspas indica que, na verdade, o “dinheiro” oferecido aos participantes não era real<sup>15</sup>. Em alguns experimentos os participantes ordenaram sequências de palavras para que se tornassem frases, sendo que os grupos estimulados com “dinheiro” recebiam palavras que os lembravam de dinheiro, enquanto os outros grupos ordenavam palavras neutras. As condições dos demais experimentos eram similares: os participantes eram incentivados com dinheiro de um jogo de tabuleiro, ou deveriam realizar uma tarefa posicionados de frente para uma parede onde estava um quadro com desenho de notas de dinheiro, ou eram solicitados a realizar uma tarefa em um computador cuja tela de descanso era uma animação feita com dinheiro, ou eram solicitados a ler em voz alta uma redação sobre crescer tendo uma vida com dinheiro

abundante, ou ainda eram estimulados a imaginar uma vida com muito dinheiro. Os outros grupos dos experimentos realizavam tarefas sem esse “incentivo”, recebendo estímulos moderados ou neutros. O que aconteceu foi alarmante!

Nos mais diversos experimentos, estímulos com “dinheiro” fizeram os participantes demorarem mais tempo para pedir ajuda em uma tarefa difícil, passarem menos tempo ajudando e dando explicações a um colega durante o trabalho, estarem menos dispostos a ajudar alguém que sofreu um pequeno acidente, doarem menos dinheiro para estudantes bolsistas, sentarem-se mais longe dos colegas, escolherem experiências individuais em vez de experiências em que várias pessoas poderiam se divertir e, finalmente, optarem por trabalhar sozinhos em uma tarefa, evitando fazê-la em grupo.

No mundo corporativo, executivos gostam de adotar discursos que enfatizam como em suas empresas o trabalho em equipe é um dos comportamentos mais valorizados, enquanto pagam comissões, bônus, prêmios e participação nos lucros para os funcionários. Nos ambientes invadidos pelos

modismos do pagamento por performance e da meritocracia – na qual os indivíduos são pagos, promovidos ou demitidos de acordo com a sua performance individual –, o trabalho em equipe torna-se praticamente impossível. As autoras do artigo, Kathleen Vohs, Nicole Mead e Miranda Goode, afirmaram que o dinheiro proporciona às pessoas a sensação de independência, de que podem alcançar seus objetivos sem a ajuda dos outros – o que explica, de forma mais clara, as consequências negativas das políticas de meritocracia individual. Além disso, o conceito de meritocracia dentro de uma empresa, apesar de belo no discurso, falha miseravelmente na prática. Em ambientes de trabalho cada vez mais complexos, dificilmente o desempenho de um funcionário depende apenas da sua dedicação e do seu esforço. Não que esses fatores não sejam importantes, mas hoje a performance de um funcionário depende muito mais de fatores que fogem ao seu controle<sup>1</sup> do que de outros que dependem exclusivamente da sua força de vontade. Está mais do que na hora de as empresas começarem a equilibrar seus discursos com suas ações. Mérito se conquista em grupo, não

individualmente.

Se apenas pensar em dinheiro já produz comportamentos inadequados, ver uma grande quantidade dele resulta em consequências ainda mais graves. Pesquisadores de Harvard e da Universidade de Washington realizaram um estudo no qual, antes de realizar uma tarefa, um grupo de participantes visualizava um maço de notas que somavam US\$ 24, e outro grupo visualizava US\$ 7 mil em vários maços. O resultado foi que 85,2% das pessoas do grupo que visualizou uma grande quantidade de dinheiro trapacearam na tarefa, contra apenas 38,5% do grupo que viu uma pequena quantidade de dinheiro. Além disso, a magnitude das trapaças também foi diferente em ambas as condições: 80% do grupo que viu US\$ 7 mil trapaceou em alto nível, ao passo que somente 26% do outro grupo se engajou nesse comportamento<sup>16</sup>.

**UMA  
BRINCADEIRA  
PERIGOSA**

1 Estado da economia, qualidade dos produtos e serviços da empresa, condições de pagamento, logística, política de crédito, avanços tecnológicos, eficiência de outros setores da empresa, clima, preço, movimentação dos concorrentes, estilo da liderança, ambiente organizacional, política de remuneração, formulação das metas, ajuda dos colegas de trabalho, entre outros fatores.

Em um estudo ainda não publicado, Paul Piff, professor da Universidade da Califórnia em Irvine, criou uma situação similar à do experimento anterior, orientando dois alunos a rivalizarem em uma partida do jogo de tabuleiro Monopoly<sup>17</sup>. Depois de tirar cara ou coroa, um deles ganhava US\$ 2 mil na largada com um bônus adicional de US\$ 200,00 a cada volta no tabuleiro, enquanto o outro recebia US\$ 1 mil no início, e o bônus a cada volta era de US\$ 100,00. O aluno na condição “rica” podia jogar dois dados, assim andando mais rápido no tabuleiro; o outro podia jogar apenas um dado. Para melhorar a situação, o aluno “rico” ganhava a miniatura de um Rolls-Royce para ser o seu veículo no jogo. O resultado foi que, em diversas rodadas, analisando mais de 200 pessoas, os participantes colocados na condição privilegiada agiam de forma mais agressiva do que os do outro grupo: moviam suas peças fazendo mais barulho, usavam posturas expansivas



e de poder, constantemente afirmavam ao outro participante que tinham muito dinheiro e passavam a ser rudes e a desprezar os participantes “pobres”, evitando o contato visual.

Essa conclusão não foi apenas dos cientistas; um grupo de pessoas sem conhecimento prévio do estudo também avaliou os jogadores “ricos” como agressivos, rudes e competitivos. Piff e seus colegas propositalmente colocaram uma tigela com pretzels na mesa do jogo – e sim, os participantes que mais comeram foram os “ricos”. É interessante notar que mesmo sabendo estarem em uma condição “rica” por pura sorte, momentos depois de o jogo ter início, esses participantes mudavam o seu comportamento de forma radical – apesar de a sua riqueza ser composta por dinheiro de brinquedo! Da mesma forma, esses jogadores reportaram mais tarde aos pesquisadores a sua opinião de que eram merecedores do seu sucesso no jogo, demonstrando orgulho de suas estratégias para vencê-lo, não levando sequer em conta a enorme vantagem que conquistaram sobre os outros jogadores por pura sorte no cara ou coroa.

Vantagens financeiras geram uma falsa percepção de competência, a ponto de fazer com que as pessoas se esqueçam de fatos relevantes, como o de que o jogo era claramente manipulado para que os participantes com benefícios vencessem. E na empresa onde você trabalha? Será que pagar incentivos financeiros para os funcionários não produz neles o mesmo sentimento de que são extremamente competentes e não precisam dos outros para ter sucesso? Será que pagar incentivos financeiros não promoverá nas pessoas comportamentos antissociais, em vez de pró-sociais? E quanto aos pais que dão incentivos financeiros aos filhos após uma boa nota em uma prova? Será que não estão causando nas crianças as mesmas sensações e tirando delas a motivação interna, podendo transformá-las em adultas individualistas, antissociais e capazes de trabalhar apenas para ganhar dinheiro?

Estes foram alguns dos tópicos da minha eletrizante conversa com Paul Piff nas belas instalações da Universidade da Califórnia, em Irvine.

*“Aqueles que alcançam o sucesso financeiro*

*passam a ter mais autonomia, sentem que dependem menos dos outros e esquecem que seus resultados foram construídos com a ajuda de muita gente. Assim, eles começam a acreditar que o sucesso financeiro depende somente do esforço individual; por isso os ricos começam a assumir que aqueles que não têm dinheiro são pobres por sua própria culpa, pois não querem trabalhar”, disse Piff, de forma brilhante. “Pais que têm o costume de premiar os filhos após uma boa nota, ou que permitem que eles comam uma sobremesa somente depois de terminarem a salada, mandam o recado direto de que estudar ou comer salada deve ser algo muito desagradável, já que precisam ganhar um prêmio para realizar tais tarefas”, concluiu.*

E este é o mesmo recado que as empresas mandam aos seus funcionários quando oferecem incentivos financeiros à realização de uma tarefa. “Este trabalho deve ser tão ruim que eles têm de me pagar um bônus para que eu o realize”, devem pensar.

Em 2012, Piff já havia chocado a comunidade

acadêmica com seu artigo *Higher social class predicts increased unethical behavior* (Alta classe social prevê aumento de comportamento antiético, em tradução livre), cuja fama também alcançou as manchetes de diversos veículos de comunicação<sup>18</sup>. Nesse artigo, Piff e um grupo de pesquisadores realizaram sete estudos para analisar as mudanças de comportamento causadas pelo dinheiro, descobrindo que indivíduos com carros de luxo apresentavam uma maior probabilidade de cortar a frente de outros motoristas em um cruzamento e menor probabilidade de dar a preferência para pedestres atravessarem a rua na faixa. Indivíduos de alta classe social também tinham maior tendência a tomar decisões antiéticas, maior chance de apanhar doces de um pote reservado a crianças, maior probabilidade de mentir e apresentar comportamentos gananciosos.

Outra descoberta importante dos pesquisadores foi que, quando indivíduos de classe social mais baixa eram incentivados a pensar na ganância como algo positivo, eles apresentavam uma tendência de trapacear tão grande quanto a dos mais ricos. Isso

significa que ambas as classes sociais têm chances de se engajarem em comportamentos antiéticos, mas como o estudo de Piff descobriu que aqueles de classe social elevada é que apresentam uma tendência maior de serem gananciosos, as chances de eles apresentarem esses comportamentos descritos crescem significativamente.

É tentador concluir neste momento que todos os ricos se comportam mal e são desonestos, sobretudo porque as situações por você lidas ajudam a lembrar somente momentos em que se sentiu maltratado por gente mais rica, porém essa não é a verdade absoluta. “Nem todos os milionários agem como idiotas”, afirmou Piff durante a nossa conversa na Califórnia. Já ouvimos falar de pessoas riquíssimas com comportamentos muito positivos, portanto o principal aprendizado desse estudo é que devemos nos manter alertas aos comportamentos a que somos conduzidos quando dispomos de um pouco mais de dinheiro.

Infelizmente, apenas uma pequena parcela de empresas está disposta a fazer mudanças estratégicas nos estilos de incentivos que oferecem aos seus

funcionários. E quando os incentivos não trazem os resultados planejados, muitas atribuem a culpa às pessoas, acusando-as de estarem em sua zona de conforto. A verdade é que muitas empresas deveriam começar a perceber que quem ocupa essa posição são elas mesmas. Afinal, se todas as empresas seguem a mesma estratégia de ofertar incentivos financeiros aos funcionários, estas organizações são verdadeiramente diferenciadas? Realmente “pensam fora da caixa”? Ou será que estão na sua zona de conforto estratégico? Ao ponderar melhor sobre as consequências causadas pelos incentivos financeiros e diminuí-los bruscamente, ou eliminá-los dos ambientes de trabalho, as empresas passarão a seguir um caminho de maior satisfação, engajamento, motivação, felicidade e, é claro, de melhores resultados.

Além de todos os malefícios provocados por ter objetivos de vida que priorizam o sucesso financeiro e material, a busca por essa modalidade de sucesso ainda ativa o principal inimigo da nossa felicidade. E para apresentá-lo a esse inimigo, gostaria de lhe fazer uma pergunta: você se lembra da

penúltima camisa que comprou?

# A ADAPTAÇÃO HEDÔNICA



Conseguiu lembrar-se da camisa ou sentiu dificuldade? Muito bem, vou lhe dar outra chance: você se lembra do penúltimo sapato que adquiriu? Aposto que essa também foi difícil, mas não se preocupe, você não é exceção! Muitos têm dificuldade em lembrar-se de suas últimas aquisições materiais. Isso se deve a um fenômeno chamado adaptação hedônica, a capacidade natural de o ser humano se adaptar tanto a situações positivas quanto a situações negativas<sup>19</sup>. A adaptação hedônica vem sendo estudada há décadas por cientistas em todo o mundo, e as descobertas realizadas a respeito desse fenômeno são de grande valor para nós.

Uma delas, feita em 1978, foi publicada em um artigo no mínimo intrigante pelos pesquisadores Ronnie Janoff-Bulman, da Universidade de Massachusetts, Phillip Brickman e Dan Coates, da Universidade Northwestern, no *Journal of Personality and Social Psychology*<sup>20</sup>. Com o intuito de avaliar as perspectivas de felicidade de um grupo de 22 ganhadores na loteria e de 29 vítimas de acidentes, paraplégicas ou tetraplégicas, os cientistas pediram para que cada participante indicasse, em uma escala de 0

a 5, quão felizes seriam no futuro. As vítimas de acidente alcançaram uma pontuação média de 4,32, enquanto os ganhadores na loteria atingiram uma pontuação de 4,20. Os pesquisadores também pediram aos participantes que pontuassem, dentro da mesma escala, o prazer que sentiam ao praticar atividades cotidianas: conversar com um amigo, assistir à televisão, tomar café da manhã, escutar uma piada engraçada, receber um elogio, ler uma revista e comprar roupas. As vítimas de acidente alcançaram uma pontuação de 3,48, enquanto os ganhadores na loteria tiveram uma média de 3,33. Ambas as diferenças foram estatisticamente não significativas, o que levou os pesquisadores à surpreendente conclusão de que ganhar na loteria ou ficar paralítico não causa impacto algum na nossa felicidade futura. É curioso notar que quando os pesquisadores questionaram os participantes sobre quão felizes eram no presente, a avaliação dos paralíticos foi de 2,96 – ainda acima da média em uma escala de 0 a 5.

Nessa mesma perspectiva, outros pesquisadores já descobriram que, apesar de as pessoas casadas

serem significativamente mais felizes do que as solteiras, o aumento na felicidade do casal volta ao seu nível normal após alguns anos de casamento<sup>21</sup>. Da mesma forma, aqueles que passaram por um procedimento cirúrgico estético sentem-se mais felizes, mas por um curto período<sup>22</sup>. Contrariamente ao que muitos pensam, moradores de cidades mais quentes são tão felizes quanto quem vive em cidades mais frias<sup>23</sup>. Como é possível que a maioria das pessoas, logo após uma grande mudança nas circunstâncias de suas vidas, voltem aos seus níveis iniciais de felicidade? Graças à adaptação hedônica! É por causa dessa adaptação que a sua felicidade evolui por alguns meses ao ganhar um aumento de salário, mas tão logo você se adapte à nova remuneração, a sua felicidade retorna ao nível normal. É por causa dela que você compra uma peça de roupa e fica automaticamente mais feliz, mas depois de algumas semanas se acostuma com a nova aquisição, e a sua felicidade volta a ser como era antes. É a adaptação hedônica que faz com que, após comprar o carro dos seus sonhos e desfrutar de um prazer incrível ao dirigi-lo por alguns meses, aos poucos ele se torna apenas a

forma como você chega ao trabalho. É por esse motivo que o nível de riqueza de uma pessoa não importa – ela sempre irá se adaptar ao que possui e buscará mais. Em um dos episódios da série *Two and a half man*, após descobrir que uma linda mulher foi traída pelo marido, o personagem Alan Harper pergunta ao irmão Charlie o motivo que leva um homem a fazer isso. A resposta de Charlie foi simples: “Para cada mulher bonita no mundo existe um homem cansado de transar com ela”. A má notícia para Charlie é que a adaptação hedônica acontece também com as mulheres...

Esse fenômeno, como afirmei, ocorre tanto para eventos positivos como negativos. Perder o emprego, mudar-se para uma casa menor ou divorciar-se, depois de um tempo, passa a não ser uma situação tão ruim. Em casos mais extremos, como o falecimento de um ente querido ou de um cônjuge, é comum as pessoas passarem a avaliar esses eventos de forma positiva após um período – fenômeno chamado de crescimento pós-traumático, algo que também ocorre em situações nas quais a pessoa esteve à beira da morte (sobreviveu a um infarto, a

um câncer, a um grave acidente de carro, a um sequestro...)<sup>24</sup>.

Experiências negativas são inevitáveis para todos nós, e essa capacidade de adaptação é a certeza de que, não importa quanto tempo demore, em algum momento iremos superá-los. É indiscutível que eventos negativos nos impactam, mas devemos saber que esse impacto dura menos tempo do que costumamos crer. Da mesma forma, é um equívoco acreditar que o impacto de situações positivas durará muito – nós também nos acostumamos a elas.

