

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

TREINAMENTO DE LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO
DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE VENDAS

LUÍS ANDRÉ DE CARVALHO SOARES DA GLORIA RAMOS

2022



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TREINAMENTO DE LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO DE
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COMERCIAIS E DE VENDAS

LUÍS ANDRÉ DE CARVALHO SOARES DA GLORIA RAMOS

Sob a Orientação da Professora

Marcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Abril de 2022

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R175t

Ramos, Luis André de Carvalho Soares da Gloria, 1991-
Treinamento de liderança como instrumento de
desenvolvimento de equipes comerciais e de vendas /
Luis André de Carvalho Soares da Gloria Ramos. -
Seropédica, 2022.
101 f.: il.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação Em Gestão
e Estratégia, 2022.

1. Treinamento. 2. Liderança. 3. Gestores de
equipes de vendas. I. Cova, Marcia Cristina
Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação Em
Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

LUÍS ANDRÉ DE CARVALHO SOARES DA GLORIA RAMOS

Projeto de defesa submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/04/2022

Dra Marcia Cristina Rodrigues Cova – UFRRJ
(Orientadora)

Dra Débora Vargas Ferreira Costa – UFRRJ
(Membro interno)

Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira – UFJF
(Membro externo)

“Os mais belos pensamentos nada são sem as obras.”

(Santa Teresinha do Menino Jesus)

Dedico essa dissertação à minha amada esposa Renata Silva Lacerda de Carvalho, a meu filho José Antônio Lacerda Ramos, a todos os filhos e filhas que Deus ainda nos der, à minha Mãe Solange de Carvalho Soares e à minha Orientadora Profa. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter tido força e saúde durante um período difícil em inúmeros aspectos, devido à Pandemia de Covid-19 e seus desdobramentos. Apesar de ter tido o vírus, juntamente à minha esposa, enquanto ainda estava gestante, nenhum mal nos aconteceu. Além disso, Deus é a minha força e motivação maior. Que ele seja sempre o meu sustento.

Agradeço também à minha família, em especial à minha esposa por seu companheirismo, apoio e compreensão, que por muitas vezes precisou renunciar a tempos preciosos comigo para que eu pudesse me dedicar aos estudos, como se já não bastasse meu tempo de trabalho todas as semanas. Quantas vezes não pensei em desistir, mas ela sempre esteve ao meu lado para me apoiar. E à minha mãe, que também sempre me apoiou, desde a inscrição no mestrado, onde eu não acreditava sequer em ser capaz de passar no processo seletivo. Sem seu apoio eu jamais estaria aqui.

Agradeço à minha orientadora, Professora Dra Marcia Cristina Rodrigues Cova. Apesar de ter passado por perdas difíceis e inestimáveis durante os últimos dois anos, sempre se demonstrou uma pessoa forte e firme, que me amparou e me ajudou em diversos momentos, não só me orientando durante o mestrado, mas me apoiando e dando forças para concluí-lo.

Por fim, agradeço a todos aqueles que eventualmente não estejam mencionados aqui, mas que também me apoiaram na conclusão do mestrado. A todos vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

RAMOS, Luis André de Carvalho Soares da Gloria. **Treinamento de Liderança como Instrumento de Desenvolvimento de Equipes de Vendas**. UFRRJ, 2021. 100 p. Qualificação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Instituto de ciências sociais e aplicadas.

A liderança há muito tempo vem sendo pesquisada com o intuito de melhorar os resultados organizacionais. O treinamento de liderança pode transformar o gestor de vendas de uma empresa de forma que ele consiga potencializar o seu desenvolvimento para o alcance dos objetivos organizacionais e gerar resultados significativos. Apesar dessa evidência, algumas empresas comerciais ainda não investem no desenvolvimento de lideranças de vendas e não aproveitam todo o potencial de seus gestores. Este trabalho apresentou por objetivo analisar como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com a sua equipe de vendas para melhorar potencializar os desempenhos. Como procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, descritiva e baseada em um estudo de caso em uma empresa de consultoria em vendas. Para a coleta de dados, foram utilizados a pesquisa documental e um questionário semi-estruturado que foi enviado pela mídia social WhatsApp. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Por fim, a partir dos dados encontrados pode-se considerar que para o treinamento de gestores de equipes de vendas em líderes de alta performance é necessário o desenvolvimento de aulas síncronas por videoconferência, com o uso de estudo de casos e debates entre os participantes.

Palavras-chave: Treinamento; Liderança; Gestores de equipes de vendas.

ABSTRACT

RAMOS, Luis André de Carvalho Soares da Gloria. Leadership development as an instrument for the development of commercial and sales teams. UFRRJ, 2020. 100 p. Qualification (Professional Master in Management and Strategy) Institute of social and applied sciences.

Leadership has long been researched in order to improve organizational results. Leadership training can transform a company's sales manager so that one can leverage his development to achieve organizational goals and generate significant results. Despite this evidence, some commercial companies still do not invest in the development of sales leadership and do not take advantage of the full potential of their managers. The objective of this work was to analyze how leadership can help managers improve their relationship with their sales team to improve performance. As methodological procedures, an applied research was carried out with a qualitative, descriptive approach and based on a case study in a sales consulting company. For data collection, documental research and a semi-structured questionnaire that was sent by the social media WhatsApp were used. For data analysis, the content analysis technique was used. Finally, from the data found, it can be considered that for the training of managers of sales teams in high performance leaders, it is necessary to develop synchronous classes by videoconference, with the use of case studies and debates between the participants.

Keywords: Training; Leadership; Sales team managers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 — Evolução histórica da liderança	21
Figura 1 — Processo de gestão de vendas	38
Quadro 2 — Organização de vendas, cargos e atividades	22
Quadro 3 — Teoria da expectativa	46
Figura 3 — Padrão homem-a-homem de organização	47
Figura 4 — Padrão de grupo na organização	48
Quadro 4 — Os seis estilos de liderança	50
Quadro 5 — Treinamento em liderança de vendas	51
Quadro 6 — Benefícios do treinamento	52
Quadro 7 — Estágios do aprendizado de novas habilidades	52
Quadro 8 — Pontos que um líder precisa ter para construir um time de vendas efetivo	53
Quadro 9 — Métodos usados em treinamentos de vendas	54
Quadro 10 — Categorias de análises	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Apresentação do Tema	11
1.2	Problema de Pesquisa	12
1.3	Objetivos.....	12
1.3.1	Objetivo Final	12
1.3.2	Objetivos Intermediários	12
1.4	Relevâncias	13
1.4.1	Relevância Prática	13
1.4.2	Relevância teórica.....	13
1.5	Oportunidade de Pesquisa.....	13
1.6	Viabilidade.....	14
1.7	Delimitação do Estudo.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	Gestão de Pessoas	15
2.2	Liderança	17
2.3	Liderança de Vendas.....	38
3	METODOLOGIA	39
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	39
3.2	Seleção dos Sujeitos da Investigação	39
3.3	Coleta de Dados	39
3.4	Análise dos Dados	40
3.5	Instrumento de coleta dos dados.....	41
4.	ESTUDO DE CASO	42
4.1	Caracterização da empresa estudada	42
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
7.	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICES	58
	Apêndice 1.Relatório técnico conclusivo.....	58
	Apêndice 2.Questionário.....	64
	Apêndice 3.Termo de assentimento.....	70

1 INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema

Os estudos sobre liderança foram se fortalecendo a partir do início do século XX e passam por constantes mudanças desde então. O perfil e a atuação do líder adquiriram várias configurações durante a evolução desses estudos. No início, se considerava que o líder deveria ter um papel mais autoritário e que deveria exercer seu controle por meio da ordem e do autoritarismo. Entretanto, com o passar dos anos, esta ótica foi se alterando. O líder passou a ser visto como alguém que exerce seu controle sobre o grupo através da influência (BONOME, 2008).

O foco dos estudos sobre liderança, aos poucos, deixou de ser sobre o líder e passou a ser sobre os liderados, visando estudar a relação entre estes e o líder, principalmente para identificar como a liderança afeta o desempenho da equipe, sua motivação, dentre outros fatores. Com o passar dos anos foi possível evidenciar que a liderança apresenta papel fundamental para a manutenção das organizações contemporâneas (SWEENEY; CLARK; HIGGS, 2019).

Os estudos sobre a liderança também podem contribuir para as organizações comerciais. Nelas o trabalho das equipes de vendas depende da articulação entre seus membros que precisam estar conscientes sobre o seu papel e responsabilidade. É importante que cada participante saiba como pode contribuir para a obtenção de bons resultados (GARCIA; BARBOSA; OLIVEIRA, 2020). Nesses casos, o gestor de vendas é o responsável pela equipe, pela sua integração, pela sua conscientização de desempenhos, pela atribuição de responsabilidades e pelos resultados obtidos. Entretanto, nem todos os gestores possuem habilidades que podem potencializar o desempenho das equipes de vendas. O desenvolvimento de habilidades de liderança pode transformar o gestor de vendas de uma empresa de forma que ele consiga potencializar o desenvolvimento de sua equipe para o alcance dos objetivos organizacionais e gerar resultados significativos. (SWEENEY; CLARK; HIGGS, 2019). Apesar dessa evidência, algumas empresas comerciais ainda não investem no desenvolvimento de lideranças de vendas e não aproveitam todo o potencial de seus gestores. A partir do ano de 2020 a pandemia de Covid19 provocou o isolamento social por causa da sua letalidade e promoveu a ampla adoção do trabalho remoto com o auxílio de tecnologias da informação (ARAÚJO, 2021). A realidade posta a partir de 2020 aumentou ainda mais a necessidade de aperfeiçoamento das relações entre os gestores e suas equipes de vendas. Abordar temas sobre

liderança que possibilitassem a melhoria das relações de trabalho entre os gestores e suas equipes de vendas direcionou os procedimentos dessa pesquisa para atender as mudanças abruptas ocorridas na terceira década do século XXI. Apesar da importância da situação, não foram tratados aqui os aspectos pandêmicos, mas apenas os requisitos para adquirir um perfil de liderança para se adequar rapidamente às mudanças abruptas como essas.

Visando direcionar o foco da pesquisa para uma situação real, foi utilizada como objeto de estudo a empresa “Aceleração de Vendas” (nome real da organização) que é uma empresa de consultoria para demandas relacionadas a vendas, e às equipes comerciais como um todo. A escolha da empresa se deu por acessibilidade, por ser o pesquisador membro de sua equipe.

A empresa Aceleração de Vendas é uma consultoria especializada em equipes comerciais, e tem por objetivo trabalhar com o diagnóstico e solução de problemas que afetem o desempenho de equipes comerciais.

1.2. Problema de Pesquisa

Apesar da Aceleração de Vendas ser uma empresa de consultoria que visa potencializar as vendas de seus clientes, a organização ainda não possui um procedimento específico para o treinamento de lideranças. A vivência do pesquisador com os serviços demandados permitiu identificar que, com o passar do tempo cada vez mais clientes procuraram auxílio para questões relacionadas à liderança para treinar seus gestores de equipes de vendas visando o atingimento das metas e conseqüentemente a melhoria dos resultados organizacionais.

Nesse sentido, considerando que as vendas são fundamentais para a subsistência de uma organização, e que a liderança é capaz de influenciar no atingimento de metas e resultados, relacionando, portanto, a liderança como elemento influenciador da capacidade de vendas da organização chega-se a seguinte questão: como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com a sua equipe de vendas para potencializar os desempenhos?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Final

Analisar como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com a sua equipe de vendas para melhorar potencializar os desempenhos.

1.3.2. Objetivos Intermediários

- Identificar o que seria considerado uma alta performance da equipe em relação ao alcance das metas para o público investigado;
- Evidenciar a partir da perspectiva da equipe se o líder se encaixa no perfil transformacional.
- Destacar o modelo mais adequado de reunião para que os resultados relacionados a uma alta performance sejam alcançados;
- Evidenciar as contribuições de modelos de relacionamento dos líderes com suas equipes de vendas e as necessidades de aprimoramento dos mesmos;
- Elaborar um produto técnico que permita auxiliar o processo de consultoria para a Empresa Aceleração de Vendas para o treinamento de liderança para gestores de equipes de vendas;

1.4. Relevâncias

1.4.1. Relevância Prática

A relevância prática desta dissertação é que o produto por ela gerado poderá ser usado pela empresa “Aceleração de Vendas” para implantar o processo de consultoria de desenvolvimento de liderança para os gestores de equipes de vendas e potencializar seus resultados.

Outra contribuição prática para as organizações é que a partir dessa pesquisa e do produto desenvolvido é que com a implantação da metodologia sugerida será possível também desenvolver a qualidade do ambiente de trabalho para toda a equipe, a medida em que as sugestões apresentadas sejam postas em prática, uma vez que um líder apresenta a capacidade de inspirar, encorajar, e ajudar a equipe no atingimento dos objetivos pessoais e coletivos.

Por fim, os gestores que passarem pelo processo de desenvolvimento de liderança poderão se desenvolver profissionalmente, agregando conhecimentos de soft skills (comportamentais) que, sendo postos em prática, serão altamente relevantes para o desempenho de suas atividades em qualquer cenário.

1.4.2. Relevância teórica

Apesar da literatura ser vasta em relação ao desenvolvimento de liderança essa pesquisa contribui teoricamente para ampliar e direcionar os estudos para desenvolvimento de liderança para de equipes de vendas.

1.5. Oportunidade de Pesquisa

Por se tratar de uma demanda evidente para a organização, há grande incentivo e interesse da Aceleração de Vendas com relação ao desenvolvimento de uma solução que se mostre eficaz e oportuna para esta demanda.

Além disso, o incentivo ao pesquisador durante seu processo de titulação em mestre retornará para a empresa como um produto a ser explorado e direcionado para novas oportunidades de consultoria.

1.6. Delimitação do Estudo

Para delimitar o estudo, foram selecionados clientes que estavam ativos na organização, ou seja, com contratos vigentes, e que apresentem demandas direcionadas a lideranças, dentro do período de setembro a dezembro de 2021.

As investigações se restringiram aos procedimentos que contribuíram para a coleta de informações relacionadas com o desenvolvimento de liderança. Os demais temas decorrentes do processo administrativo não foram considerados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um aprofundamento e correto embasamento teórico desta dissertação, neste capítulos serão abordados diversos temas relevantes para a pesquisa. Iniciando-se pela gestão de pessoas como base inicial do estudo, em seguida fez-se o desdobramento desta temática para uma compreensão mais aprofundada a respeito dos temas: treinamento e desenvolvimento; liderança e liderança em vendas.

2.1 Gestão de Pessoas

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que atribuíram uma nova configuração para o século XXI também influenciaram significativamente a gestão de pessoas. Mathis e Jackson (2010) apontam que a gestão de pessoas está passando por significativas transformações e a definem como um conjunto de práticas implementadas na organização com a finalidade de garantir que o talento humano seja utilizado de modo efetivo e eficaz, para se alcançar os objetivos da mesma, apontando que as competências das pessoas de uma organização podem ser consideradas como chave para o alcance dos resultados almejados. Uma competência chave por sua vez, pode ser compreendida como uma capacidade única que agrega um alto valor e diferencia a organização de seus concorrentes (MATHIS; JACKSON, 2010). Fikri et al (2020) corrobora este entendimento demonstrando a diferença entre *soft skills* e *hard skills*, apontando que ambas são altamente relevantes para uma alta performance organizacional e o desenvolvimento de processos de inovação. A inovação, por sua vez, é um elemento chave para os resultados de uma organização (FARTASH et al, 2018).

Para Armstrong (2010), a gestão de pessoas, sob uma ótica mais tradicional, pode ser compreendida como um conjunto de práticas discretas sem conexão explícita ou discernível entre elas. Porém, o autor demonstra a preferência por uma definição mais estratégica, apontando a gestão de pessoas de forma sistêmica, defendendo que as organizações apenas poderão ter sua vantagem competitiva a partir do momento em que as práticas de gestão não sejam abordadas de forma individual, e sim em conjunto.

Considerando a análise sistêmica e conjuntural da gestão de pessoas, bem como a relação desta com o alcance dos objetivos da organização, Thompson (2013) reforça a importância da abordagem estratégica da gestão de pessoas. Conforme o autor aponta, "a estratégia é o plano geral de uma organização para alcançar seus objetivos".

A gestão estratégica de pessoas apenas começou a receber tratamento específico dos pesquisadores a partir do final dos anos 1970, conforme Martín-Alcázar, Romero-Fernandez e Sánchez-Gardey (2005), que a divide em quatro perspectivas: universalística; contingencial; configuracional; e contextual.

Conforme nos aponta Moscon (2013), estudos têm sido realizados a fim compreender a relação entre a gestão de pessoas e o comprometimento das pessoas no ambiente de trabalho, identificando assim elementos importantes para o desenvolvimento da cultura do comprometimento, tais como uma comunicação clara e aberta, o fomento a um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento e, principalmente, de participação dos empregados nas decisões acerca do que lhe diz respeito.

Dentro da temática da gestão de pessoas, se faz relevante neste estudo tratarmos da performance dos colaboradores e como ela pode ser mapeada pela organização. Diversos estudos abordam este assunto, e é importante ressaltar que não há uma definição aceita de modo unânime sobre performance, como medi-la e classificá-la, logo, alguns pontos importantes evidenciados na literatura serão pontuados para elucidar a forma com que a performance, e mais especificamente o termo “alta performance” será tratado neste estudo.

Para Kirkman et al (1999), é importante que se crie um modelo flexível de alta performance, de modo que a organização possa se atualizar e resistir nos mais diversos cenários. Além disso, reforça que uma organização bem-sucedida deve possuir equipes autogerenciáveis, com a descentralização da definição de metas. Ou seja, flexibilidade e descentralização da definição de metas e resultados são vistas como uma receita de sucesso para as organizações.

Uma vez falada da sua importância, é importante buscarmos defini-la, ainda que conforme já exposto, não há uma uniformidade na literatura acerca desta definição. Para Goddard (2004), Uma empresa de alta performance é aquela que apresenta resultados superiores a uma empresa concorrente, de baixa performance. Neste aspecto, Halkos e Tzeremes (2009), defendem que a alta performance também pode ser definida como uma superação dos próprios resultados, logo, se a organização apresenta um resultado superior ao observado anteriormente, uma melhora na performance, e este padrão se mantém continuamente, esta organização apresenta uma alta performance, defendendo que, em outras palavras, a alta performance está na não-inércia da organização perante os resultados alcançados.

Halkos e Tzeremes (2009), apontam que a dificuldade em se definir parâmetros claros para um padrão de “alta performance” está justamente na multiplicidade de fatores capazes de interferirem nos graus de performance de equipes. Tal leitura se complementa ao estudo de

White et al (2003), onde se evidencia que longas horas de trabalho, disponibilidade de tempo para ficar com a família e o equilíbrio da vida pessoal como um todo são capazes de afetar a performance. Wood (1999), por sua vez, entende que uma gestão de pessoas direcionada à performance implica em haver provas de que práticas gerenciais são capazes de interferir nos resultados da organização.

A gestão de pessoas é um campo bastante amplo, e abrange diversas técnicas, dentre elas a Gestão de lideranças, que será tratada mais adiante. Além disso, é compreendido para este trabalho que a gestão de pessoas é evidenciada como elemento fundamental para que a organização alcance seus objetivos, e ela a faz a partir da cultura do comprometimento apontada anteriormente. Porém, há um elemento importante para que seja criado este vínculo e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização, a liderança que será tratada a seguir.

2.2 Liderança

A liderança pode ser definida de diversas maneiras. Praticamente para cada autor que fale sobre liderança, uma definição distinta será encontrada. É um fato que se assemelha muito à definição de palavras como "amor", ou "democracia". Apesar de cada pessoa poder ter uma definição ou compreensão pessoal da definição destas palavras, elas podem divergir quando comparado ao entendimento de outras pessoas sobre o tema. Por mais de um século tentou-se alinhar uma definição clara de liderança, porém sem haver um consenso (NORTHOUSE, 2021).

Para Antonakis e Day (2011), a liderança é um tema complexo e de grande diversidade, havendo uma grande quantidade de produções acadêmicas acerca do tema, bem como uma produção anual recorrente e contínua em desenvolvimento. Em contrapartida, para estes autores, não poucas vezes, pesquisadores do tema se frustram com a grande quantidade de avanços estritamente teóricos e descobertas contraditórias.

A liderança é um dos fenômenos das ciências sociais mais estudados, o que não é algo tão surpreendente, se levarmos em conta que ela constitui uma atividade universal, evidenciada em toda atividade humana, e até mesmo entre espécies animais (KOUZES; POSNER, 1995). Quanto à capacidade de aprender a liderar, temos que na gestão de pessoas, os indivíduos são selecionados através da presunção de que pessoas podem aprender comportamentos, habilidades e conhecimentos associados às boas práticas de gestão. O mesmo pode ser feito com a liderança. Portanto, considerar a liderança como um conjunto de dons inatos e que não

se aprendem, condena as organizações e até mesmo a sociedade como um todo a terem apenas um pequeno e seleto número de bons líderes. É muito mais saudável e produtivo adotarmos a premissa de que todos podem aprender a liderar (KOUZES; POSNER, 1995).

Quando percebemos que a liderança é ensinável, descobrimos quantos bons líderes verdadeiramente existem. As pessoas tendem a acreditar que o líder precisa possuir um perfil específico, que esteja de acordo com as expectativas daquele que seleciona o líder. Por exemplo, se um pai pressupõe que um filho tem perfil de liderança, e o outro não, aquele filho incumbido de dotar tal perfil de liderança, tenderá a se desenvolver e a se tornar o líder previsto, mas o outro filho, não terá a mesma sorte, pois sua capacidade de liderar não estava de acordo com as expectativas (KOUZES; POSNER, 1995).

Para Vroom e Jago (2007), todas as definições de liderança compartilham a visão de que a liderança envolve o processo de influenciar. Uma coisa que todos os líderes têm em comum é possuir um ou mais seguidores. Se não há seguidor, não há liderança. Uma determinada pessoa será líder de uma outra pessoa se as ações deste que lidera são capazes de mudar o comportamento do liderado na direção desejada por este.

Mas se liderar é influenciar, o que seria a liderança? A liderança se refere ao potencial ou capacidade de influenciar a outros. Ela é amplamente representada e identificada em um processo que inclui os aspectos da origem da influência, os processos cognitivos desta fonte, a natureza da interação, que torna possível a capacidade de influenciar, e o contexto situacional em que isso se dá (VROOM; JAGO, 2007).

Referências à liderança também são vistas ao estudarmos a literatura clássica ocidental e oriental, com a forte crença e amplamente divulgada de que a liderança é algo vital para um funcionamento efetivo de uma organização, bem como para o funcionamento das sociedades. A liderança é fácil de se identificar na prática, porém difícil de ser definida com precisão. Dada a complexa estrutura e natureza da liderança, uma definição específica e que ao mesmo tempo se adeque de modo universal para o tema não existe e pode nunca vir a existir (ANTONAKIS; DAY, 2011).