# OS PREJUÍZOS DA RIQUEZA

Vejam agora o que acontece com indivíduos muito ligados ao consumismo e ao acúmulo de dinheiro quando há a adaptação hedônica. Cientistas descobriram que pessoas com esses valores são as que reportam mais insatisfação com suas vidas, além de sofrerem mais de depressão, ansiedade e estresse<sup>25</sup>. Isso porque, ao supervalorizarem dinheiro, roupas, carros e jóias, as pessoas acabam se adaptando cada vez mais rápido a esses bens, e assim passam a precisar de mais bens para alcançar seus níveis normais de felicidade – algo denominado pelos psicólogos de esteira hedônica<sup>26</sup>. Se pessoas que se importam demasiadamente com bens de consumo se acostumam cada vez mais rápido a tê-los, passando a depender de doses maiores deles para alcançar o mesmo efeito em sua felicidade, podemos concluir que a esteira hedônica gera comportamento semelhante a usuários de drogas! Ao longo do tempo, valorizar dinheiro e bens materiais torna-se um vício difícil de largar e, além de provocar na saúde essas consequências extremamente negativas, pode levar ao endividamento – justamente a situação inversa aos desejos dessas pessoas.

Não por acaso um “hedonista” é definido como alguém que se importa somente com o prazer imediato, mesmo que resulte em péssimas consequências futuras.

Portanto, saiba bem qual é o tipo de felicidade que você quer buscar para a sua vida, pois quanto mais hedonistas somos, valorizando dinheiro e bens materiais, mais rápido a esteira hedônica começa a rodar. Você pode até ter o sentimento de estar seguindo em frente, mas a sua felicidade se mantém parada no mesmo lugar!

Por mais que bens materiais e dinheiro gerem apenas felicidade momentânea, a mídia e o mundo corporativo insistem em enviar a mensagem de que você não será feliz até se tornar rico, ter a sua própria sala na empresa, ganhar prêmios, comprar o modelo mais recente de smartphone, adquirir o carro do ano, usar os mesmos produtos de beleza das estrelas de Hollywood ou vestir aquela roupa assinada por um estilista italiano. Isso acontece porque a mídia não está no mercado da felicidade, e sim no mercado de vender anúncios. Da mesma forma, grande parte do mundo corporativo está no



mercado de gerar o máximo de lucro para os acionistas, conquistado através da cultura de sacrifício da felicidade presente de seus executivos a favor do sucesso financeiro e do poder no futuro.

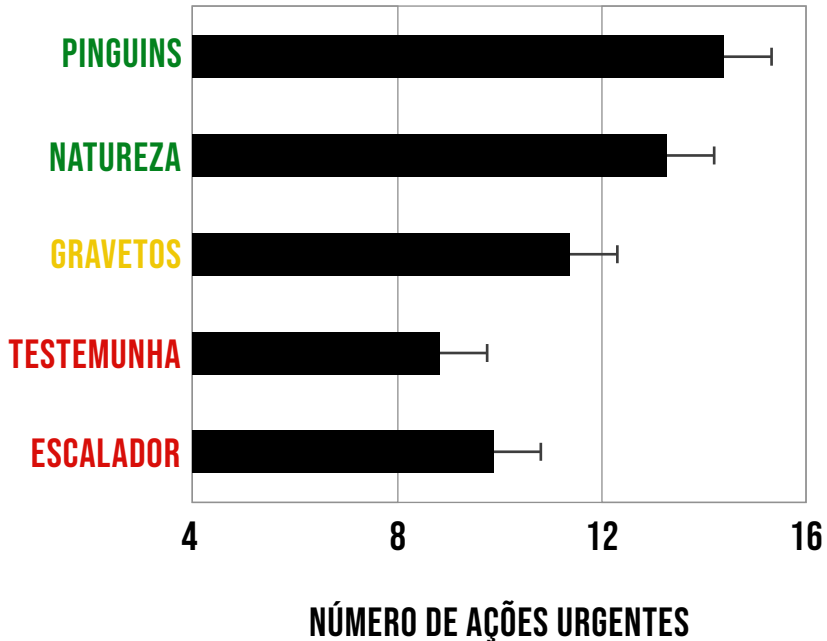
# A IMPORTÂNCIA DE SER FELIZ

No início dos anos 2000, num laboratório da Universidade de Michigan, as cientistas Barbara Fredrickson e Christine Branigan selecionaram 104 pessoas para um experimento científico, dividindo-as em três grupos diferentes<sup>27</sup>, e fizeram uma descoberta surpreendente. Os participantes do primeiro grupo deveriam assistir a vídeos que causavam emoções positivas (serenidade e admiração), enquanto os membros do segundo grupo tinham que assistir a vídeos que geravam emoções negativas (raiva ou medo). Ao terceiro grupo foram apresentados vídeos que não despertavam emoção, para manter uma condição neutra de sentimentos. Em seguida, as pesquisadoras solicitaram uma atividade individual aos participantes de todos os grupos:

*“De acordo com o que você está sentindo neste momento, organize uma lista do que quer fazer agora.”*

Os participantes que assistiram a vídeos positivos fizeram listas mais longas de coisas que gostariam de fazer. Aqueles que assistiram a vídeos negativos

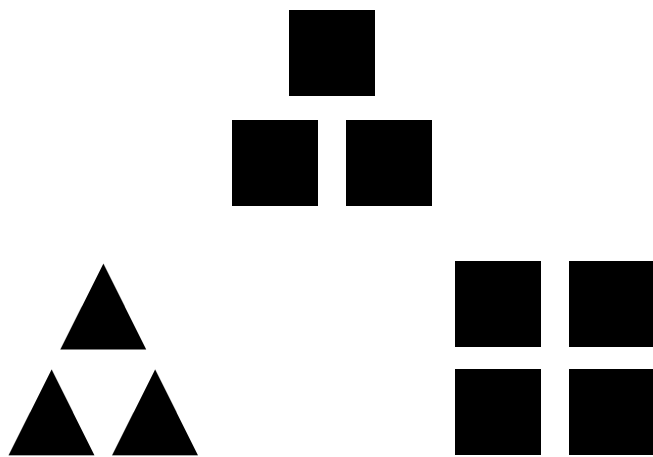
fizeram listas consideravelmente mais curtas em comparação aos demais participantes.



Ter um pequeno momento de felicidade, assistindo a vídeos positivos, aumentou a motivação dos participantes – eles queriam fazer mais coisas. Por seu lado, as pessoas que foram expostas a vídeos negativos, sentindo-se estressadas ou tristes, perderam a sua motivação logo em seguida, e prepararam listas mais curtas de coisas que gostariam de fazer.

Nesse mesmo estudo, Fredrickson e Branigan

apresentaram algumas imagens e pediram aos participantes que informassem qual das duas da parte inferior mais se assemelhava à figura superior.



Na sua opinião, qual das figuras inferiores tem uma relação maior com a superior? Veja, a imagem inferior direita parece ter uma relação maior com a superior por ser formada por quadrados. No entanto, a imagem inferior esquerda assemelha-se com a figura como um todo – um conjunto de quadrados a formar um triângulo. Será que todos os participantes conseguem chegar a essa conclusão, de que a imagem superior é um triângulo formado por quadrados? Será que todas as pessoas são capazes de

enxergar as imagens como um todo e relacioná-las?

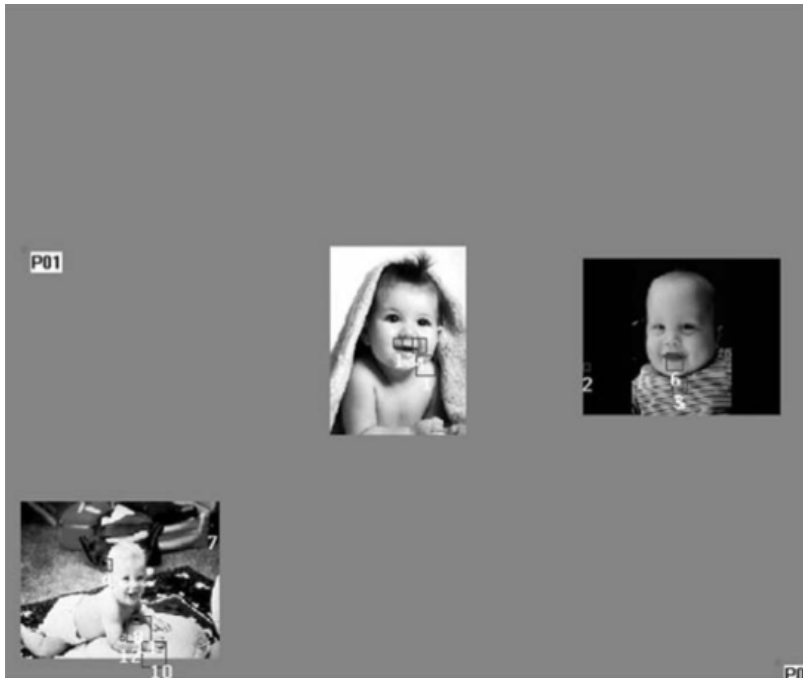
As cientistas descobriram que essa visão do todo dependia do estado emocional do indivíduo no momento do experimento. Aqueles que assistiram a vídeos positivos antes da tarefa demonstraram maior probabilidade de fazer associações usando as figuras como um todo. Aqueles que assistiram a vídeos neutros ou negativos não conseguiram ver as relações das figuras como um todo posteriormente. Passar por um pequeno momento de felicidade fez com que os participantes de um dos grupos tivessem um aumento no campo de visão. Ao passo que aqueles que encararam momentos negativos durante a exposição dos vídeos tiveram uma redução no seu campo de visão.

Em um estudo com novos participantes, Fredrickson fez a mesma intervenção com vídeos, acoplando sensores faciais nos participantes para acompanhar os sinais elétricos de três músculos: o corrugador, localizado entre as nossas sobrancelhas, que se ativa quando temos emoções negativas como raiva e irritação; o zigomático, responsável por levantar os cantos dos lábios quando sorrimos; e o

orbicular do olho, que forma o pé de galinha nos cantos externos dos olhos quando o sorriso é verdadeiro<sup>28</sup>. Os sensores conseguiram acompanhar até mesmo sinais elétricos extremamente leves, capturados muito antes de ganharem força para criar qualquer expressão facial. Diversos estudos científicos revelam que o sorriso verdadeiro é aquele que ativa o orbicular e o zigomático ao mesmo tempo, portanto, o estudo de Fredrickson conseguia facilmente detectar quais eram os participantes que haviam sorrido genuinamente enquanto assistiam aos vídeos, bem como quais sinalizaram emoções negativas ou neutras. Após assistirem aos vídeos, todos os participantes foram colocados para realizar uma tarefa que exigia alto grau de atenção. Fredrickson e seus colegas descobriram que os participantes que esboçaram sorrisos genuínos antes de realizar a tarefa se mostraram mais atentos aos desafios dela posteriormente. Como você pode imaginar, o estudo comprovou que aqueles que passaram por emoções negativas perderam parte da sua capacidade de atenção, e obtiveram uma pior performance na tarefa.

Essas pesquisas ganharam fama e, com isso, outros cientistas tentaram replicá-las em seus laboratórios. Como, por exemplo, um grupo de pesquisadores da Universidade Brandeis, que colocou os participantes de um estudo para ver grupos de imagens em um computador com uma câmera sofisticadíssima acompanhando o movimento dos seus olhos sessenta vezes por segundo<sup>29</sup>. Antes de o experimento começar, um grupo de participantes recebia um pequeno pacote com chocolates – uma forma de despertar felicidade; o outro grupo não tinha a mesma sorte. Obviamente, os pesquisadores instruíam o grupo de sortudos a comer os seus chocolates apenas ao final do estudo, um comando a que todos obedeceram. O conjunto ao qual os participantes eram expostos sempre consistia em uma imagem central e outras duas periféricas, conforme a figura abaixo:





Ao acompanhar os movimentos oculares de ambos os grupos, os cientistas confirmaram que os olhos dos participantes do grupo que ganhou os chocolates se movimentavam mais do que os do outro grupo. Além disso, os participantes influenciados pela positividade fixavam o olhar por mais tempo nas figuras periféricas. Essas pessoas tiveram um aumento na sua visão periférica logo após vivenciarem um momento de felicidade – literalmente, elas passaram a enxergar mais.

Cientistas da Universidade de Toronto realizaram um estudo similar a este, no qual, além de acompanharem a visão periférica dos participantes, aplicaram um teste para medir a sua criatividade<sup>30</sup>. Depois de saber dos resultados dos estudos anteriores, não será surpresa para você a informação de que o grupo levado a sentir emoções positivas antes das tarefas demonstrou ter uma maior visão periférica, além de maior criatividade.

Diferentemente do que muita gente pensa, a felicidade não é uma bobagem, algo que devemos deixar para depois, ou pior, algo inútil. Eu também tinha esse tipo de crença na época em que era executivo, mas descobri na ciência que estava errado – enormemente!

*Fatos incríveis acontecem quando você está sorrindo – de uma hora para outra você fica mais motivado, percebe mais possibilidades, consegue visualizar as coisas como um todo, enxerga mais, fica mais atento e criativo.*

Muitos estudos demonstram que emoções positivas aumentam a atividade do córtex pré-frontal – área do cérebro responsável pelo planejamento, pensamento racional, projeção do futuro, argumentação, aprendizado, criatividade, tomada de decisões, linguagem e outras atividades complexas<sup>31</sup>. Essas descobertas revelam algo fantástico: o nosso cérebro funciona melhor quando estamos felizes. A capacidade da parte do cérebro que mais precisamos para enfrentar os desafios profissionais e pessoais aumenta momentos após vivenciarmos emoções positivas. Um surpreendente estudo realizado em 2015 que analisou as conexões neurais de 461 participantes concluiu que o cérebro das pessoas com um estilo de vida e comportamentos mais positivos apresentava conexões mais fortes entre as áreas cerebrais relacionadas com a memória, linguagem, imaginação e empatia, a capacidade de entender os próprios sentimentos e os das outras pessoas, o que lhes proporcionava grandes vantagens<sup>32</sup>.

Não por acaso, um estudo realizado por Sonja Lyubomirsky, da Universidade da Califórnia em Riverside, Ed Diener, da Universidade de Illinois, e

Laura King, da Universidade do Missouri<sup>33</sup> – pesquisadores extremamente influentes na ciência da felicidade –, revelou algo fenomenal:

*A felicidade é a causa do sucesso.*

Ao contrário do que muita gente pensa, a felicidade não é o resultado de se alcançar o sucesso, e sim a sua causa. É isso mesmo: o sucesso acontece no futuro para quem está feliz agora. Infelizmente, muitos perdem as oportunidades com que a vida os presenteia todos os dias por acreditarem que serão felizes somente após serem promovidos, ficarem ricos, casarem, terem filhos, iniciarem as suas aposentadorias ou quando se mudarem para o Canadá. Porém, muitos desses objetivos teriam os seus caminhos encurtados se as pessoas cultivassem a sua felicidade hoje.

*O seu sucesso futuro é o resultado da sua felicidade presente.*

Este não foi um estudo qualquer, tratou-se de

uma metanálise. Um único estudo científico pode apresentar resultados anômalos; porém, quando cientistas realizam uma metanálise, ou seja, “um estudo dos estudos”, a confiabilidade das suas conclusões passa a ser muito elevada. E a conclusão a que Lyubomirsky e seus colegas chegaram após explorar 225 estudos que somavam uma amostra de mais de 275 mil pessoas foi:

*Pessoas felizes apresentam mais chances de ter ótimas relações de amizade, excelentes relacionamentos conjugais, salários maiores, melhor desempenho no trabalho, mais criatividade, saúde, otimismo, energia e altruísmo do que aquelas que vivenciam emoções positivas com menos frequência.*

Para que você reconheça quão robusta é essa relação entre felicidade e performance no ambiente de trabalho, a referida metanálise revelou que funcionários felizes são, em média, 31% mais produtivos, vendem 37% a mais e são três vezes mais criativos.

Pessoas felizes também acabam conquistando salários maiores no futuro, de acordo com um estudo que analisou a felicidade de calouros universitários e descobriu que a sua felicidade no início da vida acadêmica apresentava uma correlação positiva com os seus salários 16 anos mais tarde<sup>42</sup>. Compreende agora como o seu sucesso futuro depende da sua felicidade presente?

Se fossem apenas essas as vantagens de ser feliz, já estaria de bom tamanho. Mas os benefícios da felicidade vão ainda mais longe. Diversos outros estudos científicos comprovam que ao viverem emoções positivas frequentemente, as pessoas são mais satisfeitas com as suas vidas<sup>34</sup>, têm melhores relacionamentos amorosos e de amizade<sup>35</sup>, aproveitam mais o presente<sup>36</sup>, gostam mais de si mesmas<sup>37</sup>, têm sinais menores de depressão, são mais otimistas, entendem melhor o propósito das suas vidas, constroem melhores hábitos mentais, têm interações sociais de mais qualidade<sup>38</sup>, demonstram mais resiliência<sup>39</sup>, apresentam menores níveis de hormônios relacionados ao estresse<sup>40</sup>, têm sistemas imunoló-

gicos melhores<sup>41</sup>, sofrem menos de pressão alta<sup>42</sup>, têm menos dores<sup>43</sup>, menor probabilidade de ficarem gripados<sup>44</sup>, dormem melhor<sup>45</sup>, apresentam menor chance de ter hipertensão, diabetes<sup>46</sup>, infarto<sup>47</sup> e, não surpreendentemente, vivem mais. Em um famoso estudo que analisou o conteúdo dos diários de 180 freiras católicas, os pesquisadores da Universidade do Kentucky descobriram que aquelas que expressavam grandes quantidades de emoções positivas nos seus registros viviam em média 10,7 anos a mais que as outras, alcançando 93,5 anos de idade<sup>48</sup>.

**VOCÊ  
ESCOLHE O  
ESTRESSE?**



Imagine que você está na selva. Faz três dias que não come absolutamente nada, portanto, está faminto. Em uma das suas caminhadas matinais você encontra uma macieira, e nela há apenas uma maçã. A antecipação de uma experiência positiva já o faz começar a salivar, imaginando o prazer de comer a fruta; então você dá um pulo e alcança aquela inestimável maçã. Quando está prestes a desfechar a primeira mordida, o barulho vindo de uma árvore ao seu lado o interrompe. O que fazer? Para tomar uma decisão, é preciso considerar a sua emoção positiva – “Esta maçã deve ser uma delícia e estou morrendo de fome!” – e sua emoção negativa – “O barulho na árvore pode ser um tigre querendo me devorar!”. Qual delas escolheria?

Saiba que essa situação era bastante comum na vida dos nossos antepassados; afinal, vivíamos na selva disputando comida com todos os outros animais. Assim, tomar decisões rápidas era crucial para a sobrevivência e continuidade da nossa espécie.

Em um momento como este, devido ao sentimento de ameaça que a situação apresentaria, ocorreria o aumento do hormônio cortisol no seu

organismo. O cortisol – conhecido como hormônio do estresse – ativa um mecanismo de resposta chamado lutar ou correr<sup>49</sup>. Quando uma grande quantidade desse hormônio ingressa na corrente sanguínea e a inunda de glicose, o seu sangue migra da parte superior dos tecidos para os músculos<sup>50</sup>, provendo energia imediata para o seu corpo enfrentar uma situação de ameaça ou estresse – lutar ou correr. Na possibilidade de o barulho na árvore ter vindo de um tigre, a sua reação imediata decerto será fugir para não ser devorado<sup>51</sup>. Dificilmente o seu cérebro agiria de forma racional para enfrentar essa nova ameaça<sup>52</sup>. Se assim fosse, enquanto você pesava se o barulho na árvore era de um roedor ou pássaro, o tigre já o teria atacado!

Um dos efeitos do cortisol é justamente esse: ajudar-nos a tomar uma decisão rápida, que aumente as nossas chances de sobrevivência<sup>53</sup>. É por esse motivo que uma elevação de cortisol no sangue desliga parcialmente o córtex pré-frontal<sup>54</sup>. Você deve se lembrar de que essa parte do cérebro tem uma atividade mais intensa quando vivemos emoções positivas e que ela é responsável pela resolução de

problemas complexos, pelo planejamento, pela projeção do futuro, pela linguagem e pelo pensamento racional. O cortisol, além de desligar o córtex pré-frontal, ativa uma parte neural primitiva chamada amígdala, cuja função é tomar decisões para garantir que você continue vivo: largue essa maçã e saia correndo!<sup>55</sup> Esse hormônio também pode aumentar a velocidade dos seus batimentos cardíacos, o que direciona mais sangue aos seus maiores músculos (uma preparação para lutar ou correr) e faz com que você respire mais rápido. Consequentemente, ocorre uma redução na quantidade de oxigênio no cérebro para atender aos demais órgãos e músculos, o que piora o seu funcionamento.

Você decerto já vivenciou os efeitos do cortisol em alguma discussão com alguém. Quando os ânimos começam a esquentar, as pessoas passam a gritar umas com as outras, dizendo, muitas vezes, coisas que não deveriam. Em brigas de casais, por exemplo, é muito comum as pessoas ficarem sem se falar durante horas logo após um conflito. Se você já vivenciou uma situação como esta, sem dúvida sabe que, no final, sempre acontece a mesma coisa:

algum tempo depois, mais calmos, os envolvidos se lembram do que deveriam ter falado no momento da briga para vencê-la. Mas por que você não se lembrou desses argumentos durante a discussão? Porque os seus níveis de cortisol estavam elevados, e a parte “racional” do seu cérebro – o córtex pré-frontal – se achava parcialmente desligada, por isso você não conseguiu encontrar bons argumentos nem ser criativo.

*Emoções negativas podem desligar parcialmente uma parte do cérebro responsável pela criatividade, fazendo com que você vislumbre menos possibilidades. Emoções negativas reduzem a sua visão do mundo.*

Em um primeiro momento esse mecanismo pode não lhe parecer benéfico ao ser humano, mas ocorre justamente o contrário: se a nossa espécie teve a capacidade de tomar as decisões que nos fizeram hoje estar no topo da cadeia alimentar foi porque esse mecanismo que libera cortisol nas situações

em que precisamos de energia rápida existe. Atualmente são raros os casos de pessoas que vivem nas mesmas condições dos nossos antepassados, porém sofremos outras ameaças mais brandas, como perder o emprego e não saber se conseguiremos pagar as nossas contas no final do mês ou termos o carro roubado. Apesar da enorme diferença na severidade e quantidade de ameaças vividas pelo homem das cavernas e o moderno, o seu mecanismo primitivo de defesa continua funcionando como se ele ainda vivesse na selva. Pelo fato de que milhões de anos atrás nós, seres humanos, tínhamos que nos manter 100% atentos ao que poderia acontecer de errado – pisar em uma cobra, ter uma pantera à espreita sobre uma árvore, ouvir algum barulho estranho nas proximidades –, somos naturalmente negativos.

Até hoje, continuamos mais atentos às coisas negativas presentes no nosso ambiente do que às positivas, um fenômeno que a ciência chama de viés da negatividade<sup>56</sup>. Alguns estudos reiteram essa afirmativa ao mostrar que, em uma média de três ou quatro para uma, o número de emoções considera-

das negativas é maior em comparação ao de emoções positivas<sup>57</sup>. Ao receber o boletim de um filho, por exemplo, quais são as notas que chamam mais atenção dos pais, as boas ou as ruins? Ao dar ou receber um feedback, a conversa é mais positiva ou negativa? Ao navegar em um site de notícias, quais manchetes chamam mais a atenção da maioria, as positivas ou as negativas? Nas empresas não é diferente: existe o plano A, mas também o plano B, C e D, para o caso de o primeiro não se estabelecer. Geralmente, em casos assim, as empresas sabem como executar os planos B, C e D, mas não têm ideia do que farão se o plano A der certo.

O cérebro humano foi programado pela evolução para procurar coisas negativas com mais frequência do que coisas positivas. É por isso que aquela sua tia que só fala sobre desgraça – e todo o mundo tem na família alguém assim – não possui uma índole ruim: ela é simplesmente uma pessoa, negativa como qualquer outra. Lembro-me de quando me preparava para dar uma palestra para mais de quinhentas pessoas e o projetor do local teve um problema, atrasando bastante o evento. Nesse entretanto,

saí do teatro e fui conversar com os participantes da palestra. Um rapaz começou a puxar assunto e, em menos de cinco minutos, me contou a respeito de um amigo que se chocou contra uma carreta e morreu, de uma onda de assaltos em um município próximo a Curitiba, de políticos corruptos e, obviamente, de como o equipamento da palestra era ruim. Eu podia escolher permanecer mais tempo ali, conversando com ele, mas, na primeira oportunidade, fui até outro participante. Esse rapaz também era simplesmente uma pessoa. Estou certo de que você já passou por situações semelhantes e, em muitos casos, enfrenta acontecimentos similares todos os dias. Sim, o mundo está cheio de seres humanos, negativos por natureza.

Um dos grandes problemas do hormônio cortisol é o seu tempo de metabolização no organismo, que ocorre lentamente<sup>58</sup>. É por isso que quando temos um momento negativo no nosso relacionamento conjugal, ou quando lemos uma notícia negativa em um site, ficamos o dia todo nos lembrando desses acontecimentos. Emoções negativas entram no nosso corpo e provocam efeitos de longa duração.

Lembra-se de que o cortisol desliga parcialmente a parte do cérebro responsável pela criatividade e argumentação? É por esse motivo que você só se recorda das coisas que deveria ter dito em um conflito muito tempo depois de ter acontecido. Pequenas cargas de cortisol não causam grandes problemas à saúde e, na verdade, até fazem com que você aja! Pela manhã, por exemplo, o seu nível de cortisol é mais alto justamente para provê-lo da energia que o fará se levantar logo da cama e começar as suas atividades. O problema se dá quando essas cargas do hormônio do estresse aumentam na sua frequência e intensidade – vale dizer que o estresse está relacionado a várias condições que causam morte prematura<sup>59</sup>.

Em um estudo que analisou o impacto do estresse em 1.552 irmãs gêmeas, por exemplo, revelou-se que quando uma das irmãs sofre mais com o estresse, seus telômeros – as “tampas” de DNA que protegem as extremidades dos nossos cromossomos – aparentam ser sete anos mais velhos<sup>60</sup>. À medida que envelhecemos, as nossas células antigas vão morrendo e cedendo lugar a novas; a cada vez que



elas se dividem para formar outras, nós perdemos uma porção de telômeros, por isso eles encurtam com o passar dos anos. O encurtamento dos telômeros está associado à morte prematura e a uma maior chance de infarto. Além disso, essa redução dos telômeros faz com que as nossas células novas se formem sem as informações genéticas completas, o que as leva a envelhecer e morrer mais rapidamente. Sem os telômeros, perdemos a capacidade de produzir células saudáveis. O estresse, portanto, reduz o tempo de sobrevivência das nossas células, consequentemente encurtando os nossos telômeros em um ritmo maior do que o normal.

A neurocientista Rajita Sinha da Escola de Medicina da Yale nos alerta sobre outro perigo desconhecido que o acúmulo do estresse causa. Sinha descobriu que passar por muitos momentos negativos durante a vida pode resultar em uma redução no volume de massa cinzenta no córtex pré-frontal e outras áreas do cérebro<sup>61</sup>. Este estudo em particular, analisou indivíduos que passaram por momentos prolongados de estresse financeiro, ou seja, aqueles que viviam constantemente sem a segurança de que

iriam pagar suas contas mensais – algo que nos faz pensar mais profundamente sobre o sistema de comissionamentos. Tente imaginar as consequências que ter um córtex pré-frontal menos desenvolvido pode causar na sua vida e na vida das pessoas que você lidera. Qual é o prejuízo que isto causa?

Saber que verdadeiramente existe uma relação entre o nível de estresse de uma pessoa e o aceleração do seu envelhecimento, o declínio da função cognitiva no córtex pré-frontal e outras consequências não menos desastrosas é fundamental para que você descubra quais escolhas deve fazer na vida<sup>62</sup>. Essas escolhas, inclusive, podem futuramente formatar o seu cérebro de uma maneira diferente, livrando-o do vírus da negatividade, naturalmente instalado na nossa configuração original.

Os perigos do viés da negatividade se mostram evidentes não apenas quando conversamos com os nossos familiares e colegas de trabalho, mas principalmente quando ligamos a televisão, sintonizamos rádios de notícias e acessamos os grandes portais na internet. Esse desejo evolucionário de procurar coisas negativas, contudo, vem com um preço. Em

2015, os pesquisadores Shawn Achor, de Harvard, e Michelle Gielan, da Universidade da Pensilvânia, realizaram uma parceria com o jornal americano Huffington Post para estudar o impacto das notícias negativas na vida das pessoas<sup>63</sup>. Os pesquisadores constataram que assistir a apenas três minutos de notícias negativas no período da manhã fez com que os participantes aumentassem em 27% as suas chances de dizer que o seu dia foi ruim.

Com todos os avanços na tecnologia nos últimos anos, que facilitaram o nosso consumo de notícias, muitos simplesmente não conseguem largar o vício de acompanhar as novidades a cada poucos minutos. Esse vício vem preocupando pesquisadores em todo o mundo, e até mesmo recebeu um nome: FOMO (*Fear of missing out*)<sup>64</sup>. O “medo de ficar de fora” e não ter conhecimento sobre alguma notícia importante, ou FOMO, é um grande vilão para o bem-estar, sem falar para a produtividade no trabalho. A notícia boa é que existem estratégias para combater esse medo, bastando fazer as escolhas certas. Uma delas é deixar o seu celular longe do ambiente de trabalho, idealmente em outro cômodo, de modo a

diminuir o impulso de apanhá-lo a cada instante. No mercado também existem inúmeros aplicativos que podem ser usados para bloquear o acesso à internet pelo período que se desejar, isso para enfrentar a tentação de entrar nos sites de notícias. Você também pode desligar todas aquelas notificações automáticas que deixam o celular piscando mais do que uma árvore de Natal. No começo, como qualquer outra mudança, esse hábito será difícil de se formar, mas, com o passar do tempo, não usar o seu celular nem navegar sem propósito na internet se tornará um comportamento natural para você.

***Não se preocupe: se alguma coisa muito importante acontecer no mundo, você ficará sabendo! Aliás, a não ser que seja jornalista, não é preciso que seja o primeiro a saber!***

A que conclusão podemos chegar ao percebermos a diferença entre a ação do cortisol e da ocitocina no corpo? Sim, para ser feliz devemos ter emoções positivas com muito mais frequência do que

negativas. Porém, a maioria de nós expressa menos emoções positivas do que o necessário para ter uma vida boa. Mas qual é o equilíbrio adequado entre essas emoções? Existe alguma fórmula mágica? A grande notícia é que, sim, há algo melhor do que isso: uma fórmula matemática que funciona como mágica! Essa fórmula é provavelmente a descoberta mais significativa da carreira de Barbara Fredrickson – e certamente uma das mais importantes da história da psicologia positiva.

**A  
PROPORÇÃO  
DA  
FELICIDADE**

No começo de 2003, Barbara Fredrickson recebeu um e-mail do consultor chileno Marcial Losada, no qual ele afirmava ter desenvolvido um modelo matemático baseado na Teoria da Expansão e Construção. Naquela época, depois de uma longa carreira, Losada já estava aposentado e não tinha grande experiência como pesquisador científico, o que intrigou Fredrickson e fez com que a sua resposta ao e-mail dele demorasse mais do que o normal. Persistente, Losada enviou a Fredrickson um artigo que vinha escrevendo, o qual despertou o interesse imediato da pesquisadora e tornou inevitável a primeira reunião entre os dois. Após algumas horas explicando a dinâmica dos seus modelos matemáticos, Losada garantiu a Fredrickson poder encontrar a proporção exata entre momentos positivos e negativos que distinguiria as equipes corporativas capazes de prosperar daquelas que fracassariam nos negócios. Sentindo que uma descoberta dessa magnitude poderia trazer grandes benefícios à sociedade, Fredrickson conseguiu uma licença acadêmica que lhe permitiu mergulhar profundamente no mundo dos sistemas dinâmicos, ao qual foi introduzida por

Losada – e o que ambos descobriram juntos foi nada menos do que incrível.

O trabalho de Losada, durante os seus anos no mercado, consistiu no estudo das características que diferenciavam as equipas de sucesso daquelas com baixa performance. Para isso, Losada precisava obter dados de como essas equipas se comportavam nos mais variados momentos decisórios do cotidiano. Assim, Losada construiu uma sala-laboratório especial, onde 60 equipas corporativas se reuniram para desenvolver os seus planeamentos estratégicos. Na visão dos executivos, essa sala não tinha nada de especial, mas, atrás de um vidro-espelho, a equipa treinada de Losada codificava o teor de todas as frases verbalizadas por cada participante dessas longas horas de conversa<sup>65</sup>. Foram codificados três modelos de frases:

- 1. Positivas ou negativas.**
- 2. Focadas nas pessoas presentes ou em outras pessoas fora do grupo.**
- 3. Baseadas em perguntas ou na defesa dos seus pontos de vista.**



Qual o teor das conversas nessas três dimensões? Positivo ou negativo? Analisando posteriormente os dados de lucratividade, satisfação dos clientes e avaliações dos superiores, colegas e subordinados, a equipe de Losada conseguiu identificar quais desses 60 times poderiam ser considerados como de alta performance, quais seriam considerados como de baixa performance e quais apresentariam alta performance em alguns indicadores, porém baixa em outros, resultando em um desempenho médio. Foi nesse momento que a beleza do sistema matemático complexo de Losada apareceu. As equipes consideradas como de alta performance apresentavam uma proporção entre momentos positivos e negativos próxima de 6:1, enquanto as equipes de baixa performance apresentavam proporções menores do que 1:1. Times médios demonstravam um balanço próximo a 2:1.