Para Antonakis e Day (2011), assim como proposto anteriormente, grande parte dos acadêmicos e pesquisadores a respeito da liderança certamente concordariam, ao menos inicialmente, que a liderança pode ser definida em termos de um processo de influência, bem como os resultados obtidos deste processo, que ocorre entre um líder e seus seguidores. Também considera-se a maneira a qual este processo de influência é exercida pelos líderes em relação aos seus liderados, através das referências e exemplos dados, assim como comportamentos apresentados pelo líder.

É necessário reconhecer que esta definição multifacetada permanece centrada no líder, pois descreve basicamente como o comportamento deste interfere nos liderados. Entretanto, ela também inclui aspectos da interação entre um líder e seu seguidor, ao abordar as percepções e atribuições deste em relação ao líder, bem como ao considerarmos que a definição de liderança apresentada tem relação com os possíveis resultados a serem alcançados através deste processo de liderança, como por exemplo, o atingimento de metas dentro do ambiente corporativo (ANTONAKIS; DAY, 2011).

Vroom e Jago (2007) também corroboram e confirmam esta mesma perspectiva citada anteriormente ao considerarem que um outro ponto de diferenciação a respeito das diversas definições de liderança está relacionada aos efeitos da influência em si. Muitos teóricos consideram haver uma relação muito próxima entre a liderança e a efetividade ou produtividade de um grupo ou organização. Na realidade esta efetividade organizacional normalmente é tomada como um forte indicador de efetividade de liderança. Um líder não apenas influencia os outros, mas também o faz de maneira a permitir que a organização alcance metas e objetivos. Ou seja, a efetividade da liderança é medida com base nos objetivos alcançados sob a gestão deste líder.

Desta forma, Vroom e Jago (2007) concluem que a liderança é o processo de motivar pessoas para trabalharem em conjunto a colaborarem para alcançar resultados maiores. Esta visão é compatível com outras que serão expostas ainda neste trabalho. Os autores, porém, ressaltam que tal definição tem algumas implicações que precisam ficar claras:

Quadro 1. Evolução histórica da liderança

Aspectos da liderança	Descrição
Processo	A liderança é um processo, e não uma característica individual. Ou seja, o que define um líder é a maneira com que este conduz seus processos em relação a equipe que lidera.
Motivar para influenciar	O líder influencia a sua equipe de uma maneira particular, chamada de “motivar”.
Natureza de incentivos	Os benefícios oferecidos no processo de motivação podem ter natureza diversa, serem intrínsecos ou extrínsecos, mas não influenciam diretamente na análise apresentada
Consequência da influência	A influência esperada do líder é aquela capaz de levar a equipe ao atingimento de metas e resultados que este possua em comum com o líder e a organização
Metas	São algo alinhado entre o líder e seus seguidores e deve ser algo positivo para ambos, mas não necessariamente positivo para alguém que não esteja nesta relação.

Fonte: Adaptado de Northouse (2021, p. 22)

Aqui observa-se que o autor citado no quadro 1 traz cinco elementos de relevância para se identificar um líder. Em uma leitura agrupada podemos compreendê-los da seguinte forma: um líder é aquele que desenvolve processos em sua equipe, através dos recursos que lhe são disponíveis, com o objetivo de influenciá-los na obtenção de resultados específicos, que sejam benéficos para ambos, líder e seguidor, mas não necessariamente positivos para quem esteja fora desta relação.

No mundo contemporâneo, de grandes mudanças tecnológicas, mercados, atividades comerciais, alianças organizacionais, fusões, parcerias, aumento da competitividade em nível global, aumento da diversidade de ideias junto com uma grande amplitude de influências de base, como por exemplo crenças, habilidades e experiências; com a contínua reengenharia de processos e constante necessidade de readequação das organizações, a liderança precisa ser

vista como relevante para todos os negócios e todas as organizações (KOUZES; POSNER, 1995).

Portanto, para se encontrar uma definição a ser utilizada para este trabalho, será apresentado um breve histórico sobre o tema.

Quadro 2. Evolução histórica da liderança

Período	Definição
1900 a 1929	A liderança surge e é vista como um mecanismo de controle e centralização do poder, como um mecanismo para o exercício de domínio.
Década de 1930	Com o surgimento da compreensão do exercício da liderança como mecanismo de influência, e não de dominação, surge o foco relacional entre líder e liderado. Foi percebido que o comportamento de muitos pode ser influenciado e modificado através o comportamento individual, e que o comportamento de um líder pode ser manipulado pelo comportamento de um grupo de pessoas.
Década de 1940	A abordagem de grupo ganha destaque, e surge também a distinção entre liderança de coerção e liderança por influência.
Década de 1950	Três temas dominaram as definições de liderança: A teoria de grupo, que relacionava o que líderes faziam em grupo; Liderança como relacionamento para o alcance de objetivos comuns, que definia portanto a liderança a partir do comportamento do líder; e Eficácia, que definia a liderança a partir da sua capacidade de influenciar o desempenho geral do grupo.
Década de 1960	A definição até então prevalecente de que líderes são pessoas que capazes de influenciar grupos ou organizações para o alcance de objetivos em comum foi substituída pela definição de que "líderes são pessoas capazes de influenciar outras em direções compartilhadas".
Década de 1970	É dada maior relevância ao tema do comportamento organizacional. A definição de maior destaque para a época é "liderança é o processo recíproco de mobilizar pessoas com certos motivos e valores, de diversidade política, econômica, cultural entre outras, em um contexto de competição e conflito, com o propósito de alcançar objetivos de modo independente ou mútuo, auxiliado por seus líderes ou apoiadores.
Década de 1980	Foi um período com grande explosão de trabalhos acadêmicos e populares acerca do tema, dando relevância científica e popular ao assunto, e despertando a consciência dos indivíduos. Muitas definições surgiram neste período, dentre as quais destacamos os temas centrais mais evidentes: Faça o que o líder quer; Influência; Personalidade e Transformação.
Década de 1990	Há uma mudança de foco da figura do líder para os liderados, com o surgimento de termos como "líder servil", que coloca o líder como alguém que tem o papel de servir os liderados, focando em suas necessidades, e auxiliando-os a alcançar uma maior autonomia e conhecimento. "Seguidor", que também foca no importância do liderado e seu papel nos processos de liderança. E "Liderança adaptativa, que provoca os líderes a se adaptarem ao confrontarem e resolverem problemas, desafios e mudanças
Século XXI	Trouxe à tona a importância da inserção de elementos morais à liderança. Esta nova abordagem incluiu temas como: humildade, espiritualidade, ética, autenticidade, e inclusão.

Fonte: Adaptado de Northouse (2021, p. 22)

Segundo Kouzes; Posner (1995), existem mais de 225 definições de liderança na literatura. Cada uma se adequa a um contexto específico. Portanto, deve-se buscar escolher uma que seja capaz de corresponder e preencher suficientemente as necessidades observadas. Existe definição que está mais relacionada ao contexto da relação aluno-professor, outras se encaixam

mais para o estudo de estruturas de governo, área da saúde, gestão de pessoas, entre outras (KOUZES; POSNER, 1995).

Diversos autores como Antonakis e House (2012), Yul (2018), Judge, Piccolo e Llies (2004) escrevem sobre os perfis atuais de liderança, dos quais destacam-se o transformacional e o transacional.

Para Bass (1998), as mudanças no mercado de trabalho, bem como nas forças de trabalho desde a década de 1970 resultaram na necessidade de os líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais, caso queiram manter a sua eficácia naquilo que lhes compete. Os Líderes foram encorajados a empoderar seus seguidores dando-lhes uma maior capacidade de participação nos projetos e atividades, montando um time focado em qualidade, serviço, eficiência de custo e produtividade.

O fim da guerra fria proporcionou um grande benefício aos colaboradores no ambiente organizacional: uma maior flexibilidade de trabalho nas organizações, beneficiando aos colaboradores e a toda a equipe. Isto ocorreu porque os trabalhos mais braçais e mecânicos passaram a ser executados majoritariamente por máquinas, sobrando assim cada vez mais os trabalhos mais intelectuais, e que exigem maior grau de instrução, educação e treinamento (BASS, 1998).

A liderança transformacional diz respeito ao líder que é capaz de estimular o seu seguidor além do seu interesse imediato, através da influência idealizada, inspiração, estímulo intelectual ou consideração individual. Este processo eleva, nos seguidores, o nível de maturidade, de ideais, de objetivos, uma busca constante por atualização, bem como a preocupação com o bem-estar alheio, da organização e da sociedade (BASS, 1998).

A influência idealizada e a liderança inspiradora são evidenciadas quando o líder é visionário a respeito do futuro desejável, e articula os meios para que ele se torne realidade. Desta forma, ele é apontado como um exemplo a ser seguido, estabelece um alto padrão de performance, e transmite determinação e confiança. Seguidores buscam se identificar com este tipo de liderança. O estímulo intelectual é evidenciado quando o líder ajuda seus seguidores a serem mais inovadores e criativos. E a consideração individual é evidenciada quando os líderes prestam atenção às necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, bem como dão o suporte necessário para o desenvolvimento destes. Um líder delega tarefas como oportunidades de crescimento (BASS, 1998).

Um líder precisará implementar com maior ou menor intensidade todos os modelos de liderança. Líderes transformacionais se relacionam com colegas e seguidores, e agem de modo

a conseguir resultados superiores ao aplicarem os aspectos da liderança transformacional (BASS; RIGGIO, 2006).

As lideranças transacional e transformacional podem ser aplicadas a equipes, ou até mesmo em organizações como um todo. Membros de uma equipe transformacional se preocupam uns com os outros, estimulam-se intelectualmente de forma mútua, inspiram uns aos outros, e se identificam com os objetivos do time como um todo. Equipes transformacionais apresentam alta performance. Políticas organizacionais e práticas de gestão podem promover também um empoderamento a estes colaboradores, criar flexibilidade e alimentar o espírito de equipe (BASS, 1998).

Conceitualmente, uma liderança é carismática, inspiradora, estimulante e atenciosa (BASS; RIGGIO, 2006). Seguindo neste sentido, para Bass e Riggio (2006) a liderança transformacional é apresentada da seguinte forma:

Quadro 2. Aspectos da liderança transformacional

Período	Definição
Influência idealizada	Líderes transformacionais agem de modo a servirem como modelos completos para seus seguidores. Os líderes são admirados, respeitados e confiáveis. Desta maneira, os colaboradores querem imitar e reproduzir em si o líder. Líderes que são reconhecidos como influentes e idealizadores tendem também a ter zelo maior pela manutenção de aspectos morais e éticos
Inspiração motivacional	Líderes transformacionais agem de modo a motivar e inspirar as pessoas ao seu redor ao promover sentido e desafio ao trabalho de seus seguidores. Espírito de equipe é algo necessário. Entusiasmo e otimismo são demonstrados. Os líderes envolvem seus seguidores em perspectivas atraentes acerca do futuro.
Estímulo intelectual	Líderes transformacionais estimulam seus seguidores a serem inovadores e criativos através do questionamento de pressupostos, reformulação de problemas, e abordagem de velhas questões por novos métodos. A criatividade é encorajada. Não se faz crítica pública de erros individuais. Novas ideias são solicitadas pelos seguidores, que por sua vez são incluídos no processo para desenvolvimento de soluções. Seguidores podem tomar soluções inovadoras e distintas sem serem criticados pelo fato de suas ideias não necessariamente serem compatíveis com a proposição do líder
Consideração individual	Líderes transformacionais são atenciosos a cada seguidor, de modo individual. São atentos às necessidades particulares agindo como mentores dos seus seguidores para que alcancem seus objetivos. Os seguidores são ajudados para que alcancem seus potenciais individuais. O líder também demonstra aceitar bem as diferenças individuais. Alguns precisam de maior autonomia, outros precisam de maior encorajamento, e diversas ferramentas distintas para o desempenho e alcance dos objetivos. Neste processo, idealmente, os seguidores não se sentem monitorados a todo instante, mas sim que estão sendo acompanhados e ajudados por todos os meios específicos e necessários

Fonte: Adaptado de Bass e Riggio (2006)

Segundo Bass (1998), a liderança, seja ela transformacional ou transacional, é afetada pelo desenvolvimento pessoal e moral, bem como pelo treinamento e o suporte educacional, que serão apresentados em maiores detalhes adiante.

A estrutura moral familiar em que o indivíduo é criado, bem como a sua experiência de liderança desde a época escolar e em atividades extracurriculares, estão relacionados à tendência de que o indivíduo seja um líder mais transformacional na fase adulta. Líderes vistos como mais transformacionais relatam que, durante a infância, seus pais lhes davam tarefas complexas, porém também lhes auxiliavam e lhes davam todo o apoio para concluir tal tarefa, mesmo que viessem a não obter sucesso (BASS, 1998).

Bass (1998) também alerta em seus estudos, sobre a existência do líder pseudo transformacional, que é descrito como alguém que pode ser visto como responsável e influenciador, mas que ao ser examinado mais de perto, é percebido como um "falso Messias", pois na verdade ele se apresenta como alguém imaturo e que considera a si mesmo como alguém carismático.

O treinamento e educação, por sua vez, também representam um fator importante na formação do líder transformacional. O ensino e aprendizado intuitivos sobre como ser mais ou menos construtivo e corretivo como um líder transacional não é algo complexo. Mais difícil será desenvolver mutuamente o desejo e a habilidade de ser mais transformacional. (BASS, 1998).

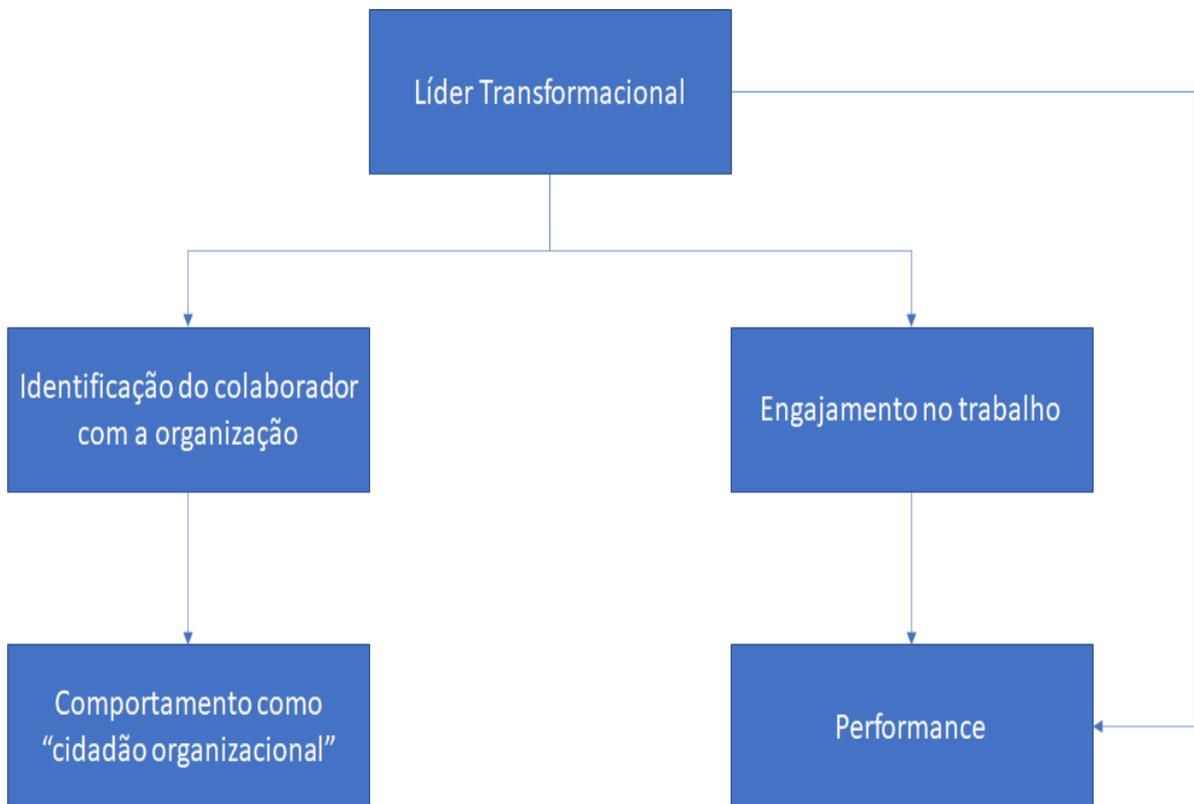
Apesar da complexidade do ensino da liderança transformacional, a capacidade de ensiná-la é compatível com os estudos de Kouzes e Posner (1995), que apontam que, quando percebemos que a liderança é ensinável, descobrimos quantos bons líderes verdadeiramente existem. As pessoas tendem a acreditar que o líder precisa possuir um perfil específico, que esteja de acordo com as expectativas daquele que seleciona o líder. Por exemplo, se um pai pressupõe que um filho tem perfil de liderança, e o outro não, aquele filho incumbido de dotar tal perfil de liderança, tenderá a se desenvolver e a se tornar o líder previsto, mas o outro filho, não terá a mesma sorte, pois sua capacidade de liderar não estava de acordo com as expectativas.

Por fim, o que Kouzes e Posner (1995) trazem é que não se pode enganar um indivíduo fazendo-o acreditar que ele teria o potencial de realizar feitos que na verdade não se adequam ao seu perfil, e tampouco devemos presumir que apenas algumas poucas pessoas serão capazes de alcançar a excelência na liderança ou em qualquer outra tarefa humana. Aqueles que mais são bem-sucedidos em obter resultados como líderes são justamente aqueles que estabelecem objetivos realistas, mas que também acreditam que são capazes de desenvolver o talento de outros. Logo, um líder precisa acreditar que a liderança pode ser ensinada.

Bass (1998) apresenta que este ensino é transmitido da seguinte maneira: o indivíduo é ajudado a fazer planos em como aprimorar seu perfil comportamental, e como lidar com os obstáculos à mudança. Facilitadores auxiliam nesta mudança, bem como demais pessoas que tenham passado por este tipo de processo. O líder retorna ao seu ambiente de trabalho e busca alcançar estas metas alinhadas dentro do prazo de três meses. Após este prazo, o líder é acompanhado, para que se mensure o sucesso de seu planejamento, bem como sejam levantadas constantemente novas práticas a serem adotadas para que o líder seja cada vez mais transformacional.

Estudos mais recentes seguem demonstrando que o perfil do líder transformacional é capaz de gerar diversos impactos positivos em uma organização. Para Eliyana e Ma'arif (2019), é notório que o líder transformacional impacta positivamente na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho como um todo. Tal fator também é corroborado por Bui, Martines e Matute (2019), que agregam a seguinte figura ao estudo, demonstrando o fluxo de impactos causados pelo líder transformacional:

Figura 1. Impactos do líder transformacional na equipe



Fonte: Adaptado de Bui, Martines e Matute (2019, p7)

No estudo apresentado, o líder transformacional é capaz de produzir resultados positivos em todos os aspectos citados acima. Ele é capaz de fazer com que os colaboradores se identifiquem com a organização, e este fator faz com que eles ajam como “cidadãos da empresa”, que para o autor citado pode ser entendido como um conjunto de comportamentos que provocam resultados positivos e beneficiam a organização como um todo. Ou seja, não é apenas um sentimento de pertencimento à empresa, e sim um conjunto de ações práticas que demonstram esta pertença (BUI, MARTINES E MATUTE 2019).

Além disso, observou-se que o líder transformacional causa impacto direto e indireto na performance. O impacto direto se dá pelos resultados que ele alcança enquanto líder, e o impacto indireto se observa através da capacidade que ele tem de engajar e motivar os colaboradores para o trabalho (BUI, MARTINES E MATUTE 2019).

Um outro estudo também aponta as influências do perfil do líder transformacional no grau de satisfação dos colaboradores, indo além, demonstrando o grau de relação deste com a satisfação do indivíduo na sua vida como um todo, de onde se obtém a seguinte imagem:

Figura 1. Impactos do líder transformacional na satisfação profissional e pessoal



Fonte: Adaptado de Bernarto et. al. (2020, p5498)

O teste concluiu que o líder transformacional foi capaz de interferir positivamente em todos os aspectos analisados de maneira direta e indireta. Um líder transformacional é capaz de gerar a percepção de que a organização apoia seus colaboradores, que por sua vez aumenta a satisfação no trabalho e aumenta a satisfação na vida pessoal. Um líder transformacional por si só aumenta também a satisfação no trabalho, que por sua vez aumenta a satisfação na vida pessoal, e por fim, ter um líder transformacional por si só também já é um elemento suficiente para promover a satisfação do colaborador quanto a sua vida pessoal (BERNARTO ET AL, 2020)

Na literatura mais atual, seguimos encontrando diversos exemplos dos resultados positivos obtidos através da liderança transformacional, conforme veremos mais detalhadamente a seguir:

Um estudo promovido por Farahnak et. al 2020, promoveu um levantamento multinível de como as variáveis de liderança e atitude facilitam a implementação bem-sucedida de uma prática dentro das organizações. Os resultados contribuem para a literatura ao dar suporte empírico à relação indireta entre liderança transformacional e sucesso da implementação por meio das atitudes dos funcionários em relação à mudança que está sendo implementada. Essas descobertas sugerem que os funcionários com atitudes positivas em relação à mudança são mais propensos a implementar com sucesso a mudança em seu trabalho e que as atitudes podem ser melhoradas desenvolvendo comportamentos de liderança transformacionais.

Além disso, Budur 2020 realizou um estudo com o objetivo do presente artigo de revisar a literatura para discutir sobre os diversos impactos da liderança transformacional em diferentes culturas. A esse respeito, o desempenho dos funcionários e as dimensões culturais de distância do poder e aversão à incerteza foram conceituados principalmente como consequências da Liderança transformacional.

Budur 2020 afirma que pesquisadores consideram que a Liderança transformacional tem impactos significativos no desempenho individual e organizacional, pois motiva os membros da organização a agir além das. Por causa de suas características amplamente definidas (4 I's: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual) os líderes transformacionais devem ter uma influência significativa e positiva sobre os seguidores. Bass (1985) resume essas características como:

- Aumentar a percepção coletiva sobre a orientação futura e a visão da empresa
- Apoiar os seguidores a agirem além das expectativas
- Incentivar os subordinados a resolver problemas com base em sua experiência e comportamentos inovadores

- Se preocupa individualmente com os problemas dos funcionários para maior motivação.

A partir desses pontos, pode-se entender que aqueles líderes que podem usar os 4 I's podem ser aceitos como líderes eficazes que alavancam o desempenho dos funcionários e da organização (BUDUR, 2020)

No entanto Budur 2020 relata que, a cultura é um fator importante que afeta o comportamento das pessoas com base em suas atitudes e tradições. Assim, alguns pesquisadores nem sempre relataram impactos significativos das características de LT em várias culturas.

Nas culturas onde as pessoas têm alta distância do poder, os funcionários são orientados para o grupo e precisam ser informados a cada passo para prosseguir. Essas pessoas gostam de regras e procedimentos formais, enquanto a liderança transformacional é menos produtiva. (BUDUR, 2020)

Além disso, pelas culturas de maior evitação de incertezas, as pessoas tendem a ser menos inovadoras ou orientadas para o futuro. Notou-se também que nessas culturas a liderança transacional é mais produtiva para aplicar regras e procedimentos, onde as pessoas têm menos autoeficácia. Por outro lado, o TL pode ser mais eficaz em culturas que evitam incertezas, enquanto o TL estimula e apoia comportamentos inovadores dos funcionários (BUDUR 2020)

Conseqüentemente, as culturas coletivistas são mais homogêneas e compartilham responsabilidades em grupos, tendem a seguir regras e confiar em seu líder. Portanto, nessas culturas os líderes devem definir tarefas com base nas preferências do grupo e usar programas e recompensas de avaliação de desempenho da equipe para aumentar a motivação e o desempenho (BUDUR, 2020).

Já um estudo realizado por Andriani et. al, 2018, inclui três variáveis, das quais temos: liderança transformacional, trabalho de motivação, e desempenho do professor na cidade de Palembang que a distribuição de frequência dos dados tende a ser normal. Das três hipóteses deste estudo, conforme os autores, pode-se aceitar a verdade que empiricamente da seguinte forma:

- 1) A liderança transformacional tem um efeito significativo positivo no desempenho dos professores, considerando que onde há uma liderança neste perfil, o desempenho é maior.

- 2) O trabalho de motivação tem um efeito significativo no desempenho dos professores em Palembang, significa que quanto melhor o trabalho de motivação, maior será o desempenho dos professores em Palembang.

3) O Trabalho de Liderança e Motivação Transformacional influencia significativamente o desempenho dos professores em Palembang. Ou seja, quanto melhor o trabalho de liderança e motivação transformacional, melhor será o desempenho dos professores em Palembang. A liderança transformacional é absolutamente necessária na organização do trabalho, pois a atitude de liderança do diretor pode afetar o desempenho docente. Em última análise, o desempenho do professor pode ser melhorado e o alcance dos objetivos educacionais pode ser facilmente realizado. O estudo entende que a formação dos alunos também depende destes fatores.

Outro estudo, realizado por Lai et. al, 2020, abordou a influência da liderança transformacional no desempenho das tarefas dos seguidores e no comportamento de ajuda, investigando o engajamento no trabalho como um possível mecanismo subjacente. Especificamente, os autores propuseram que os líderes transformacionais exibiam vários comportamentos para nutrir e aprimorar os estados psicológicos que contribuem para o engajamento no trabalho dos membros. Os membros totalmente envolvidos em suas tarefas atuais, psicológica e fisicamente, são mais propensos a receber classificações de desempenho mais altas e mais disposição para ajudar os outros a atingir metas. Portanto, os líderes transformacionais podem melhorar o desempenho dos seguidores e fomentar seus comportamentos de ajuda, pois induzem o engajamento no trabalho dos membros e os capacitam a superar as expectativas. As descobertas consideram apoiar essas afirmações e também consideram que examinam o engajamento laboral como o processo subjacente ao efeito da liderança transformacional nos comportamentos dos membros.

No entanto, o estudo de Lai et. al, 2020, adotou um desenho de pesquisa mais rigoroso para examinar essas relações. Especificamente, depois de controlar várias variáveis relevantes e adotar um design de pesquisa multitemporal e multifonte, o engajamento no trabalho ainda medeia a relação entre liderança transformacional e desempenho de tarefas e comportamento de ajuda dos funcionários.

Outro estudo sobre a liderança transformacional, realizado por Top et. al, 2020, teve por objetivo investigar os efeitos da liderança transformacional no desempenho dos funcionários na região do Curdistão do Iraque. Para isso, algumas empresas na cidade de Erbil e Sulaymaniyah, no Curdistão, foram visitadas. De acordo com o estudo, aponta-se que a liderança transformacional tem impactos significativos no desempenho dos funcionários. Especialmente, a motivação inspiradora de líderes transformacionais tem impactos positivos no desempenho dos funcionários na região. Portanto, sugere-se que os gestores das empresas

construam uma comunicação e relacionamentos positivos com os funcionários e tentem motivá-los sobre os objetivos das empresas.

Em segundo lugar, a dimensão de consideração individual da liderança transformacional tem correlação positiva no desempenho dos funcionários. Portanto, sugere-se aos gerentes residenciais que incentivem os funcionários individualmente a seguirem suas exigências de trabalho. Além disso, os gerentes devem se preocupar com os problemas e necessidades dos funcionários no local de trabalho e fornecer treinamentos relacionados para aumentar seu desempenho (TOP ET AL, 2020).

Já em outro estudo, realizado por Ariyani e Hidayati 2018, algumas conclusões foram inferidas a partir dos resultados da análise e discussão dos dados. Primeiro, a pesquisa descobriu que a liderança transformacional teve um efeito positivo e significativo no comportamento inovador. Em segundo lugar, o engajamento no trabalho medeia parcialmente o efeito positivo da liderança transformacional no comportamento inovador. Essa conclusão pode dizer que o estilo de liderança transformacional estimularia o comportamento inovador dos funcionários, forneceria espaço para os membros da equipe fazerem mudanças e coisas novas, fomentaria a confiança dos funcionários para melhorar o engajamento no trabalho e o comportamento inovador.

A partir dos resultados da pesquisa de Ariyani e Hidayati 2018, as empresas que buscam melhorar o comportamento inovador dos funcionários podem fazer isso focando na aplicação de estilos de liderança transformacionais. Para este estudo, a liderança transformacional prova melhorar o comportamento inovador do funcionário, o que acabará por ter um efeito positivo no crescimento e na sustentabilidade da empresa. Escolher gestores que tenham habilidades particulares e características transformacionais pode ser uma estratégia da empresa. Para desenvolver as habilidades interpessoais que um líder transformacional precisa desesperadamente, o treinamento com o tema de aprimorar a inteligência emocional é um exemplo que pode fazer. A inteligência emocional é necessária ao líder para apreciar o potencial dos outros e mobilizar os outros para alcançar sua visão.

Por outro lado, as empresas devem fornecer treinamento aos funcionários para ampliar seus insights, trazendo profissionais com experiência em lidar com empresas multinacionais. Pode ajudar os funcionários a pensar de forma global e complexa, para que possam entender a complexidade do ambiente, respeitar as opiniões dos outros e ter uma mente mais aberta (ARIYANI E HIDAYATI, 2018)

Os resultados desta pesquisa também mostram que o engajamento no trabalho melhora o papel da liderança transformacional em relação ao comportamento inovador. Para melhorar

o engajamento no trabalho, pode-se dar atenção aos funcionários tanto para os aspectos de seu desempenho quanto para as coisas pessoais. As empresas podem organizar um ambiente de trabalho confortável e atraente, recompensando os funcionários de destaque ou engajá-los em atividades sociais. Dessa abordagem surgirá uma atitude positiva dos funcionários em serem perigosos na conclusão de seu trabalho (ARIYANI E HIDAYATI, 2018).

Para Fong-Yi et. al 2020, a liderança transformacional é facilmente a forma de liderança mais amplamente estudada e defendida. Os resultados de seus estudos sugerem que a relação entre liderança transformacional e desempenho subordinado não é tão forte quanto se supõe, nem tão generalizável entre países e culturas como alguns de seus defensores sustentam. Em média, prevê-se que a liderança transformacional tenha o menor impacto no desempenho dos subordinados nos países industrializados ocidentais e o maior impacto nos países em desenvolvimento, particularmente aqueles na África Subsaariana, Oriente Médio, Sul da Ásia e América Latina.

Se, segundo Fong-Yi et. al 2020, teorias científicas são aquelas caracterizadas por previsões arriscadas e condições de fronteira ou proibições, então este artigo move a compreensão da liderança transformacional um pouco mais na direção de ser uma teoria científica. Ou seja, as inferências deste estudo são consideradas pelo autor, como inferências sobre o papel do design de pesquisa e da cultura tornam possível fazer previsões específicas e, portanto, arriscadas sobre os designs de pesquisa e os contextos culturais nos quais as transformações transformacionais.

A liderança deve apresentar fortes relações com o desempenho dos subordinados e também iniciar o processo de delineamento das condições-limite – circunstâncias nas quais a liderança transformacional pode ter efeitos mais fracos no desempenho dos subordinados.

Um estudo realizado por Yue et. al 2020, teve como objetivo investigar os efeitos do liderança transformacional na promoção da criatividade dos funcionários e avaliar o papel moderador da motivação intrínseca que leva à inovação organizacional em empresas de software paquistanesas. A força dessa relação foi investigada por dados coletados de empresas de software paquistanesas por meio de questionário. Para atingir os objetivos da pesquisa, o construto de liderança transformacional resultou em quatro fatores, enquanto o restante das variáveis resultou em uma solução fatorial via Análise Fatorial, que foram brevemente discutidas nos parágrafos anteriores do artigo.

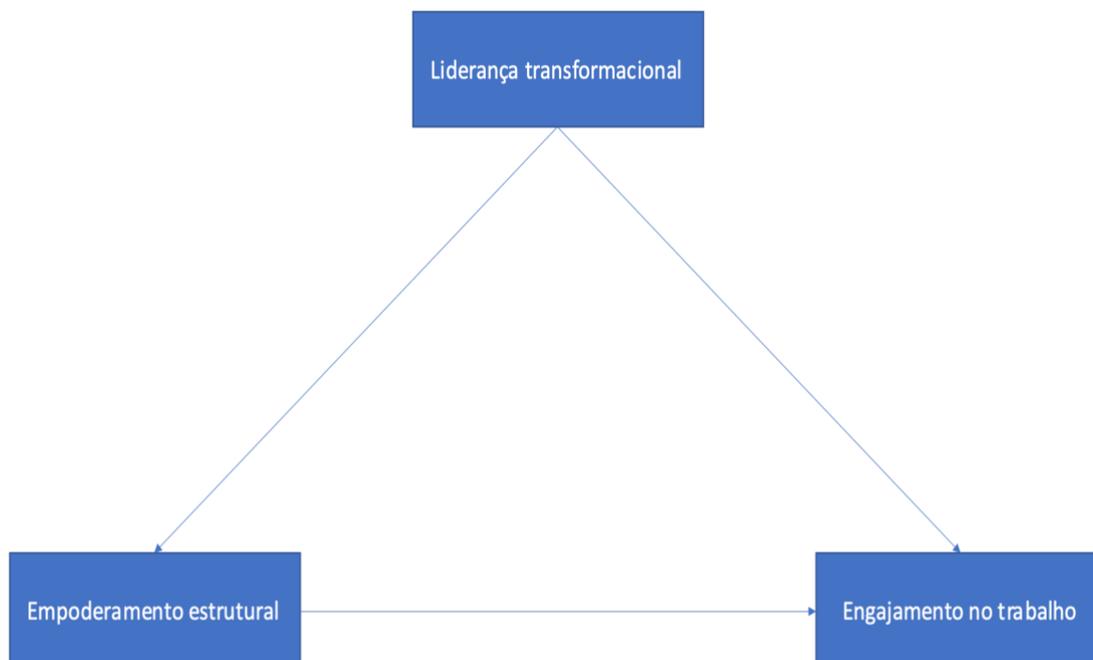
O estudo de Yue et al 2020, afirma que a Liderança Transformacional afeta positivamente a Inovação Organizacional (exceto Consideração Individual), tal estilo de liderança promove criatividade e inovação. Além disso, este estudo mostra que a Liderança

Transformacional afeta positivamente a criatividade dos funcionários, no entanto, a Consideração Individual não afetou positivamente a criatividade dos funcionários. Os resultados da pesquisa mostram que a Motivação Inspiradora é um fator chave para promover e estimular a criatividade dos funcionários, portanto, os líderes devem prestar mais atenção a ela.

Os achados indicam ainda que a motivação intrínseca também é um fator chave para estimular a criatividade dos funcionários. Por exemplo, os funcionários muitas vezes consideram os líderes como seus modelos, assim, os líderes podem inspirar seus funcionários a trabalhar de forma inovadora com dedicação e comprometimento que podem aproveitar o ambiente criativo para melhorar a vantagem competitiva da organização.

Um estudo realizado por Shafi et. al 2020, teve por objetivo investigar o empoderamento estrutural como um mecanismo subjacente que explica a ligação positiva entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho com base no modelo de demanda e recursos do trabalho. Os resultados ilustraram que o empoderamento estrutural é um importante antecedente do engajamento no trabalho e enfatizaram a importância da liderança transformacional na criação de condições de trabalho empoderadoras. Tais estruturas sociais, por sua vez, trazem altos níveis de engajamento no trabalho, de onde se obtém a figura à seguir:

Figura 3. Impactos do líder transformacional no engajamento e empoderamento estrutural



Fonte: Adaptado de Shafi et. al. (2020, p172)

Com a figura em questão, observa-se que o líder transformacional é capaz de influenciar positivamente o engajamento no trabalho de modo direto e indireto. O modo indireto é observado através do empoderamento estrutural.

Para Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018, organizações precisam de liderança transformacional para melhorar o desempenho. Os resultados desta pesquisa estão relacionados a como o desempenho pode ser aumentado, dando ao aprendizado organizacional e à inovação um papel estratégico.

Segundo Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018, muitos estudos analisaram empiricamente a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional. sendo também muitos os que pedem estudos empíricos que possam examinar a termos mediadores nesta relação. Este estudo investigou um mecanismo mediador de Gestão de recursos humanos, aprendizagem e inovação na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional. Embora a pesquisa existente tenha oferecido marcas úteis sobre o uso da liderança transformacional e a aplicação conjunta de várias práticas de recursos humanos nas empresas, conforme o autor, pouca pesquisa empírica investigou sua influência na aprendizagem e na inovação.

Nesse sentido, os resultados de Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 corroboram a importância da liderança transformacional para desenvolver uma forma de adquirir habilidades e competências que gerem vantagens competitivas por meio da inovação (García-Morales et al., 2012), definindo essa liderança como mais comprometida com as decisões do trabalho em equipe e criadora de capacidades. As organizações inovadoras aprendem a se manter competentes, mudando seu comportamento por meio da tecnologia e da produção, promovendo a melhoria contínua (Collins, 1999, García-Morales et al., 2012).

Além disso, conforme os autores Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 os líderes transformacionais ajudam a implementar conjuntamente sistemas de práticas de Gestão de recursos humanos. Este sistema deve ser baseado em uma variedade de métodos de seleção, uma grande quantidade de treinamento e treinamento em técnicas de qualidade, avaliações de desempenho realizadas com frequência e remuneração baseada no desempenho da equipe, além de aumentos salariais e promoções baseadas no esforço e trabalho de cada colaborador e não em seus cargos. Quando são fomentados os conhecimentos atuais sobre produtos e tecnologias, bem como habilidades relativas à aquisição de novas tecnologias, aprimoramento de produtos existentes e desenvolvimento de novos produtos, o desempenho organizacional é incentivado.

Segundo Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018, isso se deve ao fato de que o sistema de Gestão de recursos humanos ajuda a desenvolver mais conhecimento disponível em uma organização, o que, por sua vez, pode levar a encontrar melhores soluções para os problemas. Mais exploração e conhecimento de exploração torna mais difícil para os concorrentes imitar os procedimentos de trabalho e as soluções realizadas, o que pode contribuir para melhorias no desempenho da empresa.

Outra contribuição do estudo de Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 é o fato de que os gerentes transformacionais também ajudam a melhorar o desempenho organizacional, explorando sua tecnologia, seu conhecimento sobre seus produtos e tecnologia, resolvendo os problemas dos clientes com soluções extraídas de experiências passadas, desenvolvendo produtos baseados em sua experiência e melhorando sua eficiência nas soluções existentes. atividades de inovação. Essas atividades permitem que as organizações substituam práticas ineficientes, promovam conhecimento dentro delas e transferir e aprimorar o uso das melhores práticas, levando a um desempenho mais eficaz. Não apenas por meio dessas atividades, mas também pela transferência de novos conhecimentos para o mercado, pela criação de novas tecnologias e pela tentativa de aproveitar novas oportunidades em novos mercados.

Para Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018, de fato, para desenvolver novas habilidades de produção, competências (por exemplo, tendências de mercado, gestão de projetos, etc.) exige de estilos transformacionais de liderança. O mesmo ocorre com a implantação completa de novos produtos para a indústria e o reforço das capacidades de inovação em áreas onde já existia experiência.

Logo, para Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 esses são os dois pilares da aprendizagem organizacional, o que faz com que as organizações alcancem melhorias e transformem a organização em um núcleo de melhoria contínua. Tanto a liderança transformacional quanto a aprendizagem organizacional são processos-chave na geração de inovação para as empresas pois os processos de resolução de problemas, tomada de decisões e melhorias contínuas nelas desenvolvidas as impulsionam a adaptação às mudanças e potencializar comportamentos inovadores para melhorar o desempenho.

A pesquisa de Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 tem, portanto, várias implicações. Concretamente, em primeiro lugar, encontrou-se suporte para a hipótese de que a liderança transformacional contribui positivamente para o desempenho empresarial, por meio da mediação de um sistema de práticas liderança de recursos humanos, exploração e exploração, inovação incremental e radical. Isso significa que as organizações devem promover a existência e o desenvolvimento de gestores transformacionais.

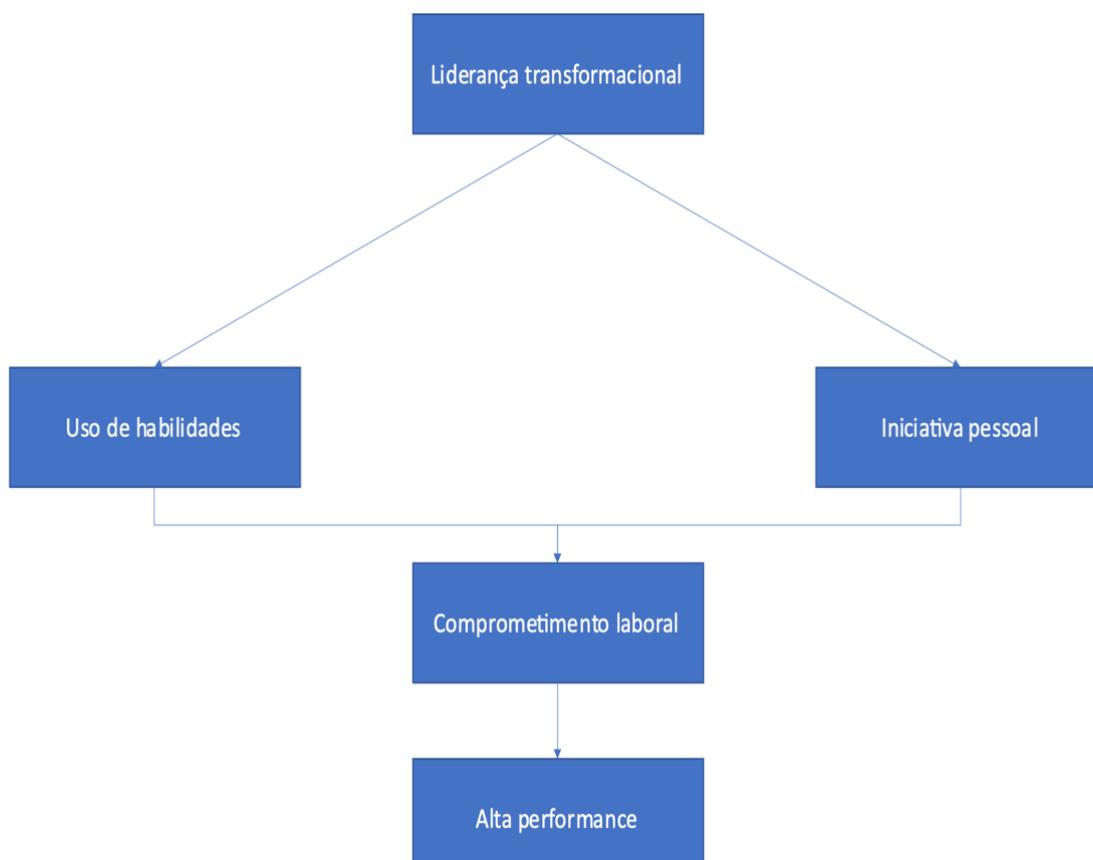
Ainda segundo Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018, esses líderes devem ouvir ativamente as pessoas, reconheça sua esforços, garantir o suporte necessário para mudanças e comunicar o que pode afetar os funcionários. Além disso, devem estar envolvidos em atividades de melhoria, medir e revisar melhorias nos processos, estimular a cooperação entre os membros e buscar atender às necessidades dos clientes e da sociedade.

Em segundo lugar, para Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 os líderes transformacionais devem promover práticas de liderança na gestão de recursos humanos que levem finalmente a melhorar produtividade, benefícios, rentabilidade e redução do custo unitário de produção. Concretamente, ao incorporar este sistema de práticas de RH, os funcionários recebem uma quantidade considerável de treinamento, a contribuição dos funcionários é mais valorizada do que o cargo que ocupam, os salários são fixados levando em consideração o desempenho da equipe ou são desenvolvidas avaliações formais de desempenho, entre outras atividades. Todos estes promovem a aprendizagem organizacional, abrangendo processos de exploração, uma vez que as organizações devem favorecer a aquisição, desenvolvimento e utilização do conhecimento baseado na experiência e no novo conhecimento.

Em quarto lugar, para Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018, organizações que melhoram produtos existentes e desenvolvem novos, implantam pequenas adaptações para produtos atuais, expandem serviços para clientes atuais, experimentam novos produtos no mercado local, buscam novos clientes em novos mercados e assim por diante, podem dar origem a um desempenho superior. inovação incremental e radical, com ênfase no fato de que quanto mais inovadores forem os produtos ou serviços, maior será o nível de aprendizagem exigido.

Neste sentido, para Para-González, Jiménez-Jiménez e Martínez-Lorente 2018 os líderes podem ter muito trabalho, levando em conta que a inovação é resultado do trabalho em equipe, graças à criação de um ambiente de comportamento inovador e de colaboração, investimento em recursos e suporte a novas tecnologias e habilidades em processos, promovendo uma cultura que premia a inovação. Consequentemente, o aprendizado organizacional e a inovação devem ser estimulados em conjunto, criando sinergias que possam impactar a organização, melhorando os resultados relacionados à produtividade, lucratividade, benefícios e custos unitários de produção.

Bakker et al 2022, ao falar da liderança transformacional, aponta o disposto na seguinte figura:

Figura 4. Impactos do líder transformacional na performance

Fonte: Adaptado de Bakker et. al. (2022, p38)

Este estudo, segundo os autores, mostrou que a liderança transformacional é importante para o engajamento e desempenho do seguidor no trabalho, pois incentiva comportamentos agênticos do seguidor, como uso de pontos fortes e iniciativa pessoal. Quando os líderes são idealizados, mostram consideração individual e/ou são motivadores e intelectualmente estimulantes, eles inspiram seus seguidores a usar seus pontos fortes e tomar iniciativas pessoais. Isso ajuda os seguidores a terem um bom desempenho porque são capazes de mobilizar a energia e o entusiasmo para manter o foco. por meio da liderança transformacional, os líderes parecem realmente “transformar” os seguidores porque os seguidores são estimulados a usar suas forças de caráter e liderar a si mesmos.