As interações entre os membros dos grupos de alta performance apresentavam frequências maiores de frases positivas e encorajadoras; de conversas focadas na equipe, na pessoa que estava com a palavra ou na empresa; e do uso de perguntas para

explorar e investigar os argumentos dos seus membros. Por outro lado, os grupos de baixa performance apresentavam interações com grande frequência de frases negativas, sarcásticas e cínicas; mais direcionadas para pessoas de fora do grupo, demonstrando uma falta de sintonia entre os membros; e, além disso, os seus participantes usavam frequentemente a defesa dos seus pontos de vista nos momentos de argumentação. Nas suas consultorias, Losada observou que o simples fato de encorajar as pessoas a construírem melhores interações e instruir os líderes a darem feedbacks mais positivos aos seus subordinados fez com que a performance de equipes tivesse uma melhoria superior a 40% – um resultado espetacular em uma época na qual as empresas já estavam satisfeitas com aumentos bem inferiores a esse na produtividade dos seus funcionários<sup>66</sup>.

Losada constatou nesse estudo que o balanço entre os momentos positivos e negativos durante as reuniões determinava quais equipes teriam performance alta, média ou baixa, porém, ele ainda não estava satisfeito com esses resultados – o cientista queria descobrir a proporção exata entre momentos

positivos e negativos que faria uma equipe de média performance (2:1) se tornar uma equipe de alta performance (6:1). Se a proporção entre momentos positivos e negativos de uma equipe estivesse acima desse número, ela apresentaria alta performance. Abaixo dele, as equipes teriam performances médias ou baixas.

Losada chegou ao número 2,9013. Isto significa que para cada momento negativo, uma equipe deveria ter acima de 2,9013 momentos positivos para alcançar boa performance. Essa proporção ficou conhecida como a Linha de Losada. Não por acaso, o estudo do consultor apontava que as proporções das equipes de alta, média e baixa performances eram aproximadamente 6:1 (acima de 2,9013:1), 2:1 e 1:1 (ambas abaixo de 2,9013:1). Barbara Fredrickson ficou encantada com esses resultados e, com o valor em mente, quis testar essa proporção da positividade. Losada encontrou a proporção ideal do sucesso estudando equipes, e Fredrickson perguntou a si mesma se essa fórmula funcionaria para estudar o sucesso de indivíduos.

Fredrickson usou dois grupos de indivíduos para

testar a sua hipótese<sup>67</sup>. Primeiramente, cada membro desses grupos deveria responder a um questionário que atestava “saúde mental de sucesso”, uma condição rara, alcançada por apenas 20% das pessoas<sup>68</sup>. Posteriormente, todos os participantes deveriam reportar as suas experiências emocionais diárias durante quatro semanas. Quantas emoções positivas e negativas cada pessoa teve durante o dia? Conforme citei anteriormente, a força das emoções negativas é maior do que a das emoções positivas – o viés da negatividade<sup>69</sup> –, mas, apesar dessa diferença e de o homem ser naturalmente negativo, a maioria de nós tem mais emoções positivas do que negativas na vida<sup>70</sup>. Descartando aqueles com uma saúde mental pobre, sentir-se mal é algo raro para o ser humano. Essa característica de termos mais momentos positivos do que negativos na vida é conhecida como desequilíbrio da positividade.

Voltando ao teste de Fredrickson, depois de um mês coletando dados, ela enfim podia analisar se a proporção da positividade em ambos os grupos tinha alguma relação com o estado de saúde mental de cada indivíduo. Será que a Linha de Losada se

mostraria consistente com indivíduos?

**SER  
FELIZ É  
UMA LEI**

O universo obedece a algumas leis e, por mais complexo que ele seja, essas leis acabam sendo extremamente simples. Uma delas é: duas moléculas de hidrogênio combinadas com uma de oxigênio (H<sub>2</sub>O) sofrem uma alteração no seu estado físico de acordo com a temperatura. Uma minúscula alteração de temperatura transforma H<sub>2</sub>O em água ou gelo. Não seria ousadia dizer que o sucesso também obedece a uma lei similar e simplíssima. Em um dos grupos analisados por Barbara Fredrickson, as pessoas com boa saúde mental apresentavam uma proporção entre emoções positivas e negativas de 3,2:1, enquanto as demais apresentavam uma proporção de 2,3:1. No outro grupo, porém, pessoas com boa saúde mental tinham um balanço de 3,4:1, ao passo que as demais alcançavam em média 2,1:1. Quando citei que a maioria não vivencia emoções positivas suficientes para alcançar o sucesso, estava usando esse estudo como base – nas duas amostras de Fredrickson, a grande maioria das pessoas apresentou uma proporção aproximada de 2:1<sup>71</sup>. A descoberta de que a felicidade é a causa do sucesso faz mais sentido agora?

Fredrickson e Losada não foram os únicos pesquisadores a descobrir uma proporção ideal para o sucesso de grupos e indivíduos. O premiado pesquisador John Gottman, que estuda relacionamentos amorosos há mais de 40 anos, descobriu que a forma como um casal interage no dia a dia prevê a longevidade do relacionamento<sup>72</sup>. As pesquisas de Gottman revelam que relacionamentos conjugais de sucesso têm proporções de positividade perto de 5:1, e casamentos insatisfatórios, por seu lado, apresentam proporções menores do que 1:1. Essa proporção nas interações é tão importante que Gottman descobriu que ela prevê com uma confiabilidade de 94% se pessoas recém-casadas ficarão juntas ou se divorciarão nos próximos dez anos da relação.

Por sua vez, o psicólogo Robert Schwartz, da Universidade de Pittsburgh, ao tratar 66 pacientes com depressão, descobriu que alcançavam uma proporção de positividade de 4,3:1 os que apresentavam excelentes sinais de melhora nos seus quadros<sup>73</sup>. Aqueles que demonstravam sinais médios de melhora tinham uma proporção de 2,3:1. E os pacientes que não apresentavam sinais de melhora



nos seus estados de depressão tinham proporções próximas a 0,7:1 – valor que apresenta grande sintonia com outros estudos que demonstraram que, geralmente, os níveis de positividade dos deprimidos são menores do que 1:1.

Um dos fenômenos mais interessantes que ocorrem conosco é que quando fechamos um negócio, por exemplo, em geral começamos a fechar vários outros na sequência. “Quando uma coisa dá certo, parece que tudo conspira a favor”, costuma-se dizer. Você pode até acreditar que isso é um tipo de força maior, mas esse é simplesmente o reflexo das emoções positivas. Ao fechar um negócio, você recebe uma carga de emoções positivas que lhe possibilitam ser mais criativo, interagir melhor, ver as coisas como um todo, enxergar mais possibilidades, estar mais motivado, ser mais resiliente e negociar com mais calma nas futuras oportunidades. É por causa dessa carga inicial de positividade que você passa a ter uma melhor performance e acaba fechando novos negócios ou realizando outras conquistas em um curto período. Essa “fase boa” poderá continuar até a sua proporção entre momentos positivos e

negativos cair para menos de 2,9013:1. Então, que tal caprichar para deixar a sua proporção sempre maior do que isso?

Apesar da grande consistência de que existem proporções de positividade que funcionam como leis da natureza, seja em equipes, casais ou indivíduos, Barbara Fredrickson nunca defendeu um número mágico. “A ciência nunca está completa”, afirmou em uma conversa que tivemos na agradável cidade de Chapel Hill, na Carolina do Norte. De qualquer forma, Fredrickson afirma que a descoberta mais importante dela e de outros cientistas até então é a de que, para termos sucesso nas mais diversas áreas da vida, precisamos vivenciar momentos positivos com muito mais frequência do que negativos.

Pensando no balanço entre emoções positivas e negativas, como é a vida de um vendedor? Você deve ter notado que a profissão de vendas possui mais momentos negativos do que positivos, já que estudos mostram que para cada dez abordagens comerciais, vendedores recebem negativas em nove delas<sup>74</sup>. Por este motivo, é importante a conscienci-

zação de que vendedores estão numa profissão negativa por natureza e que aumentar estes momentos, causando insegurança financeira para os mesmos, não é uma boa ideia.

O QUE AS  
PESSOAS  
“ACHAM”  
NÃO É O  
QUE  
FUNCIONA

Sei que, ao absorver e praticar as descobertas apresentadas até aqui, muitos dos seus amigos, familiares e principalmente colegas de trabalho lhe dirão que essa é a mentalidade de um perdedor, que não se importa com o dinheiro e com o sucesso. Eles dirão que o dinheiro aumenta, sim, a felicidade e que você deve se importar, em primeiro lugar, consigo mesmo. Também dirão que o seu pensamento é uma desculpa para justificar a sua falta de dinheiro atualmente.

Lembro-me de uma situação em que apresentava as inúmeras pesquisas que fiz para o meu livro anterior, *A Incrível Ciência das Vendas*, ao vice-presidente de um grande banco. Quando compartilhei estudos similares a esses, sobre a relação negativa entre dinheiro e performance no trabalho, esse executivo disse que a minha sugestão de substituir as comissões dos funcionários por salários fixos altos era um “pacto de mediocridade”. Essa opinião não é nada fora do normal, agora que você sabe que, em grande parte das vezes, o que as pessoas “acham” que acontecerá depois de uma intervenção – como o corte de incentivos financeiros em vendas –

nem sempre é o que verdadeiramente acontece.

Julia Galef, presidente do Centro de Racionalidade Aplicada, nos alerta que um dos vieses com os quais mais devemos nos preocupar ao tomarmos decisões é chamado por cientistas de cognição motivada<sup>75</sup>. Digamos que você está na dúvida sobre se comissões funcionam ou não e precisa decidir a respeito na sua empresa. Por ter passado anos acreditando que incentivos financeiros funcionam, por ter desenvolvido e implementado esquemas de pagamento por performances diversas vezes e porque o seu próprio salário é baseado em comissões, você provavelmente irá refutar qualquer argumento de que incentivos financeiros não são eficientes. Como as pessoas não são conscientes desse viés, deixam-no lá, intacto, influenciando opiniões e decisões sem que sequer se deem conta. Posso lhe mostrar quantos artigos científicos quiser sobre os malefícios dos incentivos financeiros, e você sempre achará uma justificativa para que seu mundo continue do mesmo jeito – e ainda dizem que o ser humano é racional.

Galef explica que a definição da maioria sobre o

termo “racional” é semelhante a “qualquer coisa na qual eu acredito”; portanto julgamos como “irracionais” quem não concorda conosco. A cognição motivada também é explicada pelo fato de que o seu cérebro processa mais rapidamente informações que confirmam suas opiniões, de acordo com um artigo publicado por pesquisadores da Universidade Hebraica de Jerusalém, em 2018<sup>76</sup>.

No mundo da ciência, um dos comportamentos mais explorados é o chamado viés da confirmação, que demonstra como as pessoas avaliam informações de maneira mais favorável quando estas confirmam seus próprios pontos de vista, e avaliam de forma desfavorável informações contrárias às suas crenças<sup>77</sup>. Uma das principais funções do nosso cérebro é poupar energia para usá-la em momentos de decisão em que a nossa vida esteja em risco, comuns para os nossos ancestrais. Por isso a evolução moldou nosso sistema neural para que se esforce ao máximo em confirmar as nossas crenças e encontrar justificativas rápidas que descartem fatos contrários. Isso porque o cérebro encara como gasto desnecessário de energia pensar novamente sobre

algo para o qual você já formou uma opinião<sup>78</sup>. Nosso cérebro luta constantemente para que o mundo que conhecemos continue igual, algo que nos bloqueia para novas opiniões que poderiam, inclusive, melhorar a nossa vida.

Infelizmente, nem comprovações científicas estão livres desse julgamento que as pessoas costumam fazer. Na era da abundância de informações em que vivemos, com a mesma facilidade encontramos artigos a afirmarem que ovos fazem bem à saúde e outros a contradizerem sobre fazerem mal. Dependendo da sua crença inicial, você escolherá um lado ou outro. Até mesmo a ferramenta de busca que usamos na internet para encontrar esses artigos já está customizada de acordo com o histórico de navegação, entregando preferencialmente leituras que confirmam nossas opiniões.

Você acredita que dinheiro traz felicidade? Basta digitar essa questão no seu buscador para receber uma avalanche de estudos que confirmam isso. Acha que um governo de esquerda é melhor que um de direita? É só buscar na internet e você terá a “surpresa” de descobrir que todas as suas crenças são



realmente verdadeiras.

Dessa forma, é fácil perceber que a cognição motivada e o viés da confirmação nos distanciam da racionalidade. Agora que você conhece esses fenômenos, comece a prestar atenção aos seus julgamentos: são verdadeiramente racionais ou existem outros motivos inconscientes que podem influenciá-los? É interessante também notar como esses vieses comandam as decisões da sua rede de relacionamentos. Comece a observar, e estou certo de que ficará cada vez mais alerta sobre como esse fenômeno é comum e a necessidade de evitá-lo.

Por essas falhas em nossa bola de cristal é que novas áreas da ciência vêm chamando atenção de muitos pesquisadores, pois também consideram as emoções humanas no processo decisório. Como exemplo podemos mencionar a economia comportamental<sup>79</sup>, cujas contribuições têm se mostrado tão significativas para a humanidade que, em 2017, o Prêmio Nobel de Economia foi concedido ao pesquisador Richard Thaler, da Universidade de Chicago, um dos pioneiros nesse campo de estudo<sup>80</sup>. Outros cientistas da área também já receberam esse

prêmio, como o famoso Daniel Kahneman, da Universidade de Princeton.

Uma curiosidade: alguns anos depois da minha reunião com aquele vice-presidente, o banco em que ele trabalhava vendeu suas operações no Brasil para outra instituição, justamente pela falta de lucratividade gerada por estratégias “não medíocres”, desenvolvidas por executivos que reduzem a motivação humana ao dinheiro. Em um artigo nada menos do que fantástico – “Why the assholes are Winning” (Por que os idiotas estão vencendo, em tradução livre) –, o renomado pesquisador Jeffrey Pfeffer, da Universidade de Stanford, explica como a nossa visão sobre o que é sucesso se tornou distorcida nos últimos tempos<sup>81</sup>. O pesquisador enfatiza que, em 2015, apenas quatro instituições fizeram parte ao mesmo tempo das Empresas Mais Admiradas pelo Público e das Melhores Empresas Para se Trabalhar, listadas na revista Fortune, revelando que a admiração do público por uma empresa e a realidade vivida pelos funcionários da companhia são completamente opostas. O artigo é um alerta sobre a valorização excessiva da cultura de “resultados acima das pes-

soas”, que vem se disseminando nos ambientes de trabalho. Nele, Pfeffer nota:

***“(...) não importa o que um indivíduo ou empresa faz para os seres humanos ou para o meio-ambiente, desde que ele/ela seja suficientemente rico e bem-sucedido. O dinheiro, na verdade, supera tudo. Além disso, como o dinheiro pode servir como um sinal de competência e valor, nenhuma quantia é suficiente. Como uma droga, dinheiro e status tornam-se viciantes.”***

Um dos seus maiores desafios, se você quer ser mais feliz e motivado, é justamente não dar ouvidos aos péssimos conselhos que muitos lhe darão, principalmente contrários aos inúmeros estudos que cientistas levaram uma vida para realizar. Estudos, aliás, que têm o poder de mudar a nossa perspectiva sobre qual caminho é o certo a ser seguido.

Neste momento, em que você está munido das principais descobertas científicas de como o dinheiro afeta a forma como as pessoas se comportam, é que está mais preparado para julgar qual é o modelo

de remuneração ideal para a sua equipe. Nas próximas páginas, vamos explorar os modelos de remuneração mais comuns, bem como, alguns modelos raramente utilizados.

# MODELOS DE REMUNERAÇÃO

## **100% VARIÁVEL**

O modelo de remuneração totalmente variável é amplamente utilizado no varejo, assim como, em empresas que optam por trabalhar com representantes comerciais ao invés de funcionários registrados em carteira.