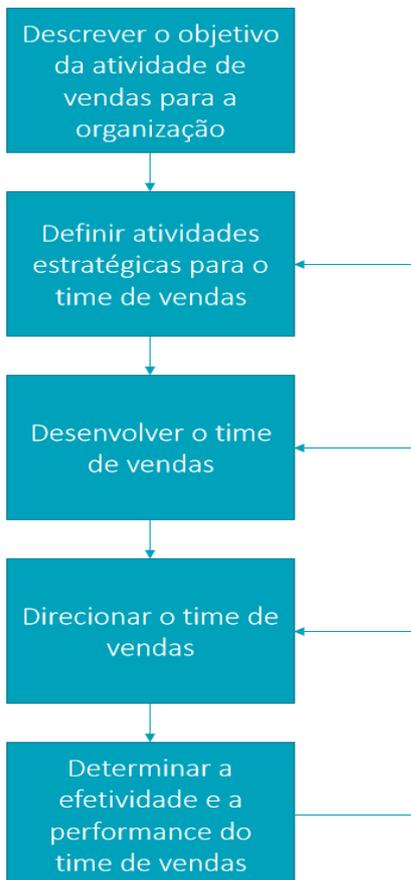
Todos estes fatores apresentados a respeito do líder transformacional demonstram que este perfil de liderança, segundo a literatura, desde os autores mais antigos até os mais atuais, é capaz de promover inúmeros resultados positivos em uma organização. Por este motivo, este perfil será de suma importância para este estudo, onde o mesmo será inserido na perspectiva do líder transformacional para a evolução do estudo.

2.3 Liderança de Vendas

A liderança em vendas tem papel central para este estudo, pois está diretamente relacionada com a área de atuação do líder que este estudo busca desenvolver. Considerando que um líder é avaliado segundo os processos que ele utiliza (VROOM; JAGO, 2007), a seguir serão abordados os processos que, na literatura, são mencionados segundo a atuação do líder em vendas.

Para Ingram et al. (2006), o processo de gestão de vendas deve ser implementado em uma organização da seguinte maneira:

Figura 2. Processo de gestão de vendas



Fonte: Adaptado de Ingram et al. (2006, p. 4)

Cada um dos aspectos será explicado em maiores detalhes, segundo a perspectiva do autor citado, a seguir:

a) Descrevendo o objetivo da atividade de vendas para a organização:

Como os gerentes de vendas são responsáveis por gerenciar a função de vendas da organização, eles devem entender o processo por completo. Este item, portanto, aponta que o líder deve conhecer sobre a evolução histórica das vendas, ter um olhar sobre as contribuições da estrutura de vendas para o nosso sistema econômico e social e deve fazer um exame de várias abordagens de vendas pessoais bem como uma revisão abrangente do processo de vendas (Ingram et al., 2006).

b) Definindo o papel estratégico da função de vendas:

Muitas empresas no mundo dos negócios contemporâneos consistem em unidades de negócios autônomas que comercializam vários produtos para diversos grupos de clientes. Essas empresas de negócios e produtos múltiplos devem desenvolver e integrar decisões estratégicas em diferentes níveis organizacionais, tais como: negócios, marketing e níveis de vendas e as relações básicas entre essas decisões, vendas pessoais e funções de gerenciamento de vendas. As decisões estratégicas corporativas e de negócios normalmente fornecem diretrizes dentro das quais os gerentes de vendas e vendedores devem operar. Isso é especialmente verdadeiro para empresas com foco no relacionamento com o cliente estratégia de gestão (CRM). Em contraste, a venda pessoal é um componente importante de estratégias de marketing em situações específicas de mercado de produto. O papel do vendedor em uma determinada estratégia de marketing tem implicações diretas e importantes para os gerentes de vendas (Ingram et al., 2006).

As decisões estratégicas nos níveis corporativo, comercial e de marketing devem ser traduzidas em estratégias para contas individuais. Dentre os principais elementos de uma venda estratégica, temos: estratégia de segmentação de conta, estratégia de relacionamento, estratégia de vendas e vendas estratégica de canal. Já que a venda pessoal é normalmente importante em situações de marketing organizacional, se faz necessária, para o autor citado, uma explicação do comportamento do comprador organizacional como uma base para o desenvolvimento de estratégias de vendas (Ingram et al., 2006).

As estratégias de vendas são projetadas para contas individuais ou grupos de contas semelhantes. Portanto, uma estratégia de segmentação de conta é necessária para identificar e classificar as contas em categorias úteis. Em seguida, o tipo de relacionamento, a abordagem de venda desejada e o mix mais produtivo de canais de vendas é determinado para cada categoria de conta. Essas decisões resultam em uma estratégia de vendas integrada para cada grupo de conta e conta-alvo (Ingram et al., 2006).

c) Desenvolvendo o time de vendas:

O desenvolvimento e a integração de estratégias corporativas, comerciais, de marketing e de vendas estabelecem a direção estratégica básica para vendas pessoais e atividades de gerenciamento de vendas. No entanto, uma organização de vendas eficaz é necessária para implementar essas estratégias com sucesso. (Ingram et al., 2006).

A estratégia de vendas, a organização de vendas e as decisões de implantação da força de vendas produzem a estrutura básica para esforços de vendas pessoais e pode ser considerada semelhante às decisões de "máquina" em uma operação de produção. Os gerentes de vendas também devem fazer várias decisões coletivas para garantir que os tipos certos de vendedores estejam disponíveis e tenham as habilidades para operar a estrutura da "máquina" com eficácia e eficiência (Ingram et al., 2006).

d) Direcionando o time de vendas:

Contratar os melhores vendedores e fornecer a eles as habilidades necessárias para o sucesso é uma coisa; direcionar seus esforços para atender às metas e objetivos da organização de vendas é outra. Os gerentes de vendas passam muito tempo motivando, supervisionando e liderando membros da força de vendas (Ingram et al., 2006).

e) Determinando a efetividade e performance do time de vendas:

Os gerentes de vendas devem monitorar continuamente o progresso da equipe de vendas para determinar a eficácia e desempenho atuais. Esta é uma tarefa difícil, porque essas avaliações devem abordar a eficácia das unidades dentro da organização de vendas e o desempenho de vendedores individuais (Ingram et al., 2006).

Jobber e Lancaster (2009) abordam algumas tarefas inerentes ao líder de vendas, a saber: recrutamento e seleção, motivação e treinamento, organização e controle. Para cada uma destas tarefas, são elencados os fatores que reforçam a importância de cada uma delas. Para o recrutamento e seleção, tem-se que:

1. Existe uma grande variabilidade na eficácia dos vendedores. Segundo os autores, Em um estudo encomendado sobre a prática da força de vendas, a seguinte pergunta foi feita aos gerentes de vendas: "Se você colocasse seu melhor vendedor para vender no lugar de um vendedor mediano, quais mudanças você acreditaria observar após um período aproximado de dois anos?"

O aumento de vendas mais comumente esperado foi de 16 a 20% e um quinto de todos os gerentes de vendas disseram que esperariam um aumento de 30% ou mais. É importante reforçar que a comparação foi entre um excelente vendedor e um vendedor mediano, e não entre o melhor e o pior vendedor.

2. Vendedores são muito caros. Se uma empresa decidir contratar pessoal de vendas extra, o custo será muito maior do que apenas o salário básico (e comissão). A maioria das empresas fornece um carro se a viagem for necessária e as despesas de viagem também forem pagas. Para se desenvolver habilidades necessárias para fazer uma venda ativa, ao invés de um vendedor que apenas recebe pedidos, implicará na necessidade de treinamento. Nenhuma empresa deseja ter todos estes custos para contratar alguém que desempenha mal (JOBBER; LANCASTER, 2009).

3. Um fator altamente importante em um processo de recrutamento e seleção é avaliar que os resultados das vendas são fortemente dependentes das qualidades intrínsecas do recruta. Embora eficácia de vendas possa ser melhorado pelo treinamento, este será limitado pela habilidade inata. Como outras atividades onde é necessária habilidade, tais como esportes (futebol, vôlei, atletismo), o resultado final nas vendas está altamente associada às características pessoais. Técnicas motivacionais podem estimular os vendedores a atingir vendas mais altas, mas muito dependerá da motivação inata de o vendedor para concluir uma venda difícil, visitar outro cliente potencial em vez de voltando para casa, saber prospectar, procurar clientes, etc. (JOBBER; LANCASTER, 2009).

No que diz respeito à liderança de vendas, Ingram et al. (2006) define a seguinte estrutura organizacional:

Quadro 2. Organização de vendas, cargos e atividades

	Liderança	Gestão	Supervisão
Liderança sênior de vendas	Influencia todo o time de vendas da organização ou uma grande subdivisão ao criar a visão de valores, cultura, direção, alinhamento e mudanças, e através de atitudes firmes	Planejamento, implementação e controle da gestão do processo de vendas para toda a organização ou uma grande subdivisão do grupo	Trabalha com a equipe administrativa de vendas em atividades do dia-a-dia
Gerentes de venda de campo	Influenciam sua equipe de vendas ao criar um clima que inspira os vendedores	Planejam, implementam e controlam os processos de vendas nas unidades que lhe competem	Trabalha com os vendedores nas atividades do dia-a-dia
Vendedores	Influenciam vendedores, outros membros da equipe de vendas e outras pessoas da organização ou parceiros desta	Planejam, implementam e controlam as atividades de vendas em seu local de trabalho	Trabalham com os assistentes de venda nas atividades do dia-a-dia

Fonte: Adaptado de Ingram et al. (2006, p. 188)

A liderança de vendas sênior inclui todos os cargos em uma organização de vendas que tenham responsabilidade direta por outros executivos de vendas ou gerentes de vendas de campo. A Liderança Sênior de Vendas típica são definidas nas organizações como executivo-chefe de vendas, gerente nacional de vendas ou vendas regionais ou gerente. Eles têm responsabilidade direta por um grupo atribuído de vendedores e normalmente incluem cargos como gerente de vendas distrital ou gerente de vendas. A principal característica distintiva entre a liderança de vendas sênior e os gerentes de vendas de campo é que os vendedores se reportam diretamente aos gerentes de vendas de campo, mas não aos líderes de vendas sênior. O quadro 2 também inclui vendedores. Os vendedores são frequentemente envolvidos em atividades de liderança, gestão e, às vezes, supervisão.

Embora os termos liderança, gerenciamento e supervisão sejam frequentemente usados de forma intercambiável, Ingram et al. (2006) consideram que é importante diferenciá-los. Para os autores citados, liderança de vendas inclui atividades que influenciam os outros para alcançar objetivos comuns para o bem coletivo de a organização de vendas e a empresa. As atividades de liderança dos líderes de vendas seniores são dirigidos à toda a organização de vendas ou grandes subunidades, e têm foco na criação da direção, ambiente e alinhamento apropriados dentro da organização de vendas. As Vendas de campo e atividades de liderança do gerente enfatizam a criação do clima certo para inspirar seus vendedores designados para alcançar altos níveis de desempenho. Os vendedores, em contrapartida, estão engajados em auto liderança e às vezes desempenham um papel de liderança com os clientes, outras nas vendas organização e empresa, e com parceiros de canal.

Para Ingram et al. (2006), as atividades de gerenciamento de vendas são aquelas relacionadas ao planejamento, implementação e controle do processo de gestão de vendas, conforme apresentado no quadro 2. Líderes de vendas seniores abordam os aspectos mais amplos do processo de gerenciamento de vendas, enquanto os gerentes de vendas de campo são mais envolvidos na implementação do processo com seus vendedores designados. Por exemplo, os líderes de vendas seniores normalmente estabelecem o processo de recrutamento e seleção para o departamento de vendas organização, enquanto os gerentes de vendas de campo implementam o processo recrutando de fato, entrevistando, avaliando e frequentemente contratando vendedores. As atividades de gerenciamento dos vendedores são mais focadas no planejamento, implementação e controle das atividades de vendas dentro do seu território atribuído.

A supervisão de vendas refere-se ao trabalho diário com os subordinados. A liderança de vendas e os vendedores normalmente não estão tão envolvidos com a supervisão quanto os

gerentes de vendas de campo. A supervisão de vendas é um componente extremamente importante das vendas de campo posição de gerente, porque os gerentes de vendas de campo passam muito tempo trabalhando com vendedores atribuídos diariamente (Ingram et al., 2006).

Este módulo apresentado por Ingram et al. (2006) enfocam principalmente a liderança de vendas e, secundariamente, a supervisão de vendas. Porque as atividades de liderança de vendas estão se tornando cada vez mais importantes para todas posições dentro de uma organização de vendas, uma ênfase na liderança é garantida. A supervisão de vendas também é crítica para os gerentes de vendas de campo, por isso também é abordada.

Outro aspecto importante citado anteriormente é a motivação. Para Jobber e Lancaster (2009), criar e manter uma força de vendas bem motivada é uma tarefa desafiadora. A confiança e a motivação dos vendedores são constantemente desgastadas pelas inevitáveis rejeições que sofrem dos compradores como parte de suas atividades rotineiras. Em alguns seguimentos, as rejeições podem superar em muito os sucessos, assim, a motivação pode ser um grande problema. Isso é agravado nos casos em que o vendedor e o supervisor são separados geograficamente, de modo que o vendedor pode se sentir isolado ou mesmo negligenciado, a menos que a administração preste atenção especial às estratégias motivacionais que levam em consideração suas necessidades.

É fundamental que os gerentes de vendas reconheçam que a motivação é muito mais sofisticada do que a visão simplista de que os vendedores apenas precisam de um simples ânimo na rotina. A motivação eficaz requer uma compreensão profunda dos vendedores como indivíduos, suas personalidades e sistemas de valores. De certo modo, os gerentes de vendas não motivam os vendedores. O que eles fazem é fornecer as circunstâncias que irão encorajar os vendedores a motivar-se. (Jobber; Lancaster, 2009).

A compreensão da motivação reside na relação entre necessidades, impulsos e objetivos: ‘O processo básico envolve necessidades (privações) que colocam as unidades em movimento (privações com direção) para cumprir metas (qualquer coisa que alivie uma necessidade e reduz uma carência). Assim, uma necessidade decorrente da falta de amigos, configura uma carência, provocando um comportamento que vise obter amigos. Em um contexto de trabalho, a necessidade de mais dinheiro pode resultar em um esforço para trabalhar mais a fim de obter um salário maior. Portanto, segundo o estudo de Jobber e Lancaster (2009) Melhorar a motivação é importante para o sucesso de vendas, pois altos níveis de motivação levam a:

- aumento da criatividade;
- trabalhar de forma mais inteligente e com uma abordagem de vendas mais adaptável;
- trabalhar mais;

- maior uso de táticas de negociação ganha-ganha;
- maior autoestima;
- uma atitude mais relaxada e um tom emocional menos negativo;
- aprimoramento de relacionamentos.

Considerando a relação entre a motivação e as necessidades, serão elencados alguns modelos motivacionais que levem em conta o estudo das necessidades, a começar pela hierarquia das necessidades de Maslow, que pode ser definida como um modelo de cinco camadas de necessidades humanas. As necessidades em níveis mais baixos na hierarquia devem ser plenamente satisfeitas antes que os indivíduos possam buscar atender às necessidades em níveis mais altos. Do fundo da hierarquia para cima, as necessidades são: fisiológicas, segurança, amor e pertencimento, estima e autoatualização (Maslow, 1943).

Para Jobber e Lancaster (2009), esta teoria demonstra não só a ordem das necessidades, mas também que, adaptando para a análise do perfil de um vendedor, é preciso considerar que existem diversos fatores a serem levados em conta para se motivar o vendedor. Por exemplo, se o vendedor já possuir um salário compatível com as suas necessidades, não necessariamente um aumento seria algo que lhe motivasse mais. Além disso, vendedores podem ter necessidades distintas, o que implica dizer que o líder da equipe de vendas deverá promover para o grupo, benefícios que contemplem diversas e distintas necessidades.

Uma outra teoria, chamada de teoria dos dois fatores de Herzberg (Pranav; Bagga, 2014), separa fatores em dois grupos: desmotivadores, também chamados de fatores de higiene; e motivadores. Os fatores de higiene são aqueles que podem desmotivar caso sejam insuficientes, mas não são capazes de gerar motivação. A plena realização destes fatores levaria a um grau zero de motivação. Sua compreensão é relevante para a compreensão de que existem fatores mínimos necessários para um colaborador, que não o motivam propriamente, mas que, se retirados, são capazes de desmotivá-los. Desta maneira, é possível que um líder considere estar oferecendo diversos benefícios e ainda assim encontre colaboradores altamente insatisfeitos em sua equipe. Segundo esta teoria, por mais motivação que exista, se um critério mínimo exigido não for cumprido, nunca será suficiente.

Para melhor a compreender, pode-se utilizar o exemplo a seguir: determinado colaborador tem uma filha e considera fundamental ter disponibilidade para levá-la e buscá-la na escola. Enquanto esta necessidade essencial não for suprida, sempre haverá uma insatisfação por parte do colaborador, independente de quantos benefícios ele receba.

Por fim, temos a teoria da expectativa de Victor Vroom, que assume que a motivação que leva a um maior desempenho depende de três fatores: Expectativa; Instrumentalidade; e Valência (Pranav; Bagga, 2014), que pode ser demonstrada no formato a seguir.

Quadro 3. teoria da expectativa

Situação	Valência	Expectativa	Instrumentalidade	Motivação
1	Alta positiva	Alta	Alta	Motivação alta
2	Alta positiva	Alta	Baixa	Motivação moderada
3	Alta positiva	Baixa	Alta	Motivação moderada
4	Alta positiva	Baixa	Baixa	Motivação baixa
5	Alta negativa	Baixa	Baixa	Baixa rejeição
6	Alta negativa	Alta	Baixa	Média rejeição
7	Alta negativa	Baixa	Alta	Média rejeição
8	Alta negativa	Alta	Alta	Alta rejeição

Fonte: Adaptado de Pranav e Bagga (2014, p. 3)

1. Expectativa: Se refere à relação percebida de uma pessoa entre esforço e desempenho, ou seja, até que ponto uma pessoa acredita que o aumento do esforço levará a um melhor desempenho. (Pranav; Bagga, 2014)

2. Instrumentalidade: Reflete a percepção da pessoa sobre a relação entre desempenho e recompensa; por exemplo, reflete até que ponto uma pessoa acredita que um desempenho mais alto levará à promoção. (Pranav; Bagga, 2014)

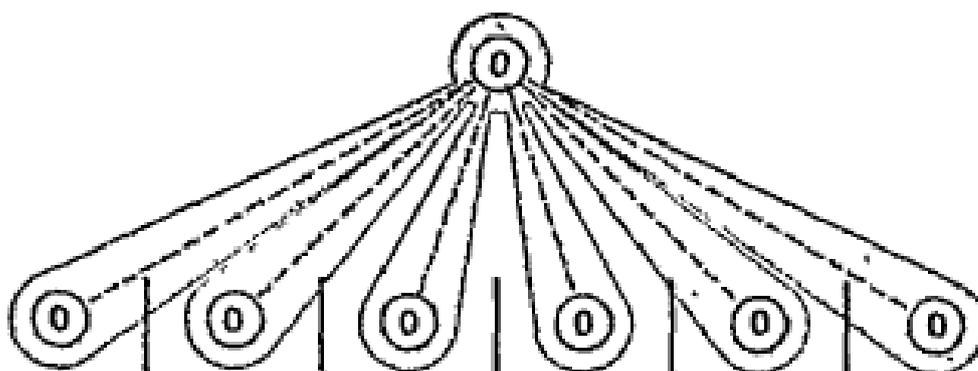
3. Valência: Representa o valor atribuído a uma recompensa específica por uma pessoa. Para alguns indivíduos, a promoção pode ser altamente valorizada; para outros pode ter pouco valor (Pranav; Bagga, 2014).

Assim, de acordo com a teoria, se um vendedor acredita que trabalhando mais vai conseguir um aumento nas vendas (alta expectativa) e que maiores vendas levarão a uma maior comissão (alta instrumentalidade) e maior comissão é muito importante (alta valência), uma alta nível de motivação deve ser evidenciada como resultado

Claramente, diferentes vendedores terão diferentes valências (valores) para a mesma recompensa. Alguns podem valorizar muito o aumento do salário, enquanto para outros o maior pagamento pode ter menos valor. Para alguns, o sentimento de realização e reconhecimento pode ser muito importante, para outros muito menos. Além disso, diferentes vendedores podem ver a relação entre desempenho e recompensa, e entre esforço e desempenho, de maneiras bem diferentes. Uma tarefa do gerenciamento de vendas é especificar e comunicar à força de vendas esses critérios de desempenho, que são importantes para ajudar a alcançar objetivos da empresa e relacionar as recompensas a esses critérios. (Jobber; Lancaster, 2009).

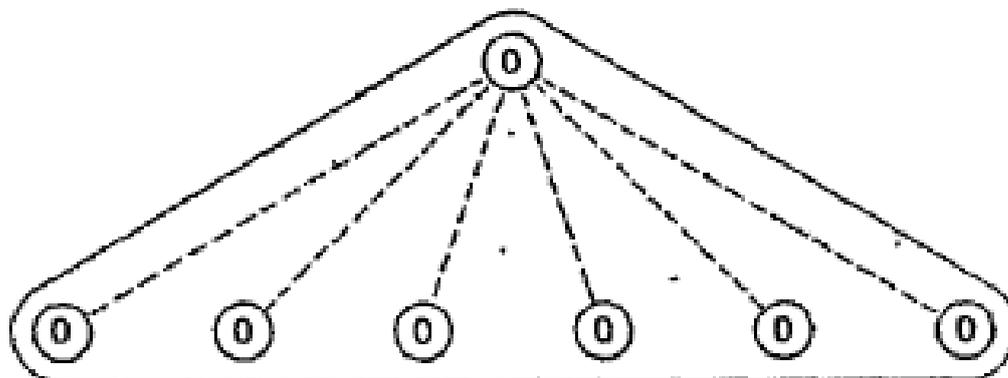
Além disso, essa teoria apoia a noção de que, para que as metas de desempenho (por exemplo, cotas de vendas) sejam motivadores eficazes, elas devem ser consideradas atingíveis (alta expectativa) por cada vendedor; caso contrário, o primeiro link no modelo de expectativa será rompido. Finalmente, este modelo fornece uma estrutura de diagnóstico para analisar problemas motivacionais com vendedores individuais e uma explicação de por que certas atividades gerenciais podem melhorar a motivação. O treinamento em habilidades de vendas, por exemplo, pode melhorar a motivação, aumentando níveis de expectativa (Jobber; Lancaster, 2009). Likert (1951) trouxe um estudo que aborda a relação entre necessidades e motivações de forma direcionada para a liderança em vendas. Em seu estudo, são trazidos dois padrões de relacionamento que estão conectadas com o tema, a saber:

Figura 3. Padrão homem-a-homem de organização



Fonte: Likert (1951, p. 107)

No padrão homem-a-homem de organização, a interação entre os pares de uma mesma equipe não é estimulada. O vendedor apresenta as suas demandas diretamente ao seu gestor, e este lhe apresenta as soluções. Não há trocas de experiência para que o vendedor possa absorver informações que sejam fruto daquilo que outros vendedores têm experimentado no exercício de suas atividades, para que assim possam enriquecer seus repertórios.

Figura 4. Padrão de grupo na organização

Fonte: Likert (1951, p. 107)

Já no padrão de grupo, embora os vendedores respondam diretamente ao gestor de vendas, nas reuniões administrativas de equipe, são encorajados a compartilharem as suas experiências com o grupo e a proporem soluções para os eventuais desafios que enfrentam em suas atividades.

Sua pesquisa investigou os métodos usados por gerentes de vendas na realização de reuniões de vendas. Dois estilos alternativos foram comparados (conforme figuras 3 e 4). Gerentes de vendas que usaram o método de grupo para liderar reuniões de vendas encorajavam sua equipe a discutir problemas de vendas que surgiram no campo e a aprender uns com os outros. Os gerentes de vendas que monopolizaram a reunião desencorajaram a interação entre os vendedores e usaram-na como uma oportunidade para dar sermões, em vez de estimular a discussão. fora identificada uma forte tendência de equipes de vendas de maior produção usarem o método de grupo (Likert, 1951).

Para Likert (1951), várias razões podem ser apresentadas para explicar isso. Primeiro, é provável que um problema enfrentado por um vendedor tenha sido encontrado anteriormente por outro que pode ter encontrado uma maneira de superá-lo; por exemplo, uma objeção incômoda a um vendedor pode ter sido tratada com sucesso por outro. O método de grupo para liderar uma reunião de vendas incentiva a resolução de problemas e estimula a comunicação. Em segundo lugar, o estilo de reunião mais aberto permite que o gerente de vendas compreenda melhor as necessidades e os problemas da equipe de vendas. Finalmente, o método de grupo promove um sentimento de lealdade ao grupo, uma vez que estimula o espírito de cooperação. Assim, a pesquisa conduzida por Likert (1951) sugere que para produzir uma força de vendas altamente motivada, o gerente de vendas deve ter metas de alto desempenho e encorajar a

análise e discussão do desempenho e dos problemas dos vendedores por meio do método de grupo para conduzir reuniões de vendas. Este estudo, portanto, apresenta dois modos de agir para um líder.

Já uma pesquisa conduzida por Goleman (2000), apontou e descreveu a existência de 6 perfis, com distintas maneiras de agir:

Quadro 4. Os seis estilos de liderança

Tipo de líder	Modus operandi do líder	O estilo resumido em uma frase	Competências de inteligência emocional básicas	Quando o estilo funciona melhor	Impacto geral no clima
Coercitivo	Exige conformidade imediata	"Faça o que eu digo"	Impulso para alcançar, iniciativa, autocontrole	Em uma crise, para dar início a um reviravolta, ou com problemas com funcionários	Negativo
Autoritativo	Mobiliza as pessoas segundo um ponto de vista	"Venha comigo"	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudanças	Quando as mudanças adaptam um ao outro nova visão, ou quando uma direção clara e específica é necessária	Altamente positivo
Afiliativo	Cria harmonia e constrói laços emocionais	"Pessoas vêm primeiro"	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Para resolver rixas em uma equipe ou para motivar as pessoas durante circunstâncias estressantes	Positivo
Democrático	Desenvolve consenso por meio de participação	"O que você acha?"	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Para construir adesão ou consenso, ou para obter participações valiosas de funcionários.	Positivo
Pacesetting	Define altos padrões de desempenho	"Faça o que eu faço, agora!"	Consciência, motivação para realizar, iniciativa	Para obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente	Negativo
Coaching	Desenvolve pessoas para o futuro	"Tente isso"	Developing others, empathy, self-awareness	Para ajudar um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver pontos fortes de longo prazo	Positivo

Fonte: Adaptado de Goleman (2000, p. 7-8)

Para Goleman (2000) muitos estudos, incluindo este, mostraram que quanto mais estilos um líder possuir, melhor. Líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente os estilos autoritário, democrático, afiliativo e de coaching - têm o melhor clima e desempenho de negócios. E os líderes mais eficazes alternam com flexibilidade entre os estilos de liderança, conforme necessário. Para Goleman (2000, p. 7-8) Embora isso possa parecer surpreendente, isso foi testemunhado com alta frequência, tanto em grandes corporações quanto em pequenas empresas, por veteranos experientes que poderiam explicar exatamente como e por que lideram e por empreendedores que afirmam liderar apenas por instinto.

Outro importante aspecto que compete à liderança em vendas é o treinamento, que para Jobber e Lancaster (2009), tem por objetivo enfrentar sete desafios:

Quadro 5. Treinamento em liderança de vendas

Desafio	Descrição
Faça a distinção entre produtos e serviços semelhantes	O sucesso em vendas exige mais do que apenas ter um produto ou serviço excepcional. A proliferação de produtos "eu também" está confundindo os compradores. Excelentes vendedores são necessários para capitalizar sobre as diferenças do produto: que suas ofertas sejam melhores do que as do concorrente.
Reunir grupos de produtos para formar uma solução de negócios	Como os requisitos dos clientes estão cada vez mais complexos, a venda de um único produto ou serviço está se tornando obsoleta. Suas necessidades só podem ser atendidas por um "pacote" de produtos ou serviços. O vendedor terá que ser altamente treinado para montar um pacote que satisfaça essas necessidades.
Lidar com a população compradora mais instruída.	Os clientes de hoje estão dispostos a trabalhar mais e ter tempo para comprar o que precisam. Eles também estão mais cientes das características, benefícios, opções e preços do produto. O vendedor profissional de hoje deve, portanto, trabalhar mais para fechar a venda.
Dominar a arte da venda consultiva.	O vendedor agora precisa entender as questões comerciais específicas e os problemas enfrentados pelos clientes. Sua função é diminuir a responsabilidade dos clientes de descobrir suas próprias necessidades e mostrar como o produto e serviço oferecidos atenderão a essas necessidades.
Gerenciando uma abordagem de venda em equipe.	No futuro, uma abordagem de venda em equipe terá que ser adotada para satisfazer as necessidades do cliente. O vendedor terá que recorrer ao conhecimento da equipe técnica, equipe de marketing e especialistas em outras áreas de produtos.
Conhecer o negócio do cliente.	As vendas futuras exigirão um conhecimento profundo do negócio do cliente, com vendedores bem versados nos requisitos do segmento de mercado em que vendem. A construção de relacionamento com o cliente é fundamental e os melhores interesses do cliente estão sempre em primeiro plano. Informações de marketing precisas são necessárias para fornecer a cada cliente o melhor serviço possível.
Agregar valor por meio do serviço.	Quando um produto atinge o status de mercadoria, o valor percebido do vendedor diminui. Eles são reduzidos a 'tomadores de pedidos'. As empresas devem continuar a construir seu relacionamento com os clientes, agregando valor por meio de serviços como consultas de negócios e suporte contínuo ao produto.

Fonte: Adaptado de Jobber e Lancaster (2009, p. 404-405)

E assim também apresenta uma lista de benefícios obtidos através do treinamento:

Quadro 6. Benefícios do treinamento

Benefício	Descrição
Alto nível de habilidade	O treinamento em análise de necessidades, apresentação e demonstração, negociação, tratamento de objeções, fechamento e gerenciamento de relacionamento aumentará os níveis de habilidade e conduzirá o vendedor a uma maior orientação para o cliente.
Alta motivação	a motivação depende da crença do vendedor de que o aumento do esforço levará a um melhor desempenho. O aumento dos níveis de habilidade por meio do treinamento deve fortalecer essa crença.
Alta autoconfiança	O treinamento melhora a autoconfiança, o que tem demonstrado estar relacionado à melhoria do desempenho de vendas
Redução de custos	O treinamento em autogestão e planejamento deve reduzir custos. Maiores habilidades devem significar menos retornos de chamada para fechar a venda. O melhor uso da tecnologia também deve reduzir os custos (por exemplo, usando e-mail em vez de visitas ao local, quando apropriado).
Menos reclamações	Melhor atendimento das necessidades do cliente e níveis de serviço mais elevados devem reduzir o número de reclamações do cliente
Menor rotatividade de pessoal	O treinamento mostra aos funcionários que a empresa está disposta a investir neles, elevando a moral e a lealdade.
Redução de suporte gerencial	Vendedores bem treinados requerem menos suporte gerencial, pois podem gerenciar suas próprias atividades.
Alta satisfação no trabalho	A confiança e o sucesso que acompanham os níveis de habilidade mais elevados desenvolvidos durante o treinamento levam a uma maior satisfação no trabalho.
Altas vendas e lucros	O resultado das vantagens do treinamento acima é que as vendas devem ser maiores e os custos menores, resultando em maiores lucros para a empresa.

Fonte: Jobber e Lancaster (2009, p. 406)

Por fim, o autor traz os quatro estágios do aprendizado de novas habilidades, que serão vistos a seguir:

Quadro 7. Estágios do aprendizado de novas habilidades

Estágio	Descrição
Inconscientemente inapto	Quando o indivíduo ainda não se atentou para determinada competência
Conscientemente inapto	Quando o indivíduo se atentou para determinada competência, mas ainda não sabe executá-la.
Conscientemente apto	O indivíduo sabe o que precisa ser feito, mas ainda tem dificuldade em colocar tudo em prática de forma conjunta
Inconscientemente apto	O indivíduo consegue executar determinada tarefa sem pensar muito. Se torna algo automático.

Fonte: Jobber e Lancaster (2009, p. 407)

Chunawalla (2011) corrobora com a estrutura de liderança ao apontar as quatro responsabilidades de um líder em vendas: recrutamento e seleção da equipe de vendas, treinamento da equipe de vendas, motivação da equipe de vendas e controle da equipe de vendas. Segundo este, para se construir um time de vendas efetivo é preciso:

Quadro 8. Pontos que o líder precisa ter para construir um time de vendas efetivo

Item	Descrição
Visão	Vender durante um período torna-se uma rotina. Existem chamadas de vendas. Algumas lições são aprendidas. Eles são úteis para individualizar a apresentação. Os vendedores precisam ficar de olho na empresa que atendem e no portfólio que administram. Eles também devem ser sensíveis ao mercado em que operam. Apresentações padronizadas tornam-se desinteressantes. Toda promoção deve ser vista em um contexto mais amplo. A organização deve ter uma visão clara, uma visão estratégica do negócio. O gerente de vendas deve saber onde estamos hoje e para onde vamos, digamos, daqui a cinco ou dez anos. Isso deve ser compartilhado com a equipe de vendas. Isso se torna uma direção para toda a equipe. Vender torna-se então excitante, uma parte menor, mas significativa, que contribui para o quadro mais amplo. Isso torna a rotina menos cansativa.
Foco no mercado	Embora pareça óbvio, é uma tendência comum permanecer indiferente ao mercado. Deve haver contato com os clientes e seu padrão de demanda. Deve haver contato com o meio ambiente - desenvolvimento de produtos, mudança tecnológica e organizações competitivas. Essa interface com o cliente contribui muito para o sucesso.
Diretrizes claras	Todos os vendedores devem ter uma ideia clara sobre o que devem alcançar, ou seu desempenho não seria maximizado. Deve haver clareza sobre as descrições de trabalho, metas, objetivos, padrões e procedimentos. As metas devem ser realistas, mas suficientemente desafiadoras. Estes devem ser apoiados por processos organizacionais, por exemplo, controle de qualidade, ajudas de vendas, entre outros. É função de um gerente de vendas ter clareza sobre os objetivos gerais de vendas.
Uma boa equipe	a seleção é a chave para o sucesso na função de vendas. Uma boa equipe é selecionada observando-se um bom processo de seleção desde a publicidade, testes, entrevistas e seleção. Uma boa equipe assim selecionada deve ser motivada e recompensada adequadamente.
Passar Tempo com a Equipe	Dentre as várias tarefas definidas para o gerente de vendas, a mais crucial é a dedicação de tempo à equipe de vendas para desenvolver a equipe de forma que ela se torne autogerida. Outra tarefa igualmente importante é a comunicação
Motivação	Uma equipe motivada é um grande trunfo. Apenas a compensação monetária não é suficiente. Os elogios são igualmente importantes. A motivação cuidou da consideração pelo elemento humano e da variedade no trabalho. A motivação deve ser ajustada ao tipo de equipe de vendas envolvida. É um processo contínuo, pessoas motivadas trabalham mais. Eles estão no seu melhor criativo.
Boa comunicação	A comunicação deve ser clara, compreensível e persuasivo. As reuniões de vendas são importantes e devem receber a atenção que merecem. Na motivação, a comunicação desempenha um grande papel. Avaliação e aconselhamento após a avaliação também são exercícios de comunicação. Um dos maiores erros que os vendedores cometem é falar demais. Eles devem exercer moderação e falar direto ao ponto.

Fonte: Adaptado de Chunawalla (2011, p. 8)

No quadro 9 observa-se de modo resumido que a visão é importante para que a venda não seja uma rotina. O líder deve saber onde a organização está e para onde quer ir, se tornando personagem ativo para o atingimento deste resultado. O foco no mercado leva o líder a não perder o cliente de vista, buscando ter a certeza de que as soluções oferecidas são assertivas para as demandas apresentadas. Ter diretrizes claras é importante para que os seguidores saibam exatamente o que estão fazendo. Ter uma boa equipe também é fundamental, e o líder pode se assegurar do cumprimento desta etapa se fazendo presente durante o processo de seleção dos colaboradores. A motivação é um aspecto já amplamente mencionado neste estudo, e também é trazido pelo autor como algo fundamental. Por fim, ter uma boa comunicação é importante. Este item vai além da clareza das informações, e está refletido em aspectos como: se assegurar de que a comunicação seja clara, persuasiva, compreensível, e que o líder crie momentos também para ouvir seus seguidores.

Sobre o treinamento, Powers, DeCarlo e Gupte (2010) apontam os métodos mais comumente usadas no treinamento para novos líderes de vendas:

Quadro 9. Métodos usados em treinamentos de vendas

Atividades	Percentuais
Discussão de grupo	66,7
Simulação	60,6
Estudo de caso	55,3
Treinamento remoto	53
Seminários	50
Palestras motivacionais	32,6
Vídeos e filmes	24,2
Videoconferências	23,5
Formação universitária	11,4
Arquivos de áudio	9,1
Cursos por correspondência	5,3

Fonte: Powers, DeCarlo e Gupte (2010)

Para o estudo, o somatório dos pontos percentuais ultrapassa 100% pois se trata de um formato de pesquisa de múltiplas respostas. Powers, DeCarlo e Gupte (2010) já destacam na ocasião que todos os formatos de treinamento poderiam ser aplicados de forma integralmente remota, apesar de o modelo remoto na época corresponder a apenas 53% dos casos.

Hancock e Schaninger (2020) apresentam que não só o treinamento é importante, como também o retreinamento, demonstrando um aumento na demanda por atividades remotas desde

o surgimento da pandemia, e apontando este cenário remoto como, de certa forma, permanente, mesmo após a pandemia. Neste sentido, Hancock e Schaninger (2020) reforçam a importância do aprimoramento de competências por parte do time de vendas neste cenário de mudanças no ambiente de trabalho, e apontam que o treinamento digital tem sido visto como uma competência essencial.

2.4 Treinamento e Desenvolvimento

Para iniciarmos esta temática, é preciso definir o que seria treinamento e desenvolvimento. Segundo Sari (2009), treinamento e desenvolvimento são vistos como uma das principais práticas de gestão de recursos humanos e se refere aos programas destinados a ensinar os funcionários sobre aspectos essenciais da organização, a educá-los sobre as regras gerais de uma organização, e para fornecer-lhes conhecimento técnico que seja considerado importante para completar as tarefas de trabalho de forma eficaz e para mitigar eventuais imperfeições no trabalho.

Este entendimento é compatível com o abordado por Gomez-Mejia et al., 2007, onde se diz que O treinamento pode ser definido como um processo de adquirir conhecimento, habilidades, e de desenvolver atitudes e comportamentos necessários para atender aos requisitos do trabalho. Da mesma forma, Cole, (2002) definiu o treinamento como um aprendizado atividade voltada para a aquisição de conhecimentos e habilidades para uma ocupação ou tarefa.

Para Delery e Doty 1996, treinamento e desenvolvimento refere-se ao grau de treinamento recebido pelos funcionários para desenvolver suas habilidades da organização. Segundo Schuler e MacMillan (1984) treinamento e desenvolvimento é uma prática de gestão de recursos humanos que auxilia as organizações a obter vantagem competitiva. Geralmente, ajuda a aumentar os níveis de comprometimento e lealdade dos funcionários, fazendo com que eles permaneçam por mais tempo na organização, diminuindo a rotatividade e aumentando a retenção (Samuel e Chipunza 2009).

De acordo com Forgacs, (2009) e Paré e Trembley (2007), o treinamento e o desenvolvimento são um dos componentes vitais das práticas de Gestão de Recursos Humanos, que influenciam os níveis de satisfação no trabalho dos funcionários, o que, por sua vez, pode afetar sua decisão de permanecer na organização. O impacto causado pelo treinamento e desenvolvimento nos graus de satisfação do colaborador e retenção também são medidos e referendados por Bibi, Ahmad e Majid 2018.

De Cenzo e Robbins (1996) demonstram que o treinamento é basicamente um aprendizado prático, que busca uma mudança relativamente permanente em habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento social do indivíduo. Conseqüentemente, as partes essenciais de um programa de treinamento de funcionários são construídas em vista do desenvolvimento de habilidades de gerenciamento e habilidades operacionais de conhecimentos necessários para qualquer colaborador da organização. (Kleiman, 2000). Portanto, ao focar em habilidades específicas necessárias para a necessidade atual, o treinamento é elaborado para ajudar os funcionários fazerem seus trabalhos atuais ou ajudam a atingir o desempenho atualmente requerido. Cada novo funcionário deve ser devidamente treinado não apenas para desenvolver habilidades técnicas, mas torná-las parte integrante do organização.

Além disso, o treinamento não apenas desenvolve as capacidades do funcionário, mas eleva sua capacidade de pensamento e criatividade para tomar melhores decisões em tempo e de forma mais produtiva (Abbas, 2014). Além disso, também capacita os trabalhadores a gerenciar os clientes de forma convincente e a reagir às suas objeções de forma adequada (Hollenbeck, Derue & Guzzo, 2004). Além disso, o treinamento desenvolve a autoeficácia e resulta em desempenho superior no trabalho, substituindo as práticas tradicionais fracas por práticas eficientes e eficazes (Kathiravan, Devadason & Zakkeer, 2006).

Assim, é muito difícil para um funcionário ter um bom desempenho no trabalho lugar sem qualquer pré-treinamento (Garavan, 1997). Simultaneamente, é obrigatório para qualquer organização dar treinamento aos seus funcionários para obter os objetivos gerais da organização de uma maneira mais eficiente (Kaynak, 2003). Para Karim 2019, o treinamento é o principal condutor de diversos projetos diferentes, relacionados à introdução de novos conceitos, métodos de trabalho e tecnologias.

O treinamento é a principal ferramenta a ser utilizada em uma organização para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável e para desenvolver as competências e habilidades dos colaboradores. Programas de treinamento e desenvolvimento aumentam o desempenho geral da organização (Shepard e Greene, 2003), embora seja caro oferecer treinamento aos colaboradores, a longo prazo o retorno é maior do que a despesa. (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003). Muitas perdas podem acontecer nas organizações por fatores diversos, mas o treinamento apenas traz resultados positivos no longo prazo (Karim 2019). Por isso Karim 2019 afirma que boas práticas de treinamento e desenvolvimento estão diretamente relacionadas a uma elevação na performance. Entretanto, no tocante à criação e gestão de treinamento, muitas organizações deixam de valorizar sua importância, e ao invés de buscar

desenvolver seus colaboradores, acabam preferindo punir aqueles que apresentam rendimento inferior ao esperado (KARIM, 2019).

Outro aspecto importante é a diferenciação entre treinamento e desenvolvimento. O conceito de treinamento foi suficientemente explorado acima, porém alguns dos autores acabaram por abordá-lo em conjunto com o tema do desenvolvimento, sem que a devida dissociação fosse apresentada. Portanto, a seguir será dado enfoque no tema do desenvolvimento, para a conclusão da relação entre estes.

Para facilitar o entendimento, fora elaborada a seguinte tabela:

Quadro 11. Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

Aspecto	Treinamento	Desenvolvimento
Durabilidade	Curto prazo (LAING, 2009)	Longo prazo (LAING, 2009)
Abrangência	Menos ampla, focando em habilidades imediatas, necessárias para a função (MASADEH, 2012)	Mais ampla, focando no desenvolvimento de carreira como um todo (MASADEH, 2012)
Ambiente	Teórico (LAING, 2009)	Prático (LAING, 2009)
Ferramentas	Conforme quadro 9	Diversas, como por exemplo coaching, mentoria, sendo o próprio treinamento uma delas (MASADEH, 2012)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores citados

A seguir, os elementos e autores citados no quadro anterior serão melhor explicados. Quanto ao desenvolvimento, MASADEH (2012) o entende como um processo de longo prazo projetado para aumentar o potencial e a eficácia. Podendo ser também definida como o crescimento ou a realização da capacidade de uma pessoa, por meio do aprendizado, geralmente advindos de estudo (teoria) e experiência (prática), de modo planejado e abrangente, tendo como foco a carreira como um todo.

O termo “desenvolvimento” surgiu por volta da década de 1950 (HERR, 2001) e tem gradativamente sido usado no mesmo contexto de “treinamento”, com o qual pode até ser usado como sinônimo, (MASADEH 2012). Laing (2009) por outro lado, argumenta que essa fusão de treinamento e desenvolvimento é confusa e inadequada. Em vez disso, ele distingue 'treinamento' definindo-o como 'uma atividade de aprendizagem que é projetada para impacto imediato, para o trabalho ou função que se desempenha no momento. Desenvolvimento, por sua vez, seria algo com impacto futuro, para uma função ou trabalho que se fará no futuro.’’

Younas et. al 2018 utiliza em seu estudo o entendimento desmembrado destes fatores para avaliar a performance, entendendo que o desenvolvimento está mais relacionado a um conjunto de práticas de longo prazo que visem possibilitar que o colaborador se desenvolva

para cumprir adequadamente as suas funções e estejam relacionadas ao desenvolvimento de carreira como um todo, sendo o treinamento a principal ferramenta para a promoção deste desenvolvimento dos colaboradores.

Historicamente, percebe-se um aumento gradativo na percepção da necessidade da criação de programas de desenvolvimento de carreira desde o início do século XX e o número de organizações que os utilizam tem aumentado constantemente desde meados da década de 1970, à medida que mais organizações se esforçam para atender às necessidades de seus funcionários (Merchant, 1995). O desenvolvimento da qualidade através da formação é um fator importante que determina a rentabilidade a longo prazo e o desempenho ideal da organização (Laing, 2009).