Este modelo pode ser vantajoso para empresas que estão começando, principalmente para aquelas que não tem caixa para contratar, possuem baixo capital de giro e pouca liquidez. Se a sua empresa não se encaixa nestas condições, este modelo não é recomendado.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas que estão começando a atrair vendedores, principalmente se os percentuais de comissão forem altos.
- Profissionais de vendas em início de carreira podem ser atraídos facilmente para trabalhar na sua empresa.
- Facilita a busca por representantes comerciais, que já estão acostumados com este modelo de remuneração.

ração, principalmente se os percentuais forem altos.

- Custo do modelo é geralmente baixo.
- Riscos trabalhistas são praticamente nulos neste modelo.
- Em meses de resultado baixo, o modelo mantém o caixa equilibrado.
- No caso de representantes comerciais, o modelo gera mais segurança jurídica em possíveis alegações trabalhistas.
- Facilita a formação de uma equipe grande sem impacto inicial no caixa. Isto possibilita com que a empresa atenda várias regiões, o que pode ajudar na expansão da companhia.
- Algumas pessoas (cerca de 17% delas) conseguem ter melhor performance neste modelo.
- Comissionamentos altos têm o poder de motivar as pessoas rapidamente e trazer um sentimento de competência.
- Vendedores têm uma sensação de que podem receber incentivos financeiros altos neste modelo.

### **Desvantagens do modelo:**

- O modelo não oferece segurança financeira ao

vendedor ou representante comercial, o que irá prejudicar sua performance e motivação.

- A falta de segurança financeira faz com que o profissional de vendas viva sob constante estresse, o que desativa a área de criatividade e resolução de problemas no cérebro (córtex pré-frontal), prejudicando o desempenho do mesmo. Além disso, o estresse provoca inúmeras condições como hipertensão, diabetes, acidente vascular cerebral (AVC), doença cardíaca e, inclusive, a diminuição de volume do córtex pré-frontal.

- Este plano dificulta a contratação de profissionais com grande experiência e alta performance, já que muitos não abrem mão de receber um valor fixo mais elevado.

- Surgirão dificuldades para atrair e contratar profissionais de um concorrente mais desenvolvido no mercado, uma vez que estes profissionais têm uma segurança psicológica e financeira maior em uma empresa mais sólida.

- Representantes comerciais, pelo fato de possuírem várias pastas, podem não focar na venda do seu produto/serviço, principalmente nos casos onde o que



sua empresa oferece é mais caro ou exige um preparo maior para argumentação. Representantes comerciais sempre irão priorizar produtos e serviços que dão menos trabalho para vender.

- Este modelo aumenta de forma expressiva a possibilidade de trapanças e comportamentos antiéticos.

- Incentiva o vendedor a oferecer descontos altos e frequentes, pelo fato de que ele precisa desesperadamente vender para obter segurança financeira.

- Vendedores comissionados raramente conseguem se beneficiar do propósito de sua profissão, pelo fato de que quando motivadores externos e internos estão presentes ao mesmo tempo, o motivador externo é mais forte e como sabemos, motivação externa não dura muito tempo e gera piores resultados.

- Quando a remuneração é variável, existe um aumento no individualismo e competição dentro da equipe, fatores que irão prejudicar os resultados da empresa e danificar o ambiente de trabalho.

- O individualismo gerado por esta estratégia, aliada a insegurança financeira, faz com que os poucos vendedores de alta performance não se dediquem a

treinar e acompanhar os vendedores mais novatos, prejudicando o desenvolvimento dos mesmos. Vendedores comissionados entendem que cada minuto que passam ajudando seus colegas resulta em menos dinheiro em suas contas.

- Incentivos financeiros geram comportamentos rudes e agressivos daqueles que os conquistam, fazendo com que aqueles que ganham mais passem a acreditar que valem mais do que seus colegas.

- O modelo 100% variável, principalmente nos casos de percentuais altos, aumenta a motivação dos vendedores de forma demasiada, causando pior performance, de acordo com a Lei de Yerkes-Dodson e outros estudos.

- Quando a remuneração do vendedor é totalmente variável, existe uma tendência maior de rotatividade de pessoas, algo extremamente negativo pelo fato de que a maioria dos produtos e serviços demandam profissionais de vendas com profundo conhecimento sobre o que vendem. A alta rotatividade faz com que uma equipe comercial esteja eternamente em um recomeço, dificultando a formação de uma equipe altamente capacitada e engajada.

- A grande maioria das pessoas (cerca de 83% delas) apresentam piores desempenhos quando podem ganhar incentivos financeiros.
- Em equipes comerciais, quando alguns poucos vendedores recebem salários bem maiores do que os demais, os laços sociais no ambiente de trabalho se afrouxam, diminuindo a colaboração e o bom convívio entre os membros.
- Em casos de remuneração variável, a empresa geralmente “fica na mão” de um ou dois vendedores que têm performance superior aos demais, o que fatalmente faz com que a empresa faça de tudo para manter estes profissionais e inclusive conceder vantagens a eles que os demais não possuem. Em casos como este, muitas empresas passam inclusive a tolerar comportamentos antiéticos e inadequados destes profissionais, pois dependem imensamente deles para obter faturamento. Estes vendedores “especiais” em muitos casos usam a chantagem a seu favor.
- O modelo totalmente variável faz com que meses ruins tenham um impacto negativo de longo prazo na vida do vendedor, o que irá influenciar em sua

performance nos meses seguintes. Lembre-se que momentos negativos têm um peso maior do que momentos positivos para o ser humano.

- Emoções negativas são parte da vida de um vendedor, devido a quantidade de “nãos” que recebem diariamente. Este modelo aumenta a quantidade de emoções negativas do profissional pelo fato de que além dos “nãos” continuarem, existe o acréscimo de que o vendedor não conseguirá pagar suas contas na maioria dos meses, já que são raros os casos onde vendedores conseguem manter uma frequência de faturamento devido à sazonalidade, preços, câmbio, taxas de juros e diversos outros fatores.

- Este esquema de remuneração também é negativo por viciar os vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles só trabalhem com engajamento quando os incentivos estão presentes, gerando nos profissionais uma falta de engajamento natural. Em muitas ocasiões, o aumento dos comissionamentos é necessário para que as pessoas continuem vendendo, o que pode acarretar dificuldades financeiras para a empresa no longo prazo.

- Vendedores acostumam-se rapidamente com

variáveis maiores, de acordo com a adaptação hedônica, o que pode gerar insatisfação constante dos profissionais.

- Clientes geralmente ficam inseguros em lidar com vendedores remunerados com este modelo, já que sempre entendem que estão sendo “passados para trás” pelo vendedor. Clientes que lidam com vendedores comissionados, geralmente apresentam baixa satisfação e não oferecem sua fidelidade às empresas por acharem que o interesse principal do vendedor é obter vantagens financeiras, e não o ajudar a tomar uma decisão melhor.

- Este modelo gera na empresa uma falsa sensação de conforto, já que aqueles que não vendem muito também não ganham muito, fazendo com que a empresa tenda a manter vendedores de baixa performance que poderiam ser substituídos. A gestão é sempre mais frouxa e menos ágil em modelos com variáveis.

- Existe um aumento na dificuldade de mudanças estratégicas com este modelo. Caso a empresa queira abrir uma nova região, por exemplo, e convide o vendedor de melhor performance para atendê-

-la, este profissional dificilmente aceitará o desafio pois seu salário irá reduzir bruscamente com a troca de região. Este modelo faz com que seja o vendedor que “pague” pela mudança estratégica da empresa, o que gera inúmeras desvantagens.

- Vendedores que recebem incentivos financeiros raramente repassam clientes de sua carteira para os colegas, mesmo que os clientes em questão não estejam sendo atendidos adequadamente. Os vendedores sempre querem garantir uma “gordura” na carteira de clientes para, caso o resultado de um mês esteja ruim, ele possa entrar em contato com os clientes “reservas”. O que poucos se atentam é que clientes “reservas” poderiam se tornar “titulares” caso fossem atendidos com mais carinho. Planos de remuneração variável sempre fazem com que o vendedor entenda que o cliente é “dele”, e não da empresa. No final, a maior prejudicada com este comportamento é sempre a empresa.

- Planos de remuneração variáveis geralmente fazem com que os vendedores se dediquem menos em fatores cruciais para a fidelização de clientes e para a longevidade da empresa, como a resolução de

problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Variáveis trazem a sensação ao vendedor de que ele é pago apenas para vender, e não para satisfazer e ajudar o cliente.

### **FIXO BAIXO + VARIÁVEL ALTO**

Da mesma forma que o modelo 100% variável é aplicado comumente por empresas que estão começando ou por aquelas com fluxos de caixa mais apertados, a remuneração que compõe um fixo baixo e variável alto é frequentemente utilizada por empresas em situações similares. Em alguns casos, ao passo que uma empresa começa a crescer, algumas optam por fazer suas primeiras contratações CLT para a área comercial e este modelo pode ser uma boa opção.

No entanto, muitas empresas multinacionais que não sofrem com problemas de caixa também optam por este modelo, o que faz com que muitas outras pequenas e médias empresas optem por contratar vendedores desta forma, já que as estratégias de

multinacionais são frequentemente utilizadas como benchmarking para o setor.

Particularmente, a utilização deste modelo não é adequada para empresas com caixas saudáveis, clientelas já estabelecidas, possibilidades de contratar grandes equipes e com atuação em grandes áreas. Outros modelos, com fixos baixos e variáveis baixos ou moderados não serão apresentados aqui, pelo fato de não serem aconselháveis pela baixa efetividade.

Um salário fixo baixo é aquele que garante um percentual pequeno de segurança financeira para o vendedor. Atente-se ao fato de que muitas empresas se iludem ao pensar que pagam salários fixos altos aos vendedores, enquanto o valor que oferecem representa um quarto/quinto do que o vendedor precisa para pagar suas contas mensais.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas que estão começando e aquelas com poucos anos de atuação a atrair vendedores, devido aos percentuais de comissão altos.
- Comissões elevadas podem atrair vendedores que



valorizam o sucesso financeiro.

- Profissionais de vendas em início de carreira podem ser atraídos facilmente para trabalhar na sua empresa, já que um fixo baixo muitas vezes já o ajuda a obter maior (mas não total) segurança financeira.

- Vendedores recém-formados podem ser atraídos por este modelo, o que possibilita com que a empresa inicie a contratação de profissionais um pouco mais qualificados.

- Possibilita um modelo misto de equipe, com vendedores contratados e representantes comerciais, ajudando na expansão da empresa.

- Custo do modelo é geralmente baixo.

- Riscos trabalhistas geralmente são baixos neste modelo.

- Em meses de resultado baixo, o modelo mantém o caixa relativamente equilibrado.

- Facilita a formação de uma equipe pequena ou média com pouco impacto mensal na folha de pagamento.

- Da mesma forma que o modelo 100% variável, esta forma de remuneração ainda permite com que

algumas pessoas (cerca de 17% delas) consigam ter melhor performance.

- Comissionamentos altos têm o poder de motivar as pessoas rapidamente e trazer um sentimento de competência.

- Vendedores têm uma sensação de que podem receber incentivos financeiros altos neste modelo.

### **Desvantagens do modelo:**

- O modelo não oferece segurança financeira ao vendedor, o que irá prejudicar sua performance e motivação.

- Vendedores inicialmente atraídos pelo variável alto, podem rapidamente sair para os concorrentes que oferecem variáveis ainda maiores. Aqueles que vêm trabalhar por causa do dinheiro, também vão embora por causa dele.

- Estratégia gera a possibilidade de alegações trabalhistas, por mais que o risco seja baixo.

- Baixa performance durante muitos meses pode acarretar brusca diminuição no caixa.

- A falta de segurança financeira faz com que o profissional de vendas viva sob constante estresse, o

que desativa a área de criatividade e resolução de problemas no cérebro (córtex pré-frontal), prejudicando o desempenho do mesmo. Além disso, o estresse provoca inúmeras condições como hipertensão, diabetes, acidente vascular cerebral (AVC), doença cardíaca e, inclusive, a diminuição de volume do córtex pré-frontal.

- Este plano dificulta a contratação de profissionais com grande experiência e alta performance, já que muitos não abrem mão de receber um valor fixo mais elevado.

- Surgirão dificuldades para atrair e contratar profissionais de um concorrente mais desenvolvido no mercado, uma vez que estes profissionais têm uma segurança psicológica e financeira maior em uma empresa que oferece um fixo maior.

- Este modelo aumenta de forma expressiva a possibilidade de trapaças e comportamentos antiéticos, lembrando que quanto maior o incentivo, maior é a quantidade de pessoas trapaceando e também a magnitude das trapaças.

- Incentiva o vendedor a oferecer descontos altos e frequentes, pelo fato de que ele precisa desespera-

damente vender para obter segurança financeira.

- Vendedores comissionados raramente conseguem se beneficiar do propósito de sua profissão, pelo fato de que quando motivadores externos e internos estão presentes ao mesmo tempo, o motivador externo é mais forte e como sabemos, motivação externa não dura muito tempo e gera piores resultados.

- Quando a remuneração é variável e o incentivo é alto, existe um aumento no individualismo e competição dentro da equipe, fatores que irão prejudicar os resultados da empresa e danificar o ambiente de trabalho.

- O individualismo gerado por esta estratégia, aliada a insegurança financeira, faz com que os poucos vendedores de alta performance não se dediquem a treinar e acompanhar os vendedores mais novatos, prejudicando o desenvolvimento dos mesmos. Vendedores comissionados entendem que cada minuto que passam ajudando seus colegas resulta em menos dinheiro em suas contas.

- Incentivos financeiros geram comportamentos rudes e agressivos daqueles que os conquistam,

fazendo com que aqueles que ganham mais passem a acreditar que valem mais do que seus colegas, principalmente em ocasiões onde o variável é alto.

- O modelo com variável alto aumenta a motivação dos vendedores de forma demasiada, causando pior performance, de acordo com a Lei de Yerkes-Dodson e outros estudos.

- Quando o salário fixo é baixo e o variável é alto, existe uma tendência maior de rotatividade de pessoas, algo extremamente negativo pelo fato de que a maioria dos produtos e serviços demandam profissionais de vendas com profundo conhecimento sobre o que vendem. A alta rotatividade faz com que uma equipe comercial esteja eternamente em um recomeço, dificultando a formação de uma equipe altamente capacitada e engajada.

- A grande maioria das pessoas (cerca de 83% delas) apresentam piores desempenhos quando podem ganhar incentivos financeiros. Quando o incentivo é alto, o desempenho das pessoas é ainda pior.

- Em equipes comerciais, quando alguns poucos vendedores recebem salários bem maiores do que os demais, os laços sociais no ambiente de trabalho se

afrouxam, diminuindo a colaboração e o bom convívio entre os membros.

- Em casos de remuneração variável, a empresa geralmente “fica na mão” de um ou dois vendedores que têm performance superior aos demais, o que fatalmente faz com que a empresa faça de tudo para manter estes profissionais e inclusive conceder vantagens a eles que os demais não possuem. Em casos como este, muitas empresas passam inclusive a tolerar comportamentos antiéticos e inadequados destes profissionais, pois dependem imensamente deles para obter faturamento. Estes vendedores “especiais” em muitos casos usam a chantagem a seu favor.

- O modelo com fixo baixo e variável alto faz com que meses ruins tenham um impacto negativo de longo prazo na vida do vendedor, o que irá influenciar em sua performance nos meses seguintes. Lembre-se que momentos negativos têm um peso maior do que momentos positivos para o ser humano.

- Emoções negativas são parte da vida de um vendedor, devido a quantidade de “nãos” que recebem diariamente. Este modelo aumenta a quantidade de

emoções negativas do profissional pelo fato de que além dos “nãos” continuarem, existe o acréscimo de que a maioria dos vendedores não conseguirá pagar suas contas na maioria dos meses (com a exceção daqueles muito jovens e sem experiência que possuem necessidades financeiras baixas), já que são raros os casos onde vendedores conseguem manter uma frequência de faturamento devido à sazonalidade, preços, câmbio, taxas de juros e diversos outros fatores.

- Este esquema de remuneração também é negativo por viciar os vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles só trabalhem com engajamento quando os incentivos estão presentes, gerando nos profissionais uma falta de engajamento natural. Em muitas ocasiões, o aumento dos comissionamentos é necessário para que as pessoas continuem vendendo, o que pode acarretar dificuldades financeiras para a empresa no longo prazo.

- Vendedores acostumam-se rapidamente com variáveis maiores, de acordo com a adaptação hedônica, o que pode gerar insatisfação constante dos profissionais.