Por uma questão de aprendizagem e, os funcionários devem participar de muitas outras atividades, como seminários, workshops e outras sessões de treinamento, seja no trabalho ou fora do trabalho. Isso definitivamente levará ao desenvolvimento dos funcionários, o que levará a um melhor desempenho dos funcionários (Hameed e Waheed, 2011). O desenvolvimento da qualidade através da formação é um fator importante que determina a rentabilidade da organização a longo prazo e o desempenho ideal esperado dos indicadores e dos colaboradores (Laing, 2009).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Essa dissertação se constitui em sua natureza em uma pesquisa aplicada que visou a geração de conhecimentos práticos para a elaboração de um produto técnico que permitisse potencializar os resultados de lideranças e suas respectivas equipes de vendas. A abordagem do problema é realizada a partir da abordagem da pesquisa qualitativa uma vez que a subjetividade do sujeito da investigação precisa ser apresentada por análises e interpretações e não por números e fórmulas estatísticas. A partir de uma pesquisa descritiva buscou-se adquirir familiaridade com o problema para descreve-lo de maneira clara e facilitar o alcance dos objetivos. Como procedimento técnico foi adotada a metodologia relacionada com o estudo de casos (GIL, 2002).

3.2 Seleção dos Sujeitos da Investigação

A seleção dos sujeitos da investigação foi baseada no critério da acessibilidade, uma vez que o pesquisador trabalha na empresa investigada e conhece os processos de desenvolvimento de lideranças, sendo um dos consultores da empresa.

O outro critério de seleção foi a identificação de clientes que demandam por serviços de consultoria e que estejam ativos no período de setembro a dezembro de 2021. O corte do período de investigação se deu em função do período de coleta de dados para elaboração da dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada a partir da pesquisa documental da organização, a qual o pesquisador teve livre acesso, bem como a partir da aplicação de questionários com os colaboradores e líderes das organizações-clientes participantes.

Os documentos serviram para configurar o caso, discriminando a empresa em sua configuração e seu ramo de atuação.

Para investigar as empresas relacionadas com os clientes participantes foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário semi-estruturado que possibilitou constatar questões que são evidenciadas pelo senso comum através de questões fechadas e questões abertas que permitiram entender a subjetividade das respostas.

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico visando a confrontação posterior do teórico x empírico e repassado para o *software on-line* Google Docs. Foi utilizado como veículo de transmissão do questionário a mídia social Whatsapp dos clientes da “Aceleração de Vendas”. Foi disponibilizado o prazo de uma semana para o preenchimento e depois o questionário foi recolhido para que os dados possam ser analisados. Cada questionário foi precedido pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido elaborado de acordo com a Resolução 466/12, capítulo IV do Conselho Nacional de Saúde. A gestão da empresa autorizou a realização da pesquisa através do Termo de Assentimento disponibilizado no final deste projeto.

3.4. Análise dos dados

Para a realização das análises dos dados coletados através dos questionários foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 38) tem por finalidade a (implícita ou explícita) a "inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). Ainda segundo Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Por fim, segundo Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo pode ser resumida como:

Um conjunto de técnicas da análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Portanto, a análise de conteúdo tem se tornado cada vez mais relevante como método de análise de dados e vem se destacando em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A pesquisa seguiu as três etapas propostas por Bardin (2011, p. 95): Pré-análise; Exploração do material; e Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, respectivamente.

3.5 Instrumento de coleta dos dados

Para a coleta dos dados, os líderes e liderados, colaboradores de uma equipe de vendas, responderam a um questionário conforme o cargo que ocupam (apêndices 1 e 2). Ou seja, líderes e liderados responderam a questionários diferentes, que visaram avaliar o líder. O líder

evidenciou a sua percepção quanto ao seu trabalho de liderança, e os liderados evidenciaram a sua percepção quanto ao seu líder.

4 ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da empresa estudada

O caso estudado foi o da empresa “Aceleração de Vendas” localizada no Estado de São Paulo, da qual o pesquisador é consultor. A caracterização foi realizada a partir dos documentos disponibilizados pela empresa e a partir de informações disponibilizadas publicamente em sua página na internet.

Segundo o site da organização, a Aceleração de Vendas pode ser definida da seguinte forma (ACELERAÇÃO DE VENDAS, 2022):

A empresa surgiu em 2010 sob a denominação de “*Inside Business Design*” que apresentava como proposta um olhar amplo, para além do olhar técnico e lógico. O primeiro grande cliente foi conseguido em 2012, que foi a Cielo, com a proposta de gestão da sua rede.

Em 2016 foi criada pela equipe da empresa uma metodologia de vendas chamada SSF (Sales Science Framework) que foi aplicada em mais de 100 empresa de diferentes tamanhos e segmentos. Tal metodologia possibilitou a essas empresas o crescimento expressivo em vendas. Tal fato foi o motivador para o encontro da vocação da empresa que seria a “Aceleração de Vendas”.

Outros clientes como a Saint Gobin, a Jhonson&Jhonson, a Capemisa entre outros participaram da aceleração de vendas pela empresa.

Em 2020, mesmo com todas as adversidades, a carteira de clientes da empresa foi ampliada de maneira exponencial, tendo como novos clientes a Porto Seguro, o Bradesco, a MSD, a Angem, a Torrent, a Cristála, o Equinix que receberam conteúdos remotos e ao vivo.

Em 2021 chega-se ao auge com uma carteira de clientes distribuída por diversos segmentos e mais de 11 mil alunos treinados. Essa foi o ano também da criação da empresa de tecnologia visando uma experiência melhor para empresas e vendedores. As projeções para 2025 são expandir a atuação para diversos países e em diferentes idiomas.

Portanto, entende-se que a Aceleração de Vendas é uma empresa de consultoria especializada em vendas. Ao longo dos anos, teve e tem atendido a empresas de diversos tamanhos e seguimentos, tendo inclusive preparado soluções para organizações multinacionais.

A utilização de metodologias próprias a “Aceleração de Vendas” visa atender as necessidades em diversos projetos. Atualmente a empresa apresenta propostas para:

1. Transformações digitais para estruturas comerciais;
2. Estruturação e implantação de CRM
3. Desenho de *Playbook* de vendas;
4. Inteligência de Mercado;
5. Implantação de prospecção e vendas;
6. Desenho e implantação de processos escaláveis.

O desenvolvimento de lideranças para o desenvolvimento de equipes comerciais e de vendas seria o sétimo projeto a ser apresentado para os clientes da Aceleração de Vendas. A organização, portanto, tem sua estrutura operacional de entrega de serviços aos clientes alicerçada em duas principais frentes: consultoria e treinamento.

Apresentando de modo sucinto, no tocante a consultoria, a Aceleração de Vendas realiza o diagnóstico nas organizações que contratam seus serviços, visando elaborar soluções capazes de elevar o desempenho das equipes comerciais dos clientes, segundo critérios e necessidades previamente estabelecidas. A organização o faz de diversas formas, oferecendo um atendimento que seja personalizado segundo a necessidade observada.

Quanto ao treinamento, existem basicamente duas maneiras onde a Aceleração de Vendas o oferece aos seus clientes, a saber: quando contratado diretamente ou quando proposto pela consultoria. Contratar diretamente significa dizer que o cliente, ao tomar conhecimento de que a Aceleração de Vendas oferece treinamentos, sejam eles síncronos ou assíncronos, presenciais ou remotos, elegeu por si quais temáticas seriam importantes para o desenvolvimento dos aspectos observados pela própria organização. Neste caso o cliente não é atendido pela consultoria. Já no segundo cenário, da proposição da consultoria, o cliente recebe treinamentos conforme as necessidades observadas pela consultoria.

Em todos conforme observado pelo autor, há uma demanda por treinamentos que envolvam o desenvolvimento de líderes de equipes comerciais. Portanto, o desenvolvimento deste estudo também contribui para que a organização estruture um modelo de treinamento que possa ser ofertado para as organizações que necessitem desenvolver seus líderes comerciais, seja por iniciativa própria, ou por proposição da consultoria.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando seguir uma sequência de ações que possibilitem o desenvolvimento da análise de conteúdo de acordo com Bardin (2011) foram realizadas 3 fases a saber:

1ª fase: a pré-análise

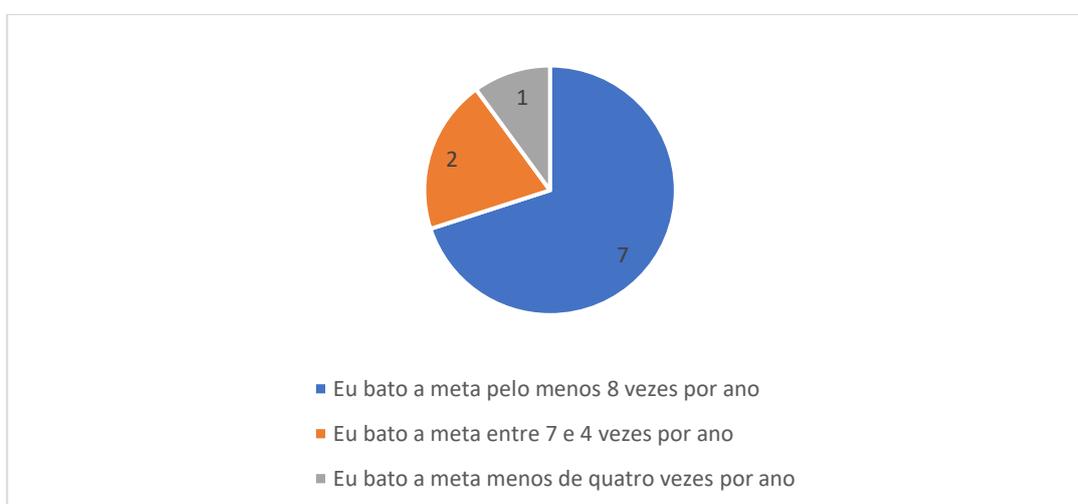
Nessa fase foram explorados os materiais disponibilizados e adquiridos e estabelecidos os indicadores que serviram para a obtenção das informações.

A pesquisa foi aplicada através de um questionário, enviado aos colaboradores da empresa, Tal questionário foi composto por questões semi-estruturadas contendo perguntas abertas e fechadas de modo a configurar o perfil dos entrevistados e a captar as informações complementares. Com a análise dos dados foi possível compreender dados de performance e o perfil das lideranças observadas nas organizações estudadas.

O questionário foi enviado a 18 colaboradores subordinados a um mesmo líder dos quais 10 responderam. Todos os colaboradores eram da área de vendas, e foram convidados a responder perguntas a respeito de seus líderes e de sua performance.

Inicialmente, os vendedores responderam sobre a performance, sendo confrontados com a seguinte pergunta: Como você classifica a sua performance em vendas? Para a pergunta, três respostas eram possíveis: Eu bato a meta pelo menos 8 vezes por ano; Eu bato a meta entre 7 e 4 vezes por ano; e Eu bato a meta menos de quatro vezes por ano. As respostas foram dadas conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1. Classificação de performance



Fonte: dados de pesquisa, 2021

Desta forma, temos que a maior parte dos respondentes marcou o maior resultado de performance possível dentre as alternativas disponíveis. Isto nos possibilita inferir que, em geral é um grupo que tende a apresentar alta performance, correspondendo aos resultados de vendas esperados na maior parte do ano.

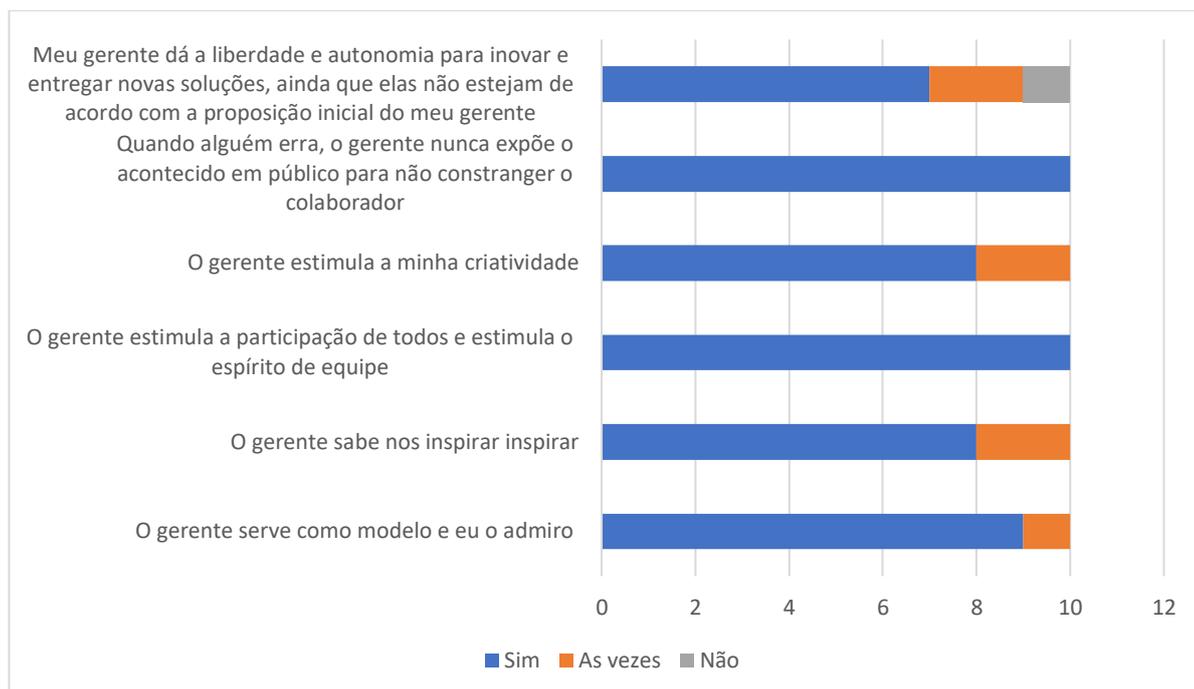
Entendendo que as metas da organização surgem a partir da estimativa de crescimento em relação ao mesmo período do ano anterior, pode-se dizer que a organização concorre contra si mesma, visto que busca superar seus resultados já percebidos no passado. Logo, um padrão de performance que apresente um aprimoramento em relação ao observado anteriormente, se enquadra no padrão de alta performance adotado neste estudo (HALKOS E TZEREMES 2009) (GODDARD 2004).

Doravante, considerando que, na análise documental identificou-se que, nos doze meses que antecedem o período referido no gráfico, os colaboradores atingiram a meta, em média, sete vezes por ano, a organização estudada entende que, se o atingimento de metas for observado oito ou mais vezes no ano, há uma performance superior ao período anterior, e este entendimento também é sustentado pela literatura apresentada.

Em suma: para este estudo, se a equipe ou o colaborador atingem suas metas e resultados ao menos oito vezes por ano, estes podem ser considerados de alta performance, uma vez que, dentro das métricas adotadas pela organização, o desempenho terá sido superior ao observado em igual período anterior.

Este dado de performance é de suma importância para a pesquisa, pois considerando que a eficácia esperada de um líder esteja relacionada ao atingimento de metas e resultados, conforme proposto no problema de pesquisa, seria necessário primeiramente encontrar um líder de uma equipe que apresente uma alta entrega de resultados. Desta forma, o líder avaliado satisfaz inicialmente este quesito.

Em seguida, portanto, se faz necessário compreender o perfil do líder para que se identifique se os seus comportamentos e a observação do time acerca deste, são compatíveis com o proposto pela literatura. Para tal, os participantes foram convidados a responder a respeito de algumas perguntas conforme exposto no gráfico a seguir.

Gráfico 2. Avaliação transformacional

Fonte: Dados de pesquisa, 2021

Observa-se que, na equipe avaliada, a maior parte dos respondentes respondeu sim, havendo unanimidade para duas perguntas. O item com o menor número de respostas afirmativas foi o primeiro tendo apenas sete respostas neste sentido.

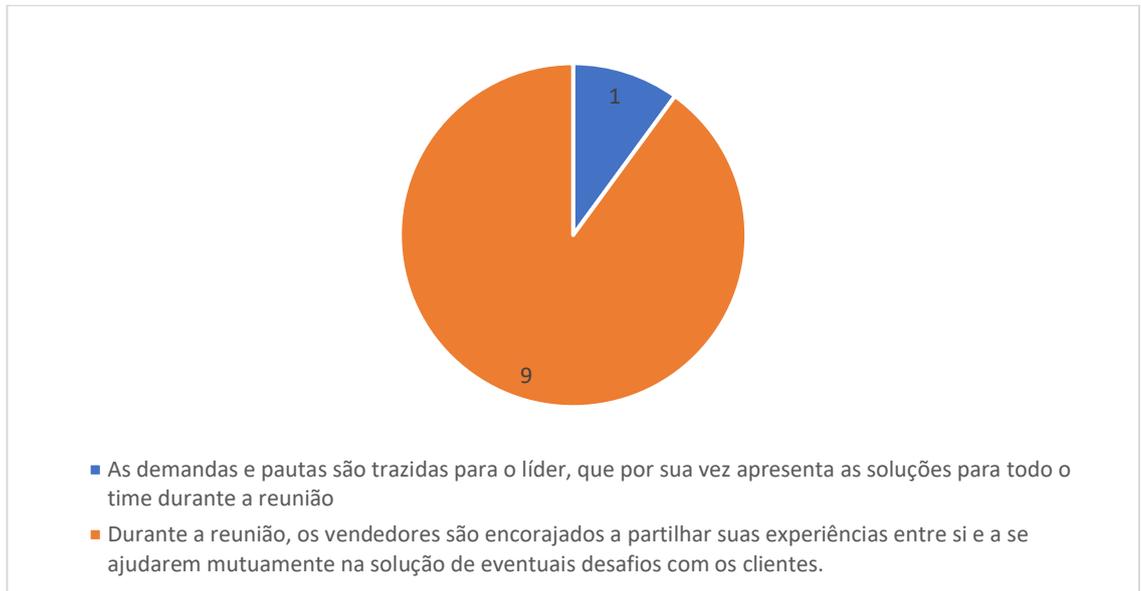
Os itens expostos neste gráfico estão relacionados ao perfil do líder transformacional, envolvendo os quatro aspectos deste tipo de liderança, apresentados no Quadro 2. Desta forma, infere-se que o líder estudado, na perspectiva dos colaboradores, apresenta um perfil de alta proximidade com o perfil de um líder transformacional. Logo, observou-se que na empresa estudada, segundo a perspectiva dos liderados, em geral, o líder apresenta características de um líder transformacional e que este líder transformacional apresenta uma equipe de alta performance.

Tal conclusão, referenda o que a literatura exposta demonstra acerca da importância do líder transformacional e sustenta a relação do mesmo com a performance da equipe, demonstrando que, no caso estudado, o líder transformacional possui uma equipe de alta performance, concluindo que as práticas previstas para um líder transformacional são, de fato, relevantes para a performance em vendas.

Na continuidade da pesquisa, os participantes foram convidados a responder a respeito da condução das reuniões comerciais entre líderes e liderados, respondendo a seguinte pergunta:

“Qual destes modelos melhor representa o formato utilizado em uma reunião com a equipe de vendas?”. As respostas estão organizadas no gráfico a seguir.

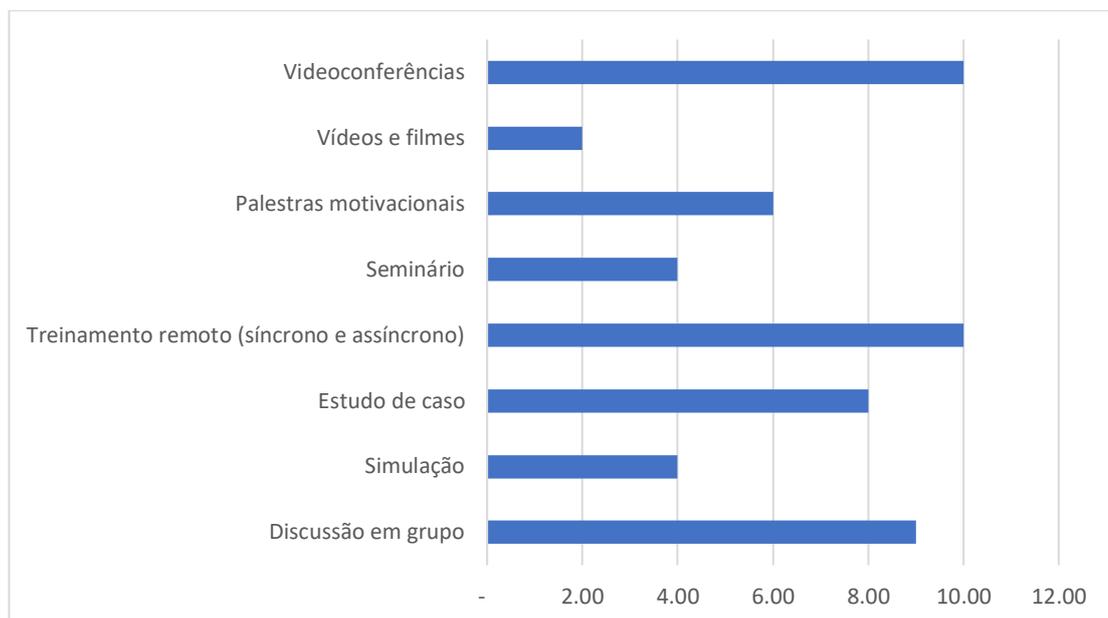
Gráfico 3. Avaliação do modelo de reunião



Fonte: Dados de pesquisa, 2021

Com esta análise, observamos que os vendedores são encorajados a partilhar as suas experiências com o grupo, de modo a construírem soluções conjuntas. Isso demonstra que o grupo em questão apresenta o padrão de grupo na organização, corroborando o que Likert (1951) apresenta, demonstrando a ocorrência da realização de modelos mais participativos de reunião em equipes comerciais. Tal fator está relacionado também à capacidade de empoderamento, promovida pelo líder transformacional, para Shafi et. al 2020 que tem incidência direta em uma elevação de performance.

Por fim, os participantes foram convidados a responder a respeito dos modelos de treinamento observados na organização, de onde se obteve o seguinte gráfico:

Gráfico 4. Formatos de treinamento

Fonte: Dados de pesquisa, 2021

Dentre as respostas, observa-se que os itens “videoconferência” e “treinamento remoto” foram assinalados por todos os colaboradores, seguidos por “estudo de caso e palestras motivacionais, com respostas superiores à metade do grupo. Os demais itens foram assinalados por menos da metade dos participantes, demonstrando que estes quatro itens citados possuem maior representatividade na composição das estruturas de treinamento atuais na organização. Além do exposto, o estudo demonstra a importância dos elementos de treinamento apontados por Powers, DeCarlo e Gupte (2010), ainda que evidenciados em proporções distintas às do referido estudo.