- Clientes geralmente ficam inseguros em lidar com vendedores remunerados com este modelo, já que sempre entendem que estão sendo “passados para trás” pelo vendedor. Clientes que lidam com vendedores comissionados, geralmente apresentam baixa satisfação e não oferecem sua fidelidade às empresas por acharem que o interesse principal do vendedor é obter vantagens financeiras, e não o ajudar a tomar uma decisão melhor.
- Este modelo gera na empresa uma falsa sensação de conforto, já que aqueles que não vendem muito também não ganham muito, fazendo com que a empresa tenda a manter vendedores de baixa performance que poderiam ser substituídos. A gestão é sempre mais frouxa e menos ágil em modelos com variáveis.
- Existe um aumento na dificuldade de mudanças estratégicas com este modelo. Caso a empresa queira abrir uma nova região, por exemplo, e convide o vendedor de melhor performance para atendê-la, este profissional dificilmente aceitará o desafio pois seu salário irá reduzir bruscamente com a troca de região. Este modelo faz com que seja o vendedor



que “pague” pela mudança estratégica da empresa, o que gera inúmeras desvantagens.

- Vendedores que recebem incentivos financeiros raramente repassam clientes de sua carteira para os colegas, mesmo que os clientes em questão não estejam sendo atendidos adequadamente. Os vendedores sempre querem garantir uma “gordura” na carteira de clientes para, caso o resultado de um mês esteja ruim, ele possa entrar em contato com os clientes “reservas”. O que poucos se atentam é que clientes “reservas” poderiam se tornar “titulares” caso fossem atendidos com mais carinho. Planos de remuneração variável sempre fazem com que o vendedor entenda que o cliente é “dele”, e não da empresa. No final, a maior prejudicada com este comportamento é sempre a empresa.

- Planos de remuneração variáveis geralmente fazem com que os vendedores se dediquem menos em fatores cruciais para a fidelização de clientes e para a longevidade da empresa, como a resolução de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Variáveis trazem a sensação ao vendedor de que ele é pago

apenas para vender, e não para satisfazer e ajudar o cliente.

## **FIXO MÉDIO + VARIÁVEL MÉDIO**

A estratégia de usar tanto salários fixos como variáveis médios pode ser interessante para empresas mais desenvolvidas e com caixas mais robustos. Algumas empresas optam sabiamente por este modelo pela razão de que a segurança financeira para o funcionário se torna maior, ao mesmo tempo que o impacto na folha de pagamento não pesa tanto. Em algumas ocasiões, o salário mediano já oferece maior (mas não total) segurança financeira ao vendedor, dependendo do perfil do mesmo. No entanto, a possibilidade de receber incentivos financeiros mantém alguns problemas de desempenho, individualismo, desonestidade, entre outros.

Este modelo pode atender a uma gama maior de empresas, desde as pequenas até as multinacionais. Atenção deve ser dada àquelas empresas que optam por pagar fixos médios e variáveis altos, já que este modelo pode incentivar grandiosamente alguns

comportamentos antiéticos. Já o modelo de fixo médio com variáveis baixos pode ser vantajoso, desde que exista a possibilidade frequente dos vendedores completarem a outra metade de seus salários. Porém, mesmo com incentivos baixos, os riscos de decréscimo de performance e comportamentos antiéticos continuam.

Um salário fixo médio é aquele que garante cerca de metade do que o vendedor precisa para pagar suas contas mensais. É aconselhável que a empresa sempre pergunte ao vendedor qual é o salário total que ele necessita para ter segurança financeira, para então realizar o cálculo do fixo.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas a atraírem uma variedade maior de vendedores, desde os que estão em início de carreira até os mais experientes.
- Profissionais de vendas em início de carreira podem ser atraídos ainda mais facilmente para trabalhar na sua empresa, já que um fixo médio muitas vezes já o ajuda a obter maior segurança financeira.

comportamentos antiéticos. Já o modelo de fixo médio com variáveis baixos pode ser vantajoso, desde que exista a possibilidade frequente dos vendedores completarem a outra metade de seus salários. Porém, mesmo com incentivos baixos, os riscos de decréscimo de performance e comportamentos antiéticos continuam.

Um salário fixo médio é aquele que garante cerca de metade do que o vendedor precisa para pagar suas contas mensais. É aconselhável que a empresa sempre pergunte ao vendedor qual é o salário total que ele necessita para ter segurança financeira, para então realizar o cálculo do fixo.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas a atraírem uma variedade maior de vendedores, desde os que estão em início de carreira até os mais experientes.
- Profissionais de vendas em início de carreira podem ser atraídos ainda mais facilmente para trabalhar na sua empresa, já que um fixo médio muitas vezes já o ajuda a obter maior segurança financeira.

- Vendedores recém-formados podem ser atraídos ainda mais facilmente por este modelo, o que possibilita com que a empresa faça a contratação de profissionais um pouco mais qualificados.
- Vendedores experientes e com boa formação acadêmica também podem ser atraídos por salários fixos médios, já que mesmo em multinacionais, o modelo mais utilizado é o de salários fixos baixos e variáveis altos. Neste modelo, até os mais experientes irão valorizar um salário fixo mais robusto.
- Possibilita a formação de uma equipe mais experiente e com boa formação, fazendo a empresa ter boa performance em menos tempo, facilitando a expansão e os bons resultados.
- Custo do modelo é moderado.
- Em meses de resultado baixo, o modelo mantém o caixa relativamente equilibrado, desde que a empresa possua boa saúde financeira.
- Facilita a formação de uma equipe pequena ou média com impacto médio na folha de pagamento.
- Da mesma forma que o modelo os modelos anteriores, esta forma de remuneração ainda permite com que algumas pessoas (cerca de 17% delas) con-

sigam ter melhor performance.

- Comissionamentos médios e altos têm o poder de motivar as pessoas rapidamente e trazer um sentimento de competência.

- Vendedores têm uma sensação de que podem receber incentivos bons financeiros neste modelo.

- Existe uma tendência da rotatividade de vendedores diminuir neste modelo, já que o fixo médio segura as pessoas por mais tempo na empresa.

### **Desvantagens do modelo:**

- O modelo não oferece segurança financeiro ao vendedor, o que irá prejudicar sua performance e motivação.

- Estratégia gera riscos trabalhistas.

- Baixa performance durante muitos meses pode acarretar brusca diminuição no caixa.

- A falta de segurança financeira faz com que o profissional de vendas viva sob constante estresse, o que desativa a área de criatividade e resolução de problemas no cérebro (córtex pré-frontal), prejudicando o desempenho do mesmo. Além disso, o estresse provoca inúmeras condições como hiper-

tensão, diabetes, acidente vascular cerebral (AVC), doença cardíaca e, inclusive, a diminuição de volume do córtex pré-frontal.

- Este plano dificulta a contratação de profissionais de grande gabarito, já que muitos não abrem mão de receber um valor fixo ainda mais elevado.

- Surgirão dificuldades para atrair e contratar profissionais de um concorrente mais desenvolvido no mercado, uma vez que estes profissionais têm uma segurança psicológica e financeira maior em uma empresa que oferece um fixo alto.

- Este modelo aumenta a possibilidade de trapaçes e comportamentos antiéticos, lembrando que quanto maior o incentivo, maior é a quantidade de pessoas trapaceando e também a magnitude das trapaçes.

- Incentiva o vendedor a oferecer descontos altos e frequentes, pelo fato de que ele precisa desesperadamente vender para obter segurança financeira.

- Vendedores comissionados raramente conseguem se beneficiar do propósito de sua profissão, pelo fato de que quando motivadores externos e internos estão presentes ao mesmo tempo, o motivador externo é mais forte e como sabemos, motivação

externa não dura muito tempo e gera piores resultados.

- Quando a remuneração é variável e incentivo financeiros estão presentes, existe um aumento no individualismo e competição dentro da equipe, fatores que irão prejudicar os resultados da empresa e danificar o ambiente de trabalho.

- O individualismo gerado por esta estratégia, aliada a insegurança financeira, faz com que os poucos vendedores de alta performance não se dediquem a treinar e acompanhar os vendedores mais novatos, prejudicando o desenvolvimento dos mesmos. Vendedores comissionados entendem que cada minuto que passam ajudando seus colegas resulta em menos dinheiro em suas contas.

- Incentivos financeiros geram comportamentos rudes e agressivos daqueles que os conquistam, fazendo com que aqueles que ganham mais passem a acreditar que valem mais do que seus colegas.

- Os modelos com variáveis médios ou altos aumentam a motivação dos vendedores de forma demasiada, causando pior performance, de acordo com a Lei de Yerkes-Dodson e outros estudos.



- Quando o salário fixo é médio, existe uma tendência moderada de rotatividade de pessoas, algo extremamente negativo pelo fato de que a maioria dos produtos e serviços demandam profissionais de vendas com profundo conhecimento sobre o que vendem. A alta rotatividade faz com que uma equipe comercial esteja eternamente em um recomeço, dificultando a formação de uma equipe altamente capacitada e engajada.
- A grande maioria das pessoas (cerca de 83% delas) apresentam piores desempenhos quando podem ganhar incentivos financeiros. Quanto maior o incentivo, pior é o desempenho das pessoas.
- Em equipes comerciais, quando alguns poucos vendedores recebem salários bem maiores do que os demais, os laços sociais no ambiente de trabalho se afrouxam, diminuindo a colaboração e o bom convívio entre os membros.
- Em casos de remuneração variável, a empresa geralmente “fica na mão” de um ou dois vendedores que têm performance superior aos demais, o que fatalmente faz com que a empresa faça de tudo para manter estes profissionais e inclusive conceder van-

tagens a eles que os demais não possuem. Em casos como este, muitas empresas passam inclusive a tolerar comportamentos antiéticos e inadequados destes profissionais, pois dependem imensamente deles para obter faturamento. Estes vendedores “especiais” em muitos casos usam a chantagem a seu favor.

- O modelo com fixo e variáveis médios faz com que meses ruins tenham um impacto negativo de longo prazo na vida do vendedor, o que irá influenciar em sua performance nos meses seguintes. Lembre-se que momentos negativos têm um peso maior do que momentos positivos para o ser humano.

- Emoções negativas são parte da vida de um vendedor, devido a quantidade de “nãos” que recebem diariamente. Este modelo aumenta a quantidade de emoções negativas do profissional pelo fato de que além dos “nãos” continuarem, existe o acréscimo de que a maioria dos vendedores não conseguirá pagar suas contas na maioria dos meses (com a exceção daqueles muito jovens e sem experiência que possuem necessidades financeiras baixas), já que são raros os casos onde vendedores conseguem manter

uma frequência de faturamento devido à sazonalidade, preços, câmbio, taxas de juros e diversos outros fatores.

- Este esquema de remuneração também é negativo por viciar os vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles só trabalhem com engajamento quando os incentivos estão presentes, gerando nos profissionais uma falta de engajamento natural. Em muitas ocasiões, o aumento dos comissionamentos é necessário para que as pessoas continuem vendendo, o que pode acarretar dificuldades financeiras para a empresa no longo prazo.

- Vendedores acostumam-se rapidamente com variáveis maiores, de acordo com a adaptação hedônica, o que pode gerar insatisfação constante dos profissionais.

- Clientes geralmente ficam inseguros em lidar com vendedores remunerados com este modelo, já que sempre entendem que estão sendo “passados para trás” pelo vendedor. Clientes que lidam com vendedores comissionados, geralmente apresentam baixa satisfação e não oferecem sua fidelidade às empresas por acharem que o interesse principal do vende-

dor é obter vantagens financeiras, e não o ajudar a tomar uma decisão melhor.

- Este modelo gera na empresa uma falsa sensação de conforto, já que aqueles que não vendem muito também não ganham muito, fazendo com que a empresa tenda a manter vendedores de baixa performance que poderiam ser substituídos. A gestão é sempre mais frouxa e menos ágil em modelos com variáveis.

- Existe um aumento na dificuldade de mudanças estratégicas com este modelo. Caso a empresa queira abrir uma nova região, por exemplo, e convide o vendedor de melhor performance para atendê-la, este profissional dificilmente aceitará o desafio pois seu salário irá reduzir bruscamente com a troca de região. Este modelo faz com que seja o vendedor que “pague” pela mudança estratégica da empresa, o que gera inúmeras desvantagens.

- Vendedores que recebem incentivos financeiros raramente repassam clientes de sua carteira para os colegas, mesmo que os clientes em questão não estejam sendo atendidos adequadamente. Os vendedores sempre querem garantir uma “gordura” na

carteira de clientes para, caso o resultado de um mês esteja ruim, ele possa entrar em contato com os clientes “reservas”. O que poucos se atentam é que clientes “reservas” poderiam se tornar “titulares” caso fossem atendidos com mais carinho. Planos de remuneração variável sempre fazem com que o vendedor entenda que o cliente é “dele”, e não da empresa. No final, a maior prejudicada com este comportamento é sempre a empresa.

- Planos de remuneração variáveis geralmente fazem com que os vendedores se dediquem menos em fatores cruciais para a fidelização de clientes e para a longevidade da empresa, como a resolução de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Variáveis trazem a sensação ao vendedor de que ele é pago apenas para vender, e não para satisfazer e ajudar o cliente.

## **FIXO ALTO + VARIÁVEL BAIXO**

A partir de agora, todos os modelos são mais robustos e indicados, principalmente pelo fato de

que a segurança financeira é o principal previsor de boa performance em vendas e outras áreas. A partir do momento em que um vendedor sabe que pagará todas as suas contas no final do mês, é que ele tem condições de dar o seu melhor sempre. Nos modelos anteriores com salários fixos inexistentes, baixos ou médios, o dinheiro sempre é um problema para o vendedor, um problema que ele carrega em cada visita que faz ou a cada cliente que recebe, impossibilitando com que o vendedor foque totalmente na venda e na satisfação do cliente e aumentando as chances de que ele tenha comportamentos inadequados, que são resultados da busca pela segurança financeira.

O modelo de fixo alto e variável baixo é vantajoso pela razão de gerar segurança financeira total ao vendedor, mas de qualquer forma, não inibe comportamentos antiéticos, presentes mesmo quando os incentivos financeiros são baixos. Além disso, este modelo dificulta com que o vendedor se torne um profissional completamente engajado e motivado internamente, pelo motivo dos incentivos externos continuarem a influenciar seu comportamento. Mo-

delos com salários fixos altos e variáveis médios ou altos apresentam os problemas já citados aqui, de forma acentuada.

Um salário fixo alto é aquele que garante quase a totalidade do que o vendedor precisa para pagar suas contas mensais. Lembre-se de perguntar ao vendedor o valor do salário total que ele necessita para ter segurança financeira, para então realizar o cálculo do fixo.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas a atraírem uma ampla variedade de vendedores, desde os que estão em início de carreira até os extremamente experientes.
- Vendedores experientes e com boa formação acadêmica também podem ser atraídos por salários fixos altos, já que mesmo em multinacionais, o modelo mais utilizado é o de salários fixos baixos e variáveis altos. Neste modelo, até os mais experientes irão valorizar um salário fixo mais robusto.
- Possibilita a formação de uma equipe altamente experiente e com boa formação, fazendo a empresa ter boa performance em menos tempo, facilitando a

expansão e os bons resultados.

- Permite com que a equipe comercial tenha resultados excelentes com frequência, reduzindo a sazonalidade e a “ressaca” de eventuais meses de baixa performance.

- Facilita a atração e contratação dos vendedores da concorrência, inclusive daqueles com performance excelente.

- Gera total, ou quase total, segurança financeira para o vendedor, permitindo com que a grande maioria da equipe (e não apenas 17%) alcance excelentes resultados.

- Diminui bruscamente o estresse do vendedor, reduz suas chances de desenvolver doenças e aumenta a ativação do córtex pré-frontal, possibilitando com que o vendedor tenha mais criatividade, melhor argumentação, tome melhores decisões, ofereça descontos menores e sinta-se seguro no momento da venda.

- Comissionamentos, mesmo baixos e moderados, têm o poder de motivar as pessoas rapidamente e trazer um sentimento de competência.

- Um salário fixo alto faz com que os vendedores



mantenham um nível motivacional perto do ideal, o que gera vantagens para a performance dos mesmos.

- Como os incentivos financeiros são menores, este modelo reduz bruscamente a quantidade e magnitude de trapaças por parte dos vendedores, no entanto, o risco continua pelo fato de que qualquer tamanho de incentivo financeiro gera riscos de comportamentos antiéticos.

- Modelo diminui bruscamente as chances do vendedor oferecer descontos frequentes, pelo fato de que ele possui segurança financeira e não está desesperado para vender de qualquer jeito.

- Diminui o individualismo e competição dentro da equipe, melhorando o ambiente de trabalho e incentivando a colaboração.

- Aumenta a disposição dos vendedores experientes a treinar e acompanhar os vendedores mais novatos, ajudando o desenvolvimento dos mesmos. Com este modelo, o vendedor experiente não sente grandes perdas ao ajudar seus colegas a obter maior conhecimento do produto/serviço.