Entretanto, a coleta de dados foi realizada em um período de isolamento social causado pela pandemia de Covid19. Nesse caso, a realidade vivenciada no momento da coleta de dados pode ter influenciado as respostas em relação a adoção de meios digitais.

2ª fase: Exploração do material

Nessa fase, o material coletado foi categorizado a partir de questões comuns que se repetem com maior frequência nas respostas. De um modo geral, destacam-se as falas de positividade, que remetem que a troca de experiências na reunião é algo bom, os espaços de fala do líder e dos liderados, a possibilidade de se apresentar dúvidas e desafios, e a troca de experiências passadas e presentes, projetando decisões futuras dos respondentes.

Os colaboradores que participaram da entrevista, em geral, entendem que tal modelo produz resultados positivos, corroborando o descrito por Likert(1951) e demonstrando que, para os colaboradores em questão, a positividade do método está em ter um espaço adequado de fala, a capacidade de expor os problemas que enfrentam e a possibilidade de absorver conhecimentos empíricos dos colegas de trabalho, de modo a ajudar a superar os obstáculos enfrentados no momento.

Observa-se também nas respostas que, em geral, o líder apresenta características do líder transformacional (BASS; RIGGIO, 2006). A equipe também sinaliza que estas características são importantes no perfil do líder e devem ser mantidas, desenvolvidas e estimuladas.

Quadro 10. Categorias de análises

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>“Acho muito legal trocar experiências com os colegas.” (Respondente 1)</p> <p>“[...] muitas vezes um colega já passou por algo parecido e ajuda a dar a solução. Muitas vezes aprendo algo legal.” (Respondente 3, 2021)</p> <p>“É bom tirar dúvidas junto com os colegas, pois a dúvida de um as vezes já foi vivida pelo outro e ele diz o que fez na ocasião” (Respondente 10)</p> <p>“Às vezes a gente fala na reunião, mas a maior parte do tempo é escutando” (Respondente 7, 2021)</p>	<p>CATEGORIA 1. Troca de experiências</p>
<p>“Uma vez na reunião um colega comentou uma situação em que tinha um cliente que queria desistir da compra do [nome do serviço omitido para fins de sigilo comercial] e pegar o dinheiro de volta porque ele foi demitido e não ia ter mais como pagar. Daí ele comentou com o cliente que o contrato tinha uma condição de pagamento das prestações por três meses em caso de desemprego involuntário. Eu não ia me lembrar de dizer algo assim para o cliente, mas agora, se acontecer comigo eu já tenho uma resposta que pode ajudar a contornar a situação”. (Respondente 2, 2021)</p> <p>“As vezes a gente tem um problema que um colega passou, daí quando ele diz o que fez pra resolver ajuda muito” (Respondente 1, 2021)</p> <p>“Normalmente tem uma parte na reunião que o gerente pergunta quais são as dificuldades que a gente está tendo, daí</p>	<p>CATEGORIA 2. Solução de problemas</p>

<p>a gente comenta [...]” (Respondente 3, 2021)</p> <p>“Se alguém tiver algum comentário ou problema que aconteceu na semana pra não bater a meta, ele deixa falar e depois a gente comenta o que faria no lugar dele” (Respondente 8, 2021)</p> <p>“Quando alguém fala que teve um problema o [nome do líder] pergunta se a gente tem algo pra falar sobre isso que pode ajudar” (Respondente 5, 2021)</p>	
<p>“Começa falando das metas e depois pergunta os empecilhos que a gente tem pra bater a meta. Daí a gente fala e se ajuda no final” (Respondente 4, 2021)</p> <p>“Não costuma ter reunião sempre. Ele normalmente só fala as metas de cada um” (Respondente 6, 2021)</p> <p>“Na reunião fala da meta e o que a gente tem feito pra bater ela. Isso ajuda a ter ideias do que fazer pra bater a nossa meta” (Respondente 9, 2021)</p> <p>“Começa falando as metas” (Respondente 8, 2021)</p>	<p>Categoria 3. Identificação das metas</p>
<p>“Desde a pandemia a gente passou a ter mais treinamento online. [...] a empresa contratou uma outra empresa que dá treinamentos, e agora a gente tem uma plataforma com treinamentos gravados. Os conteúdos ajudaram muito, e eu gostei muito do treinamento gravado porque a gente tem mais liberdade para assistir quando estamos mais livres” (respondente 2, 2021)</p> <p>“Treinamento online é muito melhor” (Respondente 4, 2021)</p> <p>“Os treinamentos ajudam muito a desenvolver profissionalmente” (Respondente 5, 2021)</p> <p>“Gosto dos treinamentos porque sempre aprendemos coisas novas. Acho que é importante para todo mundo” (Respondente 7, 2021)</p> <p>“Tem treinamentos que o gerente faz junto com a gente e acho isso legal porque mostra que ele também se preocupa em se desenvolver”. (Respondente 8, 2021)</p>	<p>Categoria 4. Treinamento dos vendedores</p>
<p>“Estou trabalhando aqui faz pouco tempo, mas eu vejo que não só eu como todos os colegas aqui na empresa enxergamos o nosso gerente como alguém exemplar” (Respondente 2, 2021)</p>	<p>Categoria 5. Influência idealizada (líder transformacional)</p>

<p>“A história do gerente aqui na empresa para mim é um grande exemplo a ser seguido[...]” (Respondente 5, 2021)</p> <p>“Existe uma frase que infelizmente é muito comum onde eu trabalhava antigamente. ‘Faça o que eu digo, não o que eu faço’. Mas aqui não é assim. O gerente coloca a mão na massa com a gente. Ele ensina fazendo junto, e acho que todo gerente deveria ser assim, por isso o admiro” (Respondente 7, 2021)</p> <p>“Acho que todo bom gerente fatalmente acaba sendo admirado pela equipe” Respondente 8, 2021)</p>	
<p>“Tem dias que estou meio desanimado, mas o gerente sempre faz algo ou diz algo pra me colocar pra cima, me motivar.” (Respondente 6, 2021)</p> <p>“Me sinto constantemente motivado a conseguir os resultados da empresa” (Respondente 7, 2021)</p> <p>“Acho que a motivação deve ser uma preocupação constante dos gerentes, pois ficar desmotivado geralmente é o primeiro passo para querer trocar de emprego” (Respondente 9, 2021)</p> <p>“A motivação é algo que o gerente valoriza e estimula muito” (Respondente 10, 2021)</p>	Categoria 6. Inspiração motivacional (líder transformacional)
<p>“Quando dizemos um problema para o gerente, geralmente ele pergunta assim: ‘qual a melhor maneira de resolver isso na sua opinião?’ E normalmente ele aceita a solução que a gente dá” (Respondente 3, 2021)</p> <p>“Temos liberdade para tomar decisões conforme o que achamos ser melhor a ser feito” (Respondente 4, 2021)</p> <p>“Gosto de trabalhar com liberdade para fazer meu trabalho. Tem gerente que não sabe dar liberdade, mas o nosso sabe. Acho isso muito importante. Se a pessoa me contratou, tem que confiar no meu trabalho e me deixar fazer o que eu sei fazer. De um modo geral, tenho isso aqui na empresa, mas as vezes existem alguns conflitos com a gerência por causa de decisões que eu tomei e ele não concorda. Acho que ele [o gestor] deveria se desenvolver mais nesse aspecto e ser um pouco menos controlador as vezes” (Respondente 6, 2021)</p>	Categoria 7. Estímulo intelectual (líder transformacional)
<p>“Trabalhar aqui é bom, mas acho que tem coisas onde há muita exigência e o gerente as vezes acaba não vendo nossas particularidades” (Respondente 1. 2021)</p> <p>“Me sinto valorizado e importante para a empresa e o gerente faz questão disso” (Respondente 3, 2021)</p>	Categoria 8. Consideração individual (líder transformacional)

<p>“Sempre quando o gerente liga para resolver algo, primeiro pergunta como a gente está, etc, e depois fala dos problemas” (Respondente 5, 2021)</p> <p>“Aqui não me sinto apenas um número, vejo que sou reconhecido e importante” (Respondente 6, 2021)</p> <p>“Acho importante que o gerente tenha uma relação próxima com cada um de nós, pois ajuda a ver problemas e facilita o trabalho” (Respondente 7, 2021)</p>	
<p>“Acho que todos os pontos abordados nesse formulário são importantes e devem ser levados em conta para qualquer pessoa que queira ser gerente (Respondente 2, 2021)</p> <p>“Muito bacana a iniciativa! Acho que todo gerente deveria se preocupar em desenvolver estes aspectos da pesquisa” (respondente 4, 2021)</p> <p>“Legal! Fico feliz em estar em uma empresa que busca desenvolver [...] os gerentes, pois isso é muito importante”. (Respondente 6, 2021)</p> <p>“[Os pontos abordados na pesquisa são] os principais pontos esperados de um gerente na minha opinião” (Respondente 8, 2021)</p>	<p>Categoria 9. Treinamento e Desenvolvimento do líder</p>

Fonte: Elaboração própria 2021

Fase 3. Tratamento e interpretação dos resultados obtidos

Foram identificadas 9 categorias nos padrões de respostas que evidenciam situações a serem implantadas e resolvidas pelos líderes de equipes de vendas. Posteriormente, cada categoria foi analisada e comparada com os autores da fundamentação teórica para confrontação empírica *versus* teórica.

Categoria 1. Troca de experiências

Na primeira categoria os respondentes evidenciaram que a troca de experiências durante as reuniões é oportuna e possibilita o aprendizado coletivo. Nesse contexto esse procedimento se adequa ao que foi identificado por Bass (1998) que destaca que os membros de uma equipe sob uma liderança transformacional se preocupam uns com os outros, inspiram uns aos outros, se estimulam intelectual e visam um objetivo comum. O mesmo resultado foi encontrado no gráfico 2 quando a maior parte dos respondentes identificou o líder transformacional como aquele que mais atende as questões de uma equipe de alta performance. Também no gráfico 3 foi evidenciado que os entrevistados são estimulados pelo líder a trocar experiências durante a

reunião e a se ajudarem mutuamente. Essa constatação também está em consonância ao que foi descrito por Likert (1951) que no padrão de grupo os gestores encorajam seus subordinados a compartilhar suas experiências com os demais e apresentam propostas para solucionar e enfrentar os desafios de suas atividades e dos demais. Além disso, para Shafi et. al 2020, o líder transformacional é capaz de elevar a performance através da concessão de um maior empoderamento para sua equipe comercial, o que inclui o oferecimento de liberdade para tomada de decisão e troca de experiências

Categoria 2. Solução de problemas

Para os respondentes as reuniões ajudam a solucionar os problemas que já foram vivenciados por outros vendedores e nesse momento existe a possibilidade de pensar coletivamente sobre a resolução do problema. Mais uma vez esse movimento de utilizar as reuniões para a solução de problemas é segundo Bass e Riggio (2006) uma estratégia utilizada pelos líderes transformacionais que estimulam seus seguidores a reformularem os problemas a partir de questionamento de pressupostos e a pensar desde a solução a partir de antigas questões até a solução a partir de novos métodos. Esse envolvimento da equipe com o líder em reuniões se enquadra no que foi descrito por (Likert, 1951) como gerentes que utilizam o método de grupo para liderar reuniões de vendas e encorajar a equipe a discutir os problemas de forma a permitir o aprendizado uns com os outros. Para o autor, tais procedimentos resultam em maiores rendimentos dessas equipes de vendas. Mais uma vez as respostas confirmam o resultado do gráfico 3 que evidencia que o líder encoraja a equipe a participar compartilhando suas experiências e a pensar coletivamente na solução dos problemas.

Categoria 3. Identificação das metas

Nessa categoria fica evidente que as metas são estipuladas pelo líder e o seu alcance são debatidos entre os participantes. Percebe-se que nem sempre essas reuniões são praticadas, que as metas muitas vezes são apenas comunicadas pelo líder. Mais uma vez, o compartilhamento de ideias e experiências contribui para o entendimento e a solução de problemas que dificultam o alcance das metas. Tais procedimentos se encaixam em determinados momentos no padrão homem a homem desenvolvido por Likert (1951) que ao comunicar a meta sem discussão da equipe, não existe trocas de experiências que comprometem o enriquecimento do repertório do vendedor. Nesse sentido, os momentos de discussões em reuniões devem prevalecer para que

no padrão de grupo também definido por Likert (1951) o alcance dos resultados e consequentemente o alcance das metas possa ser debatido e pensado em grupo, proporcionando com isso melhores resultados para a equipe. O papel da liderança como incentivador na identificação das metas e no seu alcance a partir do debate em grupo é uma situação característica da liderança que influencia segundo Vroom e Jago (2007), proporcionando efetividade organizacional. A prevalência das reuniões para a identificação das metas a serem alcançadas precisa ser priorizada para que os resultados sejam potencializados.

Categoria 4. Treinamento dos vendedores.

Observa-se que, de modo geral, os treinamentos preferem um treinamento assíncrono, que demonstra padrões de treinamento divergentes aos propostos por Powers, De Carlo e Gupte 2010. Além disso, eles consideram importante a realização de treinamentos, bem como entendem que aprendem bastante com estes. Há relato de que o gerente passa por treinamentos em conjunto com a equipe, e isso é visto como a percepção de que, apesar de ser um líder, tem também o anseio em se desenvolver, demonstrando ser algo importante na percepção da equipe.

Categoria 5. Influência idealizada

A influência idealizada é uma das características abordadas por Bass 1998 como relevantes para o líder transformacional. Desta forma avaliá-la é relevante para compreender se o líder apresenta traços deste perfil de liderança. Nesta pesquisa, observou-se relatos dos respondentes que corroboram a existência desta característica em seu líder, logo, o líder é visto por toda a equipe como um exemplo a ser seguido, seja por sua história e trajetória na empresa, ou mesmo por suas atitudes. Tal fator é importante para a performance da equipe (BAKKER ET AL 2022) (PARA-GONZÁLEZ, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ E MARTÍNEZ-LORENTE 2018). Observa-se que, na avaliação de respondentes, esta característica é muito importante para um líder em vendas, onde alguns até mesmo dizem que deveria ser algo comum a todos os líderes.

Categoria 6. Inspiração motivacional

Esta também é uma das características do líder transformacional segundo Bass 1998. No líder avaliado, observa-se que a equipe enxerga a existência desta característica, pois os relatos convergem para a sinalização de que o líder se preocupa com o bem-estar da equipe e

busca ampará-los neste aspecto, motivando-os para o trabalho. Além disso, as respostas sinalizam que é importante que o líder trabalhe a motivação na equipe pois, de acordo com respostas, esta é uma característica importante da satisfação no trabalho. Este fator corrobora, portanto, que o líder transformacional tem condições de interferir na satisfação dos colaboradores, conforme apontam Eliyana e Ma'arif (2019), Bibi, Ahmad e Majid 2018 e Bernarto et al 2020.

Categoria 7. Estímulo intelectual

Esta também é uma das características do líder transformacional, segundo Bass 1998. Aqui, observa-se que, algumas vezes, o líder apresenta elementos que sustentam a implementação desta característica em sua rotina, uma vez que ele estimula os colaboradores a criarem soluções e os encoraja a terem uma maior autonomia. Há também o relato de ocasiões em que existem conflitos devido à falta desta característica. Além disso, em geral, esta característica é vista como relevante pelos respondentes, uma vez que algumas respostas apontam para a necessidade de terem certa liberdade para o exercício de suas funções laborais. Nesta categoria, há também a sinalização de que o líder deveria se desenvolver mais quanto ao exercício e execução desta habilidade na sua rotina, de modo a evitar conflitos com a equipe. Este tema também tem relação direta com a liberdade para fazer escolhas no desempenho das atividades laborais, fator visto como positivo para Shafi et. al 2020, e fruto do empoderamento que o líder transformacional é capaz de promover.

Categoria 8. Consideração individual

Esta é a quarta característica esperada de um líder transformacional. Observa-se que, em geral, o líder apresenta esta característica, embora em algumas ocasiões haja uma falha na mesma, e o gerente não a implemente em sua rotina. Observa-se que, de modo geral, as respostas sinalizam acerca da importância desta característica no desempenho do time, demonstrando que, o contato e a aproximação individual contribuem na resolução de problemas e otimizam a performance, apesar de ser observado na literatura alguns casos em que esta característica do líder transformacional não gera necessariamente impacto positivo ou negativo na organização (YUE ET. AL, 2020).

Categoria 9: Treinamento e desenvolvimento do líder

As respostas desta categoria foram extraídas majoritariamente da pergunta acerca das observações ou considerações finais. Os respondentes, de modo geral, aprovaram a relevância do estudo no tocante à importância do desenvolvimento de líderes transformacionais. Os respondentes se consideram satisfeitos por estarem em uma organização que entende que os pontos destacados na pesquisa são relevantes para que um líder esteja no exercício de suas funções. Portanto, corrobora-se a importância de se viabilizar o desenvolvimento de tais características no perfil do líder transformacional. Considerando que o Treinamento e Desenvolvimento, embora muito usados de forma conjunta na literatura, são coisas distintas (HERR 2009), é importante que sejam viabilizados mecanismos de desenvolvimento do líder, dos quais, temos também o treinamento como recurso.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo final dessa dissertação que foi o de analisar como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com a sua equipe de vendas para melhorar potencializar os desempenhos, chega-se às seguintes considerações:

É importante o desenvolvimento de um treinamento que permita as equipes a alcançarem as metas estipuladas pelo menos 8 vezes por ano para que o desempenho seja de alta performance. Nesse caso, observou-se que é importante que o líder realize reuniões para o estabelecimento de metas com a sua equipe. A comunicação das metas a serem alcançadas sem a participação da equipe em sua estruturação pode prejudicar o alcance das mesmas. Considerando os resultados apresentados, observou-se que, na organização estudada, o líder apresenta um alto desempenho de metas e possui o perfil do líder transformacional.

Entretanto, nem sempre o perfil transformacional da liderança é apresentado pelo líder da equipe. O líder precisa dar liberdade e autonomia para a equipe participar das reuniões. A capacidade de inspirar a equipe e de ser um modelo para a mesma precisa ser melhor observada pelos líderes, bem como o estímulo à criatividade de sua equipe. O estímulo do sentimento de equipe e a comunicação dos erros no privado são os pontos fortes de um líder transformacional (BASS; RIGGIO, 2008).

Nesse caso, alguns pontos precisam ser trabalhados para o treinamento do gestor para se tornar um líder transformacional, uma vez que na empresa pesquisada, já existem pontos positivos. Tais pontos positivos podem ser evidenciados como em alguns momentos, quando o líder se preocupou em promover o diálogo e a comunicação interna da equipe, criou momentos apropriados para que eles pudessem trocar experiências entre si e se ajudarem mutuamente. Mas em outros momentos o líder apenas comunicou à equipe as metas a serem alcançadas. O treinamento se demonstrou importante para o desenvolvimento de equipes comerciais, potencializando os resultados da equipe.

Como a reunião foi evidenciada como o momento de comunicação das metas a serem alcançadas pela equipe de vendas e o momento dessa equipe participar da sua elaboração, o líder não pode se restringir a trazer as demandas a serem implantadas, nesse momento ele deve estimular o compartilhamento de experiências para propiciar a ajuda mútua de solução de problemas e alcance de resultados. A troca de experiências é fundamental para que o líder transformacional seja capaz de entregar desempenho em seus resultados (SHAFI ET. AL, 2020)

Nesse caso estudado, o melhor modelo de treinamento de liderança é o treinamento por videoconferência, com aulas síncronas, ou seja, com aulas ao vivo com datas e horários

estabelecidos onde todos devem comparecer. A metodologia de trabalho dessas aulas deve se concentrar nos estudos de caso e nas discussões em grupo.

No estudo, observou-se que o líder referido pelos colaboradores apresenta majoritariamente as características de um líder transformacional. Além disso, observou-se que os colaboradores consideram que seja importante que um líder apresente características de um líder transformacional, bem como, segundo os respondentes, é importante que as organizações se mobilizem quanto a promoção de ferramentas de treinamento e desenvolvimento de líderes quanto às características do líder transformacional.

Conforme exposto, na literatura, embora sejam coisas distintas, Treinamento e Desenvolvimento vêm sendo utilizados como sinônimos. No entanto, para este estudo, considerou-se que Treinamento e Desenvolvimento são coisas distintas. O desenvolvimento é muito mais amplo e abrangente, visando o longo prazo, enquanto o treinamento corresponde a uma ação mais pontual e direcionada, ainda que possa ocorrer de modo mais recorrente.

Neste contexto, para a Aceleração de Vendas, bem como qualquer outra organização que vise a criação de um produto comercial que vise contribuir no desenvolvimento de um gestor de vendas para se tornar um líder transformacional de alta performance, ou ainda, criar uma ferramenta de uso interno na própria organização para desenvolvimento de seus gestores, considera-se que o treinamento será uma etapa fundamental, mas não única, pois na perspectiva do desenvolvimento, serão necessárias ações de longo prazo que visem desenvolver as competências do líder transformacional no gestor, tais como mentorias corporativas, por exemplo.

Por fim, a elaboração de um relatório técnico conclusivo possibilitará a empresa Aceleração de Vendas e outras empresas a entender como treinar e desenvolver um gestor de equipe de vendas para viabilizar a sua transformação em um líder transformacional de alta performance.

Como recomendação futura, sugere-se que seja avaliado o que motiva as mudanças nas preferências por outros formatos de treinamento para equipes de vendas, bem como o impacto de curto, médio e longo prazo de fatores que possam influenciar nestas preferências, sobretudo à preferência por modelos remotos, como no caso da pandemia de Covid-19.

Ainda como recomendação futura, propõe-se um estudo que, comparando os estilos de liderança existentes e conhecidos na literatura, verifique-se se existe uma preferência ou ainda, qual seria a preferência das organizações e seus colaboradores quanto ao estilo de liderança a ser utilizado e implementado pelo gestor. Também se sugere a avaliação dos diferentes graus

de performance obtidos por colaboradores quando liderados por perfis de liderança diversos ao do líder transformacional.

7. REFERÊNCIAS

ABBAS, Z.. Identification Of Factors And Their Impact On Employees' Training And Organizational Performance In Pakistan. *Kasbit Journal Of Management & Social Science*, v. 7(1), f. 93-109, 2014.

ACELERAÇÃO DE VENDAS. **Sobre a Aceleração de Vendas**. Aceleração de Vendas. São Paulo, Brasil, 2021. Disponível em: <https://aceleracaodevendas.com.br/sobre/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

AL Karim, Rashed. Impact Of Different Training And Development Programs On Employee Performance In Bangladesh Perspective. *International Journal Of Entrepreneurial Research* 1(2); 8-14, 2019

Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M.. The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29, 2018

ANTONAKIS, John; DAY, David V.. **The Nature of Leadership**. SAGE Publications, v. 2, f. 292, 2011. 584 p.

ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J.. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 746-771, Aug 2014.

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R.. Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2011.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E.. **Transformational Leadership**. Psychology Press, v. 3, f. 148, 2006. 296 p.

BASS, Bernard M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1998.