- Reduz comportamentos rudes e agressivos entre os vendedores, já que o modelo diminui bruscamente

as diferenças salariais e gera mais igualdade.

- Existe uma tendência da rotatividade de vendedores diminuir bruscamente neste modelo, já que o fixo alto segura as pessoas por mais tempo na empresa.

- Estratégia gera menor risco de problemas trabalhistas, por ser mais justo com os vendedores.

- Empresa fica menos “na mão” de poucos vendedores, reduz a quantidade de privilégios inadequados e de chantagens, já que este modelo permite com que mais vendedores entrem na zona de alta performance.

- Este modelo reduz a quantidade de emoções negativas do profissional de vendas pelo fato de que apesar dos “nãos” e a sazonalidade continuarem, ele está praticamente livre do estresse financeiro causado por fixos baixos e médios.

- Este esquema de remuneração diminui o vício dos vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles trabalhem mais engajados mesmo quando os incentivos financeiros não estão presentes. No entanto, pelo fato do modelo ainda oferecer incentivos, o vício e o baixo engajamento ainda serão visíveis.

veis em algumas ocasiões.

- Existe uma maior facilidade nas mudanças estratégicas com este modelo. Caso a empresa queira abrir uma nova região, por exemplo, e convide o vendedor de melhor performance para atendê-la, este profissional tem pouco a perder e muito a ganhar com a mudança. Com uma variável baixo e fixo alto, o vendedor perde a sensação de que irá “pagar” pela mudança estratégica da empresa.

- Resulta numa gestão próxima, mais focada em resultados. O modelo faz com que o gestor se obrigue a desligar rapidamente os vendedores de baixa performance, já que o custo para os manter na empresa é alto. Salários fixos mais altos fazem com que a empresa saia rapidamente da “zona de conforto estratégica”.

- Apesar do custo do modelo ser alto, a tendência é que o desempenho dos vendedores seja exponencialmente melhor, reduzindo riscos de caixa.

- Facilita com que os vendedores distribuam clientes entre suas carteiras, melhorando o atendimento e possibilitando aumento no faturamento. Vendedores passam a ter a sensação de que os clientes pertencem

cem a empresa e passam a colaborar mais com seus colegas.

- Incentiva com que os vendedores se dediquem a fatores cruciais para a fidelização de clientes e longevidade da empresa, como a resolução de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Vendedor passa a entender que é pago não somente para vender, mas também para satisfazer o cliente.

### **Desvantagens do modelo:**

- O modelo continua oferecendo incentivos financeiros, que podem gerar baixa performance.
- Rescisões trabalhistas tornam-se mais elevadas.
- Custo do modelo é alto.
- Baixa performance durante muitos meses pode trazer severa diminuição no caixa.
- Este modelo mantém a possibilidade de trapaçes e comportamentos antiéticos, lembrando que eles são possíveis mesmo quando os incentivos financeiros são baixos.
- Modelo não zera a possibilidade do vendedor oferecer descontos inadequados, por ainda existirem

incentivos financeiros.

- Vendedores comissionados raramente conseguem se beneficiar do propósito de sua profissão, pelo fato de que quando motivadores externos e internos estão presentes ao mesmo tempo, o motivador externo é mais forte e como sabemos, motivação externa não dura muito tempo e gera piores resultados.

- Quando qualquer incentivo financeiro está presente, existe um aumento na possibilidade de individualismo e competição dentro da equipe, fatores que irão prejudicar os resultados da empresa e danificar o ambiente de trabalho.

- Incentivos financeiros geram comportamentos rudes e agressivos daqueles que os conquistam, fazendo com que aqueles que ganham mais passem a acreditar que valem mais do que seus colegas.

- Quando o salário fixo é alto, ainda existe uma tendência de rotatividade de pessoas maior do que o ideal, algo extremamente negativo pelo fato de que a maioria dos produtos e serviços demandam profissionais de vendas com profundo conhecimento sobre o que vendem. A rotatividade faz com que

uma equipe comercial não evolua num ritmo avançado, dificultando a formação de uma equipe altamente capacitada e engajada.

- A grande maioria das pessoas (cerca de 83% delas) apresentam piores desempenhos quando podem ganhar incentivos financeiros. Mesmo com comissões baixas, este risco ainda existe.

- Este esquema de remuneração continua viciando vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles só trabalhem com engajamento quando os incentivos estão presentes. De qualquer forma, este risco diminui pelo fato do salário fixo ser alto.

- Clientes continuam inseguros em lidar com vendedores comissionados, mesmo com este modelo de fixo alto, já que a impressão de que estão sendo “passados para trás” pelo vendedor permanece. Isto continua gerando problemas de fidelização e baixa experiência do cliente.

- Este modelo não elimina os problemas de repasse de clientes entre as carteiras dos vendedores, mas os reduz bruscamente.

- Da mesma forma, esta estratégia de remuneração não elimina totalmente o risco dos vendedores con-

tinuarem se dedicando menos a fatores cruciais para a fidelização de clientes e longevidade da empresa, como a resolução de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Variáveis, por menores que sejam, trazem a sensação ao vendedor de que ele é pago apenas para vender, e não para satisfazer e ajudar o cliente.

## **FIXO + VARIÁVEL EM GRUPO**

Este é um modelo raramente utilizado por empresas, que pode trazer vantagens interessantes, principalmente se o fixo for alto. A diferença deste modelo para o anterior é o fato de que ele gera igualdade na remuneração de todos, diminui a competição e o individualismo, aumentando o espírito de equipe e a colaboração.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas a atraírem uma ampla variedade de vendedores, desde os que estão em início de carreira até os extremamente experientes.

- Vendedores experientes e com boa formação acadêmica também podem ser atraídos por salários fixos altos e comissões em grupo, já que mesmo em multinacionais, o modelo mais utilizado é o de salários fixos baixos e variáveis altos. Neste modelo, até os mais experientes irão valorizar um salário fixo mais robusto.
- Possibilita a formação de uma equipe altamente experiente e com boa formação, fazendo a empresa ter boa performance em menos tempo, facilitando a expansão e os bons resultados.
- Permite com que a equipe comercial tenha resultados excelentes com frequência, reduzindo a sazonalidade e a “ressaca” de eventuais meses de baixa performance.
- Facilita a atração e contratação dos vendedores da concorrência, inclusive daqueles com performance excelente.
- Gera total, ou quase total, segurança financeira para o vendedor, permitindo com que a grande maioria da equipe (e não apenas 17%) alcance excelentes resultados.
- Diminui bruscamente o estresse do vendedor,



reduz suas chances de desenvolver doenças e aumenta a ativação do córtex pré-frontal, possibilitando com que o vendedor tenha mais criatividade, melhor argumentação, tome melhores decisões, ofereça descontos menores e sintam-se seguros no momento da venda.

- Comissionamentos em grupo têm o poder de motivar as pessoas rapidamente e trazer um sentimento de competência.

- Um salário fixo alto e variáveis em grupo fazem com que os vendedores mantenham um nível motivacional perto do ideal, o que gera vantagens para a performance dos mesmos.

- Como os incentivos financeiros são menos significativos no salário total, este modelo reduz bruscamente a quantidade e magnitude de trapaças por parte dos vendedores, no entanto, o risco continua pelo fato de que qualquer tamanho ou modelo de incentivo financeiro gera riscos de comportamentos antiéticos.

- Modelo diminui bruscamente as chances do vendedor oferecer descontos frequentes, pelo fato de que ele possui segurança financeira e não está

desesperado para vender de qualquer jeito. Além disso, a cobrança dos demais vendedores para que a política de preços seja obedecida, já que os variáveis são em grupo, aumenta.

- Diminui o individualismo e competição dentro da equipe, melhorando o ambiente de trabalho e incentivando a colaboração.

- Aumenta enormemente a disposição dos vendedores experientes a treinar e acompanhar os vendedores mais novatos, ajudando no desenvolvimento dos mesmos. Com este modelo, o vendedor experiente sente vantagem ao ajudar seus colegas a obter maior conhecimento do produto/serviço.

- Reduz fortemente comportamentos rudes e agressivos entre os vendedores, já que o modelo acaba com as diferenças salariais e gera total igualdade.

- Existe uma tendência da rotatividade de vendedores diminuir bruscamente neste modelo, já que o fixo alto e comissões divididas segura as pessoas por mais tempo na empresa.

- Estratégia gera menor risco de problemas trabalhistas, por ser mais justo com os vendedores.

- Empresa não fica mais “na mão” de poucos vende-

dores, reduz a quantidade de privilégios inadequados e de chantagens, já que este modelo permite com que mais vendedores entrem na zona de alta performance.

- Este modelo reduz a quantidade de emoções negativas do profissional de vendas pelo fato de que apesar dos “nãos” e da sazonalidade continuarem, ele está praticamente livre do estresse financeiro causado por fixos baixos e médios.

- Este esquema de remuneração diminui o vício dos vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles trabalhem mais engajados mesmo quando os incentivos financeiros não estão presentes. No entanto, pelo fato do modelo ainda oferecer incentivos, o vício e o baixo engajamento ainda serão visíveis em algumas ocasiões.

- Existe uma grande facilidade nas mudanças estratégicas com este modelo. Caso a empresa queira abrir uma nova região, por exemplo, e convide o vendedor de melhor performance para atendê-la, este profissional não tem nada a perder com a mudança. Com um variável em grupo e um fixo alto, o vendedor perde a sensação de que irá “pagar” pela

mudança estratégica da empresa.

- Resulta numa gestão próxima, mais focada em resultados. O modelo faz com que o gestor se obrigue a desligar rapidamente os vendedores de baixa performance, já que o custo para os manter na empresa é alto. Salários fixos mais altos fazem com que a empresa saia rapidamente da “zona de conforto estratégica”.

- Apesar do custo do modelo ser alto, a tendência é que o desempenho dos vendedores seja exponencialmente melhor, reduzindo riscos de caixa.

- Facilita com que os vendedores distribuam clientes entre suas carteiras, melhorando o atendimento e possibilitando aumento no faturamento. Vendedores passam a ter a sensação ainda maior de que os clientes pertencem a empresa e passam a colaborar mais com seus colegas.

- Incentiva com que os vendedores se dediquem a fatores cruciais para a fidelização de clientes e longevidade da empresa, como a resolução de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Vendedor passa a entender que é pago não somente para vender, mas

também para satisfazer o cliente.

- Variáveis em grupo aumentam a responsabilidade de cada membro da equipe, fazendo com que um vendedor cobre o outro pelos resultados, com que eles se ajudem e também com que indivíduos de baixa performance rapidamente sejam detectados pelo líder, possibilitando mudanças mais ágeis.

### **Desvantagens do modelo:**

- O modelo continua oferecendo incentivos financeiros, que podem gerar baixa performance.
- Rescisões trabalhistas tornam-se mais elevadas.
- Custo do modelo é alto.
- Baixa performance durante muitos meses pode trazer severa diminuição no caixa.
- Este modelo mantém a possibilidade de trapanças e comportamentos antiéticos, lembrando que eles são possíveis mesmo quando os incentivos financeiros são divididos pelo grupo.
- Modelo não zera a possibilidade do vendedor oferecer descontos inadequados, por ainda existirem incentivos financeiros.
- Vendedores comissionados raramente conseguem

se beneficiar do propósito de sua profissão, pelo fato de que quando motivadores externos e internos estão presentes ao mesmo tempo, o motivador externo é mais forte e como sabemos, motivação externa não dura muito tempo e gera piores resultados.

- Mesmo com salário fixo alto e comissões em grupo, ainda existe uma tendência de rotatividade de pessoas maior do que o ideal, algo extremamente negativo pelo fato de que a maioria dos produtos e serviços demandam profissionais de vendas com profundo conhecimento sobre o que vendem. A rotatividade faz com que uma equipe comercial não evolua num ritmo avançado, dificultando a formação de uma equipe altamente capacitada e engajada.

- A grande maioria das pessoas (cerca de 83% delas) apresentam piores desempenhos quando podem ganhar incentivos financeiros. Mesmo com comissões em grupo, este risco ainda existe.

- Este esquema de remuneração continua viciando vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles só trabalhem com engajamento quando os incentivos estão presentes. De qualquer forma, este

risco diminui pelo fato do salário fixo ser alto e do variável ser apurado em grupo.

- Clientes continuam inseguros em lidar com vendedores comissionados, mesmo com este modelo de fixo alto, já que a impressão de que estão sendo “passados para trás” pelo vendedor permanece. Isto continua gerando problemas de fidelização e baixa experiência do cliente, porém, de forma reduzida.

- Da mesma forma, esta estratégia de remuneração não elimina totalmente o risco dos vendedores continuarem se dedicando menos a fatores cruciais para a fidelização de clientes e longevidade da empresa, como a resolução de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Variáveis, por menores que sejam, trazem a sensação ao vendedor de que ele é pago apenas para vender, e não para satisfazer e ajudar o cliente.

- Comissionamentos em grupo podem fazer com que alguns vendedores se esforcem menos, um fenômeno nomeado pela ciência como “Folga Social”. Para eliminar este problema, o gestor deve deixar claro que está medindo também a performan-

ce individual.

## **FIXO ALTO**

Este é um modelo raramente utilizado pelas empresas, mas, por incrível que pareça, é o mais recomendado. Não é à toa que empresas com equipes altamente capacitadas e que proporcionam grande experiência ao cliente, as utilizam: como Nike e Apple. A grande maioria dos problemas causados por incentivos financeiros praticamente desaparecem neste modelo.

Quando falamos de um salário alto e totalmente fixo, é importante lembrar que o conceito de “alto” depende do nível de senioridade de sua equipe. Para um vendedor de 21 anos, que ainda mora com os pais e que pode alcançar a segurança financeira com um valor menor, um salário considerado “alto” é bem menor do que o exigido por um vendedor com 40 anos, casado, com dois filhos. É sempre importante que, para definir o salário dos membros de sua equipe, o gestor converse com cada vendedor para descobrir o valor que o garante não



somente segurança financeira, mas também a possibilidade de que ele possa economizar um pequeno percentual para o futuro, para uma viagem ou para planejar a reforma que tanto precisa fazer em sua casa.

Muitos gestores resistem a utilizar este modelo pelo fato dele ser contrário aquele que a maioria das empresas usam. No entanto, ao entender os conceitos de Cognição Motivada, do Viés da Confirmação e de como o cérebro se esforça grandemente para economizar energia e manter o seu mundo do jeito que está, torna-se fácil compreender esta resistência ao sistema de remuneração 100% fixo. Aliado a este viés comportamental, existe outro que dificulta mudanças para o ser humano, algo nomeado pelos cientistas como Viés do Status-Quo<sup>82</sup>. O ser humano tem uma tendência em preferir deixar as coisas como estão, por mais que esta manutenção possa trazer piores resultados e maior insatisfação. Pense por um momento no navegador que utiliza em seu computador, no toque do seu telefone celular e no banco em que tem conta. Você trocou as configurações originais de navegador do

seu computador e toque de telefone celular, ou simplesmente usou aqueles que já vieram como padrão? E o seu banco, é aquele que te oferece as melhores taxas e maior conveniência, ou será que o fato de que trocar de banco gera muito trabalho continua pesando enormemente para que você continue pagando juros abusivos e sendo mal atendido? E as estratégias que você utiliza para gerir uma equipe, seguem este mesmo padrão? Você e sua empresa estão na “zona de conforto estratégica”?

Modelos de remuneração fixa não significam que todos os vendedores devam ganhar o mesmo salário. Salários diferentes podem ser ofertados, de acordo com a senioridade, educação e outras variáveis. No entanto, é importante que as diferenças salariais não sejam muito grandes, para que o espírito de equipe continue sendo um diferencial e não exista inveja e competição.

### **Vantagens do modelo:**

- Ajuda empresas a atraírem vendedores extremamente experientes e com boa formação acadêmica.
- Possibilita a formação de uma equipe altamente

experiente e com boa formação, fazendo a empresa ter boa performance em menos tempo, facilitando a expansão e os bons resultados.

- Afasta da empresa vendedores que se importam unicamente com o dinheiro – aqueles que vêm e vão por causa dele.

- Permite com que a equipe comercial tenha resultados excelentes com frequência, eliminando os efeitos da sazonalidade e da “ressaca” de eventuais meses de baixa performance.

- Facilita a atração e contratação dos vendedores da concorrência, inclusive daqueles com performance excelente.

- Gera total segurança financeira para o vendedor, permitindo com que toda a equipe (e não apenas 17%) alcance excelentes resultados.