BERNARTO, I., BACHTIAR, D., SUDIBJO, N., SURYAWAN, I. N., PURWANTO, A., & ASBARI, M. Effect Of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences From Indonesian Teachers, 2020

BIBI, P., AHMAD, A., & MAJID, A. H. A.. The impact of training and development and supervisor support on employees retention in academic institutions: the moderating role of work environment. *Gadjah mada international journal of business*, 20(1), 113-131, 2018

Budur, T. Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129, 2020.

BUIL, I., MARTÍNEZ, E., & MATUTE, J.. Transformational Leadership And Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement And Proactive Personality. *International Journal Of Hospitality Management*, 77, 64-75, 2019

CASTLE, Nicholas G. Turnover Begets Turnover. **The Gerontologist**, v. 45, n. 2, p. 186-195, 2005.

Cole, G. A.. *Personnel and human resource management*. Cengage Learning EMEA, 2002.

CHUNAWALLA, S. A.. **Sales Management**: With (personal Selling-- Salesmanship), f. 151. 2011. 301 p.

De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P.. *Human resource management*. New York, USA: John Wiley & Sons, 1996

DELERY, J. E., D. H. DOTY. 1996. Modes In Theorizing In Strategic Hrm: Tests Of Universalistic, Contingencies, And Configurational Performance Predictions. *Academy Of Management Journal* 39: 802-835, 1996.

DEMIRTAS, O; AKDOGAN, A. A. The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, p. 59-67, 2015.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos**: diretrizes da metodologia científica. 5 ed. Chapecó: Argos, 2001. 123 p.

ELÇI, M *et al.* he impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 289-297, 2012.

Eliyana, A., & Ma'arif, S.. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150, 2019

Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A.. The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111, 2020.

Fartash, Kiarash; Davoudi, Seyed Mehdi Mousavi; Baklashova, Tatiana A.; Svechnikova, Natalia V.; Nikolaeva Yulia V.; Grimalskaya, Svetlana A.; Beloborodova Aleksandra V.. The impact of technology acquisition & exploitation on organizational innovation and organizational performance in knowledge-intensive organizations. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 14, no. 4 (2018): 1497-1507.

FERNANDO, Martín-Alcázar; PEDRO, Romero-Fernandez; GONZALO, Sánchez-Gardey. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *INT J HUM RESOUR MANAG*, n. 16, p. 633-659, 2005.

Fikri, Muhamad Agung Ali; Asbari, Masduki; Purwanto Agus; Nugroho, Yuniarto Agung; Waruwu, Hatoli; Fauji, Ahmad; Abdul Shobihi; Wahid Imam. A Mediation Role of Organizational of Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 398-423.

Forgacs, L. Recruitment and retention across continents. *Journal of Training and Development* 63 (6): 40-44, 2009

Garavan, T. N.. Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal of European industrial training*, 21(2), 39-50, 1997

Goddard, J A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42, pp. 349-378. . Wood, S. (1999): Human resource management and performance, in *International Journal of Management Review*, I, 4, pp. 367-413, 2004

GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Results. **Harvard Business Review**, mar-abr 2000.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L.. *Managing human resources*. London : Pearson/Prentice Hall, 2007.

Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2009). High performance management: An illustrative example of sales departments' productivity measurement. *Management: journal of contemporary management issues*, 14(1), 21-38.

HAMEED AND WAHEED, employee development and its affect on employee performance“, *international journal of business and social sciences* vol. 2 no. 13, 2011.

HANCOCK, Bryan; SCHANINGER, Bill. HR says talent is crucial for performance—and the pandemic proves it: Five talent-management practices can help steer organizations through new ways of working and into the post-COVID-19 era. . **McKinsey & Company**, Jul 2020.

HARRIS, K; WHEELER, A; KACMAR, K. M. The mediating role of organizational embeddedness in the LMX-outcomes relationships. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 271-281, 2011.

HERR, E.L. Career Development And Its Practice: A Historical Perspective - Industries Historical Review - Industry Overview. Career Development Quarterly, Mar 2001.

HOLLENBECK, J. R., DERUE, D. S., & GUZZO, R.. Bridging The Gap Between I/O Research And Hr Practice: Improving Team Composition, Team Training, And Team Task Design. Human Resource Management: Published In Cooperation With The School Of Business Administration, The University Of Michigan And In Alliance With The Society Of Human Resources Management, 43(4), 353-36, 2014

INGRAM, Thomas N. *et al.* **Sales Management**: Analysis and Decision Making. 6 ed. Routledge, v. 1, f. 218, 2006. 433 p.

JOBBER, David; LANCASTER, Geoffrey. **Selling & Sales Management**. 8 ed. Financial Times/Prentice Hall, f. 285, 2009. 569 p.

JUDGE, T. A; PICCOLO, R. F; ILIES, R. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 36-51, Jan 2004.

Kaynak, H.. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of operations management, 21(4), 405-435, 2003

Kathiravan, N., Devadasas, S. R. & Zakkeer, M. M.. Quality Oriented Improvement Training, Industrial and Data Systems. Emerald Group Publishers, 106(3), 380-406, 2006

Kirkman, B. L., Lowe, K, Young, D. P. High-performance work organizations: Definitions, practices, and an annotated bibliography, Greensboro, North Carolina, Center for Creative Leadership, 1999

KLEIMAN, L. S.. Human Resource Management: A Managerial Tool For Competitive Advantage. Kendall Hunt Publishing Company, 2000.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z.. **An Instructor's Guide to The Leadership Challenge**. 1 ed. JOSSEY-BASS PUBLISHERS, f. 53, 1995. 106 p.

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C.. Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. Sage Open, 10(1), 2020

LAING. Impact Of Training And Development On Employee Performance“, Institute Of Distance Learning-Knust, 2009

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York : McGraw-Hill, f. 140, 1951. 279 p.

MASADEH, mousa. Training, education, development and learning: what is the difference?. 8, 2012.

MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. **Psychological Review**, p. 370-396, 1 Jul 1943.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H.. **Human Resource Management**. Cengage Learning, f. 332, 2010. 664 p.

MERCHANT. *The Role of Career Development In Improving Organizational Effectiveness And Employee Development*, 1995

MITCHELL, T. R *et al.* Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 1102-1121, 2001.

MOSCON, Daniela C. B.. **As relações entre a liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**, v. 1, f. 152. 2013. 304 p Tese, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **s. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. SAGE Publications, f. 300, 2021. 600 p.

Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R.. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 2018

PARÉ, G., M. TREMBLAY.. The Influence Of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, And Citizenship Behaviors On Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group And Organization Management* 32 (3): 326-357, 2007

POWERS, Thomas L; DECARLO, Thomas E; GUPTE, Gouri. An Update on the Status of Sales Management Training. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXX, n. 4, p. 319-326, Outono 2010.

PRANAV, Parijat; BAGGA, Shilpi. Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation : An Evaluation. **International Research Journal of Business and Management**, v. 7, n. 9, p. 1-8, Set 2014.

Samuel, M. O., e C. Chipunza. Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management* 3 (8): 410-415, 2009

SARI, F. O. Effects of employee trainings on the occupational safety and health in accommodation sector. *Procedia Soc. Behav. Sci.*, 1, 1865-1870, 2009

Schuler, R. S., and I. C. MacMillan.. Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management* 23 (3): 241-255, 1984

Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.

Shepard, J. R. & Greene, W.. *Sociology and You*. Ohio: Glencoe McGraw-Hill, 2003

SWEENEY, Anne, CLARKE, Nicholas, HIGGS, Malcolm. Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews* 21, no. 1 (2019): 115-136.

THOMPSON, Neil. **People Management**. Macmillan International Higher Education, v. 1, f. 180, 2013. 360 p.

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59, 2020.

VROOM, Victor H; JAGO, Arthur G. The Role of the Situation in Leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, jan 2007.

WALDMAN, D. A; CARTER, M. Z; HOM, P. W. A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, 5 Oct 2012.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British journal of industrial Relations*, 41(2), 175-195.

YOUNAS, W., FAROOQ, M., KHALIL-UR-REHMAN, F., & ZREEN, A.. The Impact Of Training And Development On Employee Performance. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, 20(7), 20-23, 2018

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A.. Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3), 2019.

YUKL, G.A. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 708-722, Set 2018.

APÊNDICES

Apêndice 1. Produto técnico: Relatório técnico conclusivo

Relatório técnico conclusivo



Luís André Ramos e Marcia C. R. Cova

1. INTRODUÇÃO

Este relatório técnico foi desenvolvido a partir de estudos que deram o suporte para os dados e resultados aqui apresentados. A empresa estudada foi a “Aceleração de Vendas” que é empresa de consultoria localizada no município de São Paulo e que foi fundada em 2010 com o nome de “*Inside Business Design*” que visava proporcionar, aos trabalhos ofertados, um olhar que pudesse ultrapassar as análises lógicas e técnicas.

A história da empresa se inicia em 2012 quando conseguiu oferecer seus serviços de consultoria para a Cielo que é uma empresa de tecnologia e inovação cujo principal produto é uma máquina de pagamento eletrônico que lhes garante a liderança no segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina. Para a Cielo a empresa ofertou a gestão de sua rede.

Em 2016 a partir das experiências adquiridas, a empresa apresentou uma metodologia de vendas chamada *Sales Science Framework* (SSF) que aplicou em mais de 100 empresas de diferentes segmentos e tamanho. A partir do uso dessa metodologia a empresa obteve um crescimento expressivo em seus serviços e a partir de resultados tão expressivos mudou seu nome para “Aceleração de Vendas”.

A mudança motivou alcançar clientes cada vez mais significativos no mercado como a *Saint Gobin*, a *Jhoson&Jhonson*, a *Capemisa* e outras empresas também significativas.

A partir de 2020 a empresa alcançou novos clientes como a Porto Seguro, o Bradesco, a MSD, a Angem, a Torrent, a Cristála, o Equinix que receberam conteúdos remotos e ao vivo.

Em 2021, foi criada a empresa de tecnologia para proporcionar melhores experiências para empresas e vendedores.

Como a empresa que é onde o pesquisador exerce suas funções laborais vinha há algum tempo recebendo pedidos de desenvolvimento de liderança para equipes comerciais e de vendas o foco da dissertação de mestrado realizada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, foi direcionado para essa demanda para retribuir ao apoio que a empresa forneceu ao pesquisador enquanto cursava seu mestrado. Visando o desenvolvimento desse relatório, foi realizada uma pesquisa qualitativa, aplicada com clientes que demandavam os serviços da empresa pesquisada. Foram realizadas 10 entrevistas com vendedores de uma mesma equipe comercial visando identificar como a liderança sob a qual estavam subordinados poderia ser melhorada. Todos os colaboradores, não apenas eram da mesma organização, mas respondiam ao mesmo líder comercial, portanto,

tiveram a oportunidade de avaliá-lo segundo seu entendimento. Logo, o líder foi avaliado por 10 colaboradores subordinados a ele, em aspectos relacionados ao perfil do líder, formato de condução das reuniões comerciais e formatos de treinamento preferidos, sendo esses os pontos mais significativos para a construção do relatório. Os principais resultados deste estudo foram agrupados em categorias e apresentados à seguir.

2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ESPERADAS DO LÍDER

A seguir, são expostos os agrupamentos de resultados obtidos no estudo e as principais observações acerca de cada um deles. Entende-se que o trabalho de treinamento de um líder deve contemplar todos os elementos à seguir.

2.1. Saber conduzir uma Reunião comercial

A partir do diagnóstico realizado da equipe comercial estudada é possível afirmar que é importante que o líder seja capaz de conduzir uma reunião comercial em um formato mais democrático, onde os liderados sejam capazes de apresentar suas opiniões e questionamentos. Também é importante que as metas sejam construídas em conjunto, e não apenas de modo arbitrário. A equipe comercial entende também que é fundamental que exista um ambiente oportuno para que os liderados interajam entre si e troquem experiências, se sentindo seguros para expor aquilo que conhecem e vivenciaram, pois muitas dificuldades e obstáculos no dia a dia de um vendedor podem ter sido experimentados previamente por outra pessoa da equipe. Tal oportunidade de troca de experiências favorece que este conhecimento chegue a todos e problemas possam ser resolvidos de modo mais assertivo e ágil.

2.2. Perfil do líder

Foi possível identificar que o perfil demandado de liderança é o do líder transformacional. Tal conclusão foi alcançada a partir da construção teórica direcionada para a liderança e para equipes de vendas. Nesse sentido, é possível identificar que o líder transformacional apresenta as seguintes características:

- Influência idealizada
- Inspiração motivacional
- Estímulo intelectual
- Consideração individual

Na percepção da equipe comercial pesquisada, estas características são observadas através dos seguintes comportamentos: o líder precisa ter a capacidade de inspirar a equipe comercial e ser visto como um modelo para os colaboradores. Neste item, existem dois aspectos do líder transformacional, citados acima: a Influência idealizada e a Inspiração motivacional. No estudo realizado, observou-se que estas duas características são fundamentais na leitura da equipe participante. É importante que o líder busque meios de ser visto como uma referência para a sua equipe. Desta forma, eles irão segui-lo de modo natural, visto que se espelham nele. No estudo, observou-se o entendimento de que, ser admirado como líder é consequência da competência do gestor no desempenho de suas funções. Já a capacidade de inspirar e motivar a equipe é fruto da relação próxima que o gestor busca ter dos colaboradores a ele subordinados.

Os entrevistados também consideraram importante que o gestor estimule a criatividade dos membros da equipe. Esse comportamento está diretamente relacionado ao estímulo intelectual, uma das quatro competências-chave do líder transformacional. Na equipe avaliada, observa-se grande necessidade de liberdade por parte dos colaboradores para desempenhar as atividades de sua rotina. Também se observa que eles valorizam quando o líder lhes pede para propor soluções para os problemas e obstáculos enfrentados. Não obstante o fato de o gestor avaliado no estudo nem sempre demonstrar possuir esta competência, de modo geral, os respondentes apontam que ter este tipo de liberdade para definir e tomar soluções é algo importante no desempenho das tarefas.

Por fim, os respondentes do estudo realizado consideraram importante e valorizam o fato do gestor buscar ter uma relação próxima com seus liderados. Eles demonstram que o gestor deve buscar ter uma preocupação genuína com o bem-estar deles, perguntando como eles estão, antes de apenas falar sobre trabalho, amparando-os e acompanhando-os em suas tarefas diárias.

3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De modo geral, a equipe comercial avaliada apresenta uma preferência para o modelo remoto síncrono. Tal fato pode ter sido influenciado pelas experiências adquiridas a partir do trabalho remoto provocado pela pandemia de Covid-19 que provocou o isolamento social da população mundial no ano de 2020 e em alguns meses de 2021. Além disso, observa-se que os colaboradores valorizam e reconhecem a importância do treinamento, bem como consideram fundamental que a organização se preocupe não apenas em desenvolvê-los como também em treinar e desenvolver os gestores comerciais. Neste sentido, entende-se que o gestor comercial deve ser treinado e desenvolvido para atingir as competências descritas neste relatório, segundo

o perfil de um líder transformacional. Nesse caso, a possibilidade de um treinamento remoto seria o mais adequado na perspectiva dos entrevistados.

4. COMO TREINAR E DESENVOLVER GESTORES COMERCIAIS

Primeiramente é importante diferenciar treinamento de desenvolvimento. O treinamento representa um conjunto de ações direcionadas e pontuais que visem desenvolver competências específicas de modo objetivo e menos abrangente. Neste sentido, os treinamentos podem ser presenciais ou remotos, síncronos ou assíncronos. No estudo realizado, observa-se uma preferência para o uso de treinamentos remotos, sejam eles síncronos ou assíncronos. Os treinamentos desenvolvem competências específicas. Neste sentido, após compreender, dentre as principais características apontadas no item 3, quais que o gestor precisa desenvolver, é possível criar treinamentos específicos para cada uma delas.

Porém, quando se trata do desenvolvimento do gestor, são necessárias ações de longo prazo, que visem o acompanhamento e desenvolvimento constante deste. Algumas ações podem ser propostas, como por exemplo mentorias, sessões de coaching ou outras ferramentas de acompanhamento do gestor, com uma periodicidade maior.

É importante salientar que, dentro de um processo de acompanhamento e monitoramento de longo prazo, o treinamento também pode ser uma ferramenta a ser utilizada para desenvolver determinadas características, mas é fundamental manter-se o foco no acompanhamento constante do gestor. As necessidades de desenvolvimento podem oscilar no longo prazo, e com um acompanhamento adequado, podendo ser avaliado.

Portanto, para desenvolver o gestor comercial, é importante primeiramente que se observe as lacunas de desenvolvimento apresentadas por este, contrapondo aos pontos levantados no item anterior deste relatório, para que então possam ser traçadas estratégias de desenvolvimento que visem suprir tais lacunas, sejam elas no curto prazo, como por exemplo o uso de treinamentos, ou médio-longo prazo, como por exemplo o uso de mentorias corporativas.

5. CONCLUSÃO

Promover o treinamento de um gestor é uma tarefa complexa, havendo diversas maneiras a serem propostas para se chegar ao resultado esperado. Porém, nesse relatório constam as principais características observadas em um líder transformacional. Através de um acompanhamento contínuo e de longo prazo, associado a práticas, como por exemplo o

treinamento e o desenvolvimento é possível se atingir o resultado, de onde espera-se elevar o resultado e a performance da equipe comercial.



Relatório Técnico Conclusivo elaborado como
Pré-requisito parcial para o grau de Mestre no
Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Apêndice 2: Questionário para liderados

Questionário liderança e vendas para vendedores

Este questionário foi elaborado a fim de se levantar as práticas de gestão de equipes de vendas praticadas pelas organizações. Será garantido o sigilo dos respondentes, resguardando assim a privacidade de colaboradores e organizações.

 luisoares1991@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



*Obrigatório



Termo de consentimento livre e esclarecido

Meu nome é Luis André de Carvalho Soares da Glória Ramos e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o título "DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COMERCIAIS E DE VENDAS". Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova. Este termo foi elaborado de acordo com a Resolução 466/12, capítulo IV do Conselho Nacional de Saúde. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se justifica porque o desenvolvimento de habilidades de liderança pode transformar o gestor de vendas de uma empresa de forma que ele consiga potencializar o seu desenvolvimento para o alcance dos objetivos organizacionais e gerar resultados significativos. Apesar dessa evidência, algumas empresas comerciais ainda não investem no desenvolvimento de lideranças de vendas e não aproveitam todo o potencial de seus gestores.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho visa analisar como desenvolver um gestor de equipe de vendas para transformá-lo em um líder.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como procedimento metodológico, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão a coleta de dados. O questionário foi elaborado no software Google Docs e disponibilizado na mídia social WhatsApp. As respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e científicos da área.

Como benefícios de sua participação nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a criação de um produto técnico que facilite o desenvolvimento de gestores de vendas em líderes.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas, ou ainda, por inconvenientes gerados por ser contatado pelo WhatsApp por se tratar de um contato particular.

Visando minimizar estes riscos, o pesquisador entrará em contato prévio informando sobre a pesquisa e convidando o entrevistado a responder o questionário que será enviado somente se houver o aceite. O entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Entrevistado 1" e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a liberdade e o direito de interromper o preenchimento do questionário no momento que achar necessário e o mesmo não será considerado para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável posteriormente a concessão destas informações terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a garantia da plena liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Este termo de consentimento livre e esclarecido precederá a realização do questionário que só dará acesso as etapas seguintes de o entrevistado der o aceite on-line do termo. Uma cópia deste termo será assinada pelos pesquisadores e enviada para o WhatsApp ou para o e-mail do entrevistado.

Esta pesquisa não proporcionará qualquer despesa ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe indenizações decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.



Ao finalizar e enviar este formulário você concorda com os termos e que os dados apresentados sejam submetidos e utilizados, de forma anônima, para fins de pesquisa científica? *

- Sim
- Não

Nome (não se preocupe, seu nome não será divulgado) *

Sua resposta

Quantas vezes você bateu a meta nos últimos 12 meses? *

- 12
- 11
- 10
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1



Classifique estes itens segundo a sua percepção em seu ambiente de trabalho. *

	Sim	As vezes	Não
Meu gerente serve como modelo e é admirado pelo time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu gerente sabe inspirar o time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu gerente estimula a participação de todos e estimula o espírito de equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu gerente estimula a criatividade de sua equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alguém erra, meu gerente nunca expõe o acontecido em público para não constranger o colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu gerente sempre encoraja a equipe a dar novas ideias e soluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu gerente me dá a liberdade e autonomia para inovar e entregar novas soluções, ainda que estas soluções não estejam de acordo com a proposição inicial do meu gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Poderia explicar e citar exemplos que justifiquem suas respostas na pergunta anterior? *

Sua resposta

Qual destes modelos melhor representa o formato utilizado em uma reunião com a equipe de vendas? *

- As demandas e pautas são trazidas para o líder, que por sua vez apresenta as soluções para todo o time durante a reunião
- Durante a reunião, os vendedores são encorajados a partilhar suas experiências entre si e a se ajudarem mutuamente na solução de eventuais desafios com os clientes.

Poderia explicar e citar exemplos que justifiquem suas respostas na pergunta anterior? *

Sua resposta

Quais destes métodos você já vivenciou e gostou, durante treinamentos realizados com o time de vendas? *

- Discussão em grupo (um tema é trazido e os colaboradores debatem sobre ele)
- Simulação (cria-se um exemplo prático de trabalho e o colaborador precisa demonstrar o que faria para solucionar o problema)
- Estudo de caso (apresentam um exemplo de algo que tenha acontecido, e demonstram qual solução foi dada para o caso)
- Treinamento remoto síncrono (ao vivo) e assíncrono (gravado)
- Seminário
- Palestras motivacionais
- Vídeos e filmes
- Videoconferências



Deseja fazer algum comentário adicional?

Sua resposta

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



Apêndice 3. Termo de Assentimento



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Prezado Sr Marcelo Scharra

Solicitamos autorização para realização da pesquisa intitulada “DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES COMERCIAIS E DE VENDAS” a ser realizada pelo discente Luís André de Carvalho Soares da Gloria Ramos do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação do Docente Dr^a Marcia Cristina Rodrigues Cova, visando ter acesso aos dados a serem colhidos em sua empresa.

Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração da dissertação e de artigos de natureza acadêmico científica, que serão apresentados como trabalho em eventos científicos (congressos, seminários, conferências, etc.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

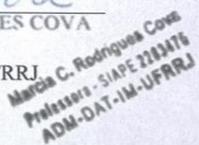
Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Rio de Janeiro, 10 de agosto de 2021.

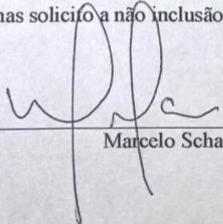


MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
 SIAPE Nº 2283475
 Docente Responsável pela pesquisa – MPGE/UFRRJ



LUÍS ANDRÉ DE CARVALHO SOARES DA GLORIA RAMOS
 Mestrando – MPGE/UFRRJ

Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome da empresa.
 ou
 Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão da empresa.



Marcelo Scharra 22.993.769.8