- Elimina o estresse do vendedor, reduz suas chances de desenvolver doenças e aumenta a ativação do córtex pré-frontal, possibilitando com que o vendedor tenha mais criatividade, melhor argumentação, tome melhores decisões, ofereça descontos menores e sintam-se completamente seguros no momento da venda.

- Um salário fixo alto faz com que os vendedores mantenham um nível motivacional ideal, o que gera vantagens para a performance dos mesmos.
- Sistema praticamente elimina a possibilidade de trapaças por parte dos vendedores, resultado da ausência de variável.
- Modelo diminui bruscamente as chances do vendedor oferecer descontos frequentes, pelo fato de que ele possui total segurança financeira e não está desesperado para vender de qualquer jeito.
- Praticamente acaba com o individualismo e competição dentro da equipe, melhorando o ambiente de trabalho e incentivando a colaboração.
- Aumenta totalmente a disposição dos vendedores experientes a treinar e acompanhar os vendedores mais novatos, ajudando no desenvolvimento dos mesmos. Com este modelo, o vendedor experiente sente vantagem ao ajudar seus colegas a obter maior conhecimento do produto/serviço, principalmente se as metas começarem a ser globais (da equipe) e não individuais.
- Reduz exponencialmente a possibilidade de comportamentos rudes e agressivos entre os vendedores,

já que o modelo diminui as diferenças salariais e gera maior igualdade.

- Existe uma tendência da rotatividade de vendedores diminuir exponencialmente neste modelo, já que o fixo alto segura as pessoas por mais tempo na empresa. As pessoas preferem a segurança ao invés da aventura.

- Salários fixos altos colocam os vendedores numa constante “zona de desconforto”, deixando claro o fato de que se eles não tiverem bons resultados, serão desligados e dificilmente conseguirão ter segurança financeira novamente trabalhando em um novo empregador que paga comissões. Depois de experimentar as vantagens da segurança financeira, dificilmente algum vendedor quer voltar ao sistema de comissionamentos.

- Estratégia gera menor risco de problemas trabalhistas, por ser totalmente justo com os vendedores.

- Rotatividade voluntária de vendedores praticamente zero: ninguém quer ir embora de uma empresa que concede total segurança financeira.

- Empresa não fica mais “na mão” de poucos vendedores, reduz a quantidade de privilégios inadequa-

dos e de chantagens, já que este modelo permite com que todos os vendedores entrem na zona de alta performance.

- Este modelo reduz exponencialmente a quantidade de emoções negativas do profissional de vendas pelo fato de que apesar dos “nãos” e da sazonalidade continuarem, ele está livre do estresse financeiro causado por variáveis.

- Este esquema de remuneração acaba com o vício dos vendedores em incentivos financeiros, fazendo com que eles trabalhem totalmente engajados 100% do tempo.

- Vendedores com salários fixos conseguem se beneficiar do propósito de sua profissão, pelo fato de que motivadores externos não estão mais presentes. Desta forma, seus motivadores são internos e os efeitos são de longo prazo.

- Existe uma total facilidade nas mudanças estratégicas com este modelo. Caso a empresa queira abrir uma nova região, por exemplo, e convide o vendedor de melhor performance para atendê-la, este profissional não tem nada a perder com a mudança. Com um fixo alto, o vendedor perde a sensação de

que irá “pagar” pela mudança estratégica da empresa.

- Resulta numa gestão próxima, totalmente focada em resultados. O modelo faz com que o gestor se obrigue a desligar rapidamente os vendedores de baixa performance, já que o custo para os manter na empresa é alto. Salários fixos altos fazem com que a empresa saia rapidamente da “zona de conforto estratégica”.

- Apesar do custo do modelo ser alto, a tendência é que o desempenho dos vendedores seja exponencialmente melhor, reduzindo riscos de caixa. Lembre-se: com este modelo, você está dando um Nike para o vendedor correr a maratona, não um All-Star.

- Facilita com que os vendedores distribuam clientes entre suas carteiras, melhorando o atendimento e possibilitando aumento no faturamento. Vendedores passam a ter total sensação de que os clientes pertencem ao grupo (empresa) e passam a colaborar mais com seus colegas.

- Incentiva com que os vendedores se dediquem sem limitação a fatores cruciais para a fidelização de clientes e longevidade da empresa, como a resolu-

ção de problemas com o produto/serviço de clientes que já compraram, cobrança e suporte técnico. Vendedor passa a entender que é pago para vender, mas também para satisfazer o cliente.

- Fixos altos, atrelados a metas em equipe, aumentam a responsabilidade de cada membro da equipe, fazendo com que um vendedor cobre o outro pelos resultados, com que eles se ajudem e também com que indivíduos de baixa performance rapidamente sejam detectados pelo líder, possibilitando mudanças mais ágeis.

- Clientes passam a ficar totalmente seguros ao serem atendidos por vendedores não comissionados, principalmente se o vendedor alertar ao cliente que não ganha comissões e que sua missão é ajudá-lo a tomar a melhor decisão. Este modelo elimina a impressão do cliente de que ele está sendo “passado para trás” pelo vendedor. Isto causa um alto nível de fidelização e grande experiência por parte do cliente.

### **Desvantagens do modelo:**

- Podem fazer com que alguns vendedores entrem



na zona de conforto, caso a empresa não monitore a performance individual.

- Rescisões trabalhistas tornam-se mais elevadas.

- Custo do modelo é alto. No entanto, é similar ao custo que uma empresa tem ao adotar o modelo de fixo + variável, na média.

- Baixa performance durante muitos meses pode trazer severa diminuição no caixa.

- Alguns vendedores podem não concordar com este modelo, pois a crença de que “eles mesmos constroem seus salários” ainda é forte no mercado das vendas.

- Estratégia pode levar um tempo moderado para começar a surtir efeito. Em muitos casos, o resultado de alta performance não é imediato, os vendedores precisam se acostumar com o modelo para mudar seus circuitos motivacionais.

Espero que este livro possa ter lhe gerado grandes insights e uma clareza maior sobre motivação. Desejando que obtenha os melhores resultados possíveis, me despeço!

Com alta estima,

**Luiz Gaziri**

# REFERÊNCIAS

1. Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.
2. Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469.
3. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
4. Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
5. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
6. Catalano, R. (1991). The health effects of economic insecurity. *American Journal of Public Health*, 81(9), 1148-1152.
7. Clingingsmith, D. (2016). Negative emotions, income, and welfare: Causal estimates from the

PSID. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 130, 1-19.

8. Dew, J., Britt, S., & Huston, S. (2012). Examining the relationship between financial issues and divorce. *Family Relations*, 61(4), 615-628.

Little, S. (2018). Money worries biggest reason for marriages ending, survey finds. *Independent*, Jan 8.

9. Kushlev, K., Dunn, E. W., & Lucas, R. E. (2015). Higher income is associated with less daily sadness but not more daily happiness. *Social Psychological and Personality Science*, 6(5), 483-489.

10. Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325.

11. Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489-16493.

12. Keegan, P. (2015). Here's what really happened at that company that set a \$ 70,000 minimum wage, Inc. *Slate*, October 23.

13. McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(3), 285-294.
14. Kasser, T., Ryan, R. M., Zax, M., & Sameroff, A. J. (1995). The relations of maternal and social environments to late adolescents' materialistic and prosocial values. *Developmental Psychology*, 31(6), 907.
15. Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *Science*, 314(5802), 1154-1156.
16. Gino, F., & Pierce, L. (2009). The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 142-155.
17. Piff, P. K., Kraus, M. W., & Martinez, A. (2017). The social consequences of a rigged game. Unpublished Results.
18. Piff, P. K., Stancato, D. M., Côté, S., Mendoza-Denton, R., & Keltner, D. (2012). Higher social class predicts increased unethical behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*,

109(11), 4086-4091.

19. Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). 16 hedonic adaptation. *Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology/Eds. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz*. NY: Russell Sage, 302-329.

20. Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 917.

21. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276.

Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., & Diener, E. (2003). Reexamining adaptation and the set point model of happiness: reactions to changes in marital status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 527.

22. Wengle, H. P. (1986). The psychology of cosmetic surgery: a critical overview of the literature 1960-1982 – Part I. *Annals of Plastic Surgery*, 16(5), 435-443.

23. Schkade, D. A., & Kahneman, D. (1998). Does living in California make people happy? A focusing

illusion in judgments of life satisfaction. *Psychological Science*, 9(5), 340-346.

24. Calhoun, L. G., & Tedeschi, R. G. (Eds.). (2014). *Handbook of Posttraumatic Growth: Research and Practice*. Routledge.

Peterson, C., Park, N., Pole, N., D'Andrea, W., & Seligman, M. E. (2008). Strengths of character and posttraumatic growth. *Journal of Traumatic Stress*, 21(2), 214-217.

25. Kasser, T. (2003). *The High Price of Materialism*. MIT press.

26. Brickman, P. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. *Adaptation-Level Theory*.

27. Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-32.

28. Johnson, K. J., Waugh, C. E., & Fredrickson, B. L. (2010). Smile to see the forest: Facially expressed positive emotions broaden cognition. *Cognition and Emotion*, 24(2), 299-321.

29. Wadlinger, H. A., & Isaacowitz, D. M. (2006).



Positive mood broadens visual attention to positive stimuli. *Motivation and Emotion*, 30(1), 87-99.

30. Rowe, G., Hirsh, J. B., & Anderson, A. K. (2007). Positive affect increases the breadth of attentional selection. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(1), 383-88.

31. Miller, E. K., & Cohen, J. D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual Review of Neuroscience*, 24(1), 167-202.

32. Smith, S. M., Nichols, T. E., Vidaurre, D., Winkler, A. M., Behrens, T. E., Glasser, M. F., ... & Miller, K. L. (2015). A positive-negative mode of population covariation links brain connectivity, demographics and behavior. *Nature Neuroscience*, 18(11), 1565.

33. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803.

34. Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research*, 59(3), 229-59.

35. Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L.,

Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045.

36. Hejmadi, A., Waugh, C. E., Otake, K., & Fredrickson, B. L. (2008). Cross-cultural evidence that positive emotions broaden views of self to include close others. Manuscript in Preparation.

Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 596.

37. Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., & Whalen, S. (1997). *Talented Teenagers: The Roots of Success and Failure*. Cambridge University Press.

38. Lyubomirsky, S., & Ross, L. (1997). Hedonic consequences of social comparison: a contrast of happy and unhappy people. *Journal of Personality*

and Social Psychology, 73(6), 1141.

39. Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045.

40. Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365.

41. Steptoe, A., Wardle, J., & Marmot, M. (2005). Positive affect and health-related neuroendocrine, cardiovascular, and inflammatory processes. *Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America*, 102(18), 6508-12.

42. Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., ... & Sheridan, J. F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564-70.

17. Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-58.
43. Gil, K. M., Carson, J. W., Porter, L. S., Scipio, C., Bediako, S. M., & Orringer, E. (2004). Daily mood and stress predict pain, health care use, and work activity in African American adults with sickle-cell disease. *Health Psychology*, 23(3), 267.
44. Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R. B., Alper, C. M., & Skoner, D. P. (2003). Emotional style and susceptibility to the common cold. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 652-57.
45. Bardwell, W. A., Berry, C. C., Ancoli-Israel, S., & Dimsdale, J. E. (1999). Psychological correlates of sleep apnea. *Journal of Psychosomatic Research*, 47(6), 583-96.
46. Richman, L. S., Kubzansky, L., Maselko, J., Kawachi, I., Choo, P., & Bauer, M. (2005). Positive emotion and health: going beyond the negative. *Health Psychology*, 24(4), 422.
47. Ostir, G. V., Markides, K. S., Peek, M. K., & Goodwin, J. S. (2001). The association between

emotional well-being and the incidence of stroke in older adults. *Psychosomatic Medicine*, 63(2), 210-15.

48. Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804.

49. Cannon, W. B. (1929). Bodily changes in pain hunger, fear and rage. New York: Appaleton; cited from O'Brien JD et al., 1987. *Gut*, 28, 960-69.

50. Gabrielsen, G. W., & Smith, E. N. (1995). Physiological responses of. *Wildlife and Recreationists: Coexistence through Management and Research*, 95.

51. Levenson, R. W. (1994). Human emotion: A functional view. *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, 1, 123-26.

52. Ekman, P. E., & Davidson, R. J. (1994). *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. Oxford University Press.

53. Baker, S. M., Bennett, P., Bland, J. S., Galland, L., Hedaya, R. J., Houston, M., ... & Vasquez, A. (2010). *Textbook of functional medicine*. Gig

Harbor, WA: The Institute for Functional Medicine.

54. Arnsten, A. F. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410.

55. Davis, M. (1992). The role of the amygdala in fear and anxiety. *Annual Review of Neuroscience*, 15(1), 353-75.

Ressler, K. J. (2010). Amygdala activity, fear, and anxiety: modulation by stress. *Biological Psychiatry*, 67(12), 1117-19.

56. Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.

57. Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988). Shades of joy: Patterns of appraisal differentiating pleasant emotions. *Cognition and Emotion*, 2(4), 301-31.

58. Nicolson, N. A. (2008). Measurement of cortisol. *Handbook of Physiological Research Methods in Health Psychology*, 1, 37-74.

59. Ludwig, M., & Leng, G. (2006). Dendritic peptide release and peptide-dependent behaviours. *Nature Reviews Neuroscience*, 7(2), 126.

Schneiderman, N., Ironson, G., & Siegel, S. D.

(2005). Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 1, 607-28.

American Psychological Association. (2012). *Stress in America: Our health at risk*. Washington DC, American Psychological Association.

Schoorlemmer, R. M. M., Peeters, G. M. E. E., Van Schoor, N. M., & Lips, P. T. A. M. (2009). Relationships between cortisol level, mortality and chronic diseases in older persons. *Clinical Endocrinology*, 71(6), 779-86.

Walker, B. R. (2007). Glucocorticoids and cardiovascular disease. *European Journal of Endocrinology*, 157(5), 545-59.

Thaker, P. H., Lutgendorf, S. K., & Sood, A. K. (2007). The neuroendocrine impact of chronic stress on cancer. *Cell Cycle*, 6(4), 430-33.

Marcovecchio, M. L., & Chiarelli, F. (2012). The effects of acute and chronic stress on diabetes control. *Sci. Signal.*, 5(247), 10-10.

60. Epel, E. S., Blackburn, E. H., Lin, J., Dhabhar, F. S., Adler, N. E., Morrow, J. D., & Cawthon, R. M. (2004). Accelerated telomere shortening in response

to life stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101(49), 17312-15.

61. Ansell, E. B., Rando, K., Tuit, K., Guarnaccia, J., & Sinha, R. (2012). Cumulative adversity and smaller gray matter volume in medial prefrontal, anterior cingulate, and insula regions. *Biological psychiatry*, 72(1), 57-64.

62. Epel, E. S., Blackburn, E. H., Lin, J., Dhabhar, F. S., Adler, N. E., Morrow, J. D., & Cawthon, R. M. (2004). Accelerated telomere shortening in response to life stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101(49), 17312-17315.

63. Arana, G. (2015). The benefits of positive news ripple far beyond the first smile. *Huffington Post*, Aug 19.

64. Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-48.

65. Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Compu-*



ter Modelling, 30(9-10), 179-92.

66. Achor, S. (2011). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. Random House.

67. Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678.

68. Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 207-22.

69. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323.

70. Diener, E., & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7(3), 181-85.

71. Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678.

72. Gottman, J. M. (2014). *What Predicts Divorce?: The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes*. Psychology Press.

73. Schwartz, R. M., Reynolds III, C. F., Thase, M.

- E., Frank, E., Fasiczka, A. L., & Haaga, D. A. (2002). Optimal and normal affect balance in psychotherapy of major depression: Evaluation of the balanced states of mind model. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 30(4), 439-50.
74. Ryals, L. J., & Davies, I. A. (2010). Do you really know who your best sales people are?
75. Godwin, M. (2016). Humans are great at arguing but bad at reasoning. *Julia Galef Explains Why*. Heleo, Oct 10.
76. Gilead, M., Sela, M., & Maril, A. (2018). That's my truth: evidence for involuntary opinion confirmation. *Social Psychological and Personality Science*, 1948550618762300.
77. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175.
78. Craig, A. D. (2002). How do you feel? Interoception: the sense of the physiological condition of the body. *Nature Reviews Neuroscience*, 3(8), 655.
79. Loewenstein, G. (1999). Experimental economics from the vantage-point of behavioural economics. *The Economic Journal*, 109(453), 25-34.

80. Partington, R. (2017). Nobel prize in economics awarded to Richard Thaler. *The Guardian*.
81. Pfeffer, J. (2016). Why the assholes are winning: Money trumps all. *Journal of Management Studies*, 53(4), 663-669.
82. Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59.