
Treinamento de liderança como instrumento de desenvolvimento de equipes de vendas

Leadership training as a resource for developing sales teams

Luis André de C. S da G Ramos^{1*}, Márcia C. R. Cova¹

RESUMO

A liderança vem sendo pesquisada com o intuito de melhorar os resultados organizacionais. O treinamento da liderança pode transformar o gestor de vendas para potencializar o seu desenvolvimento no alcance dos objetivos organizacionais e gere 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 artigo tem por objetivo analisar como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com a sua equipe de vendas para potencializar o seu desempenho. Como procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa básica de abordagem qualitativa, descritiva e baseada em um estudo de caso em uma consultoria de vendas. Para a coleta de dados, foram utilizados a pesquisa documental e um questionário semi-estruturado, enviado por WhatsApp. Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. A partir dos dados encontrados entende-se 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 uso de estudos de caso e debates entre participantes.

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

ABSTRACT

Leadership has long been researched in order to improve organizational results. Leadership training can transform the sales manager so that one can leverage their 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. This article aims to analyze how leadership can help managers to improve their relationship with their sales team to enhance their performance. As methodological procedures, a basic 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 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 among the participants.

Keywords: Training; Leadership; Sales team managers.

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

*E-mail: luisoares1991@gmail.com

INTRODUÇÃO

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 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. Neste sentido, o foco do estudo da 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.

Nas organizações comerciais, a atuação do líder é ainda mais evidente, pois o líder é o responsável pela equipe que precisa vender para subsistir, ou ao menos, arcar com seus custos operacionais. 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.

A liderança é um tema bastante abundante na literatura científica. Também se encontram com facilidade, textos que abordem a temática de vendas. Inicialmente, será apresentado introdutoriamente a relação entre estes dois temas, e a importância do líder no desempenho de equipes de vendas. Visando direcionar o foco da pesquisa para uma situação real, foi utilizada como caso de estudo uma empresa de consultoria para demandas relacionadas a vendas. A escolha da empresa se deu por acessibilidade, por ser o pesquisador membro de sua equipe.

Apesar da empresa de consultoria ser uma organização que está direcionada ao trabalho com equipes de vendas, conforme a organização cresce, cada vez mais clientes têm buscado auxílio para questões relacionadas à liderança, porque já perceberam que o

líder é capaz de motivar e estimular os seus seguidores para o atingimento de metas e resultados organizacionais. Logo, se um grupo apresenta resultados abaixo do esperado, tal resultado pode se dar em decorrência da baixa performance do líder, que reflete, por sua vez, em toda a equipe. Entretanto a empresa ainda não oferece um pacote que esteja relacionado especificamente com o desenvolvimento de lideranças.

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 o seu desempenho?

Visando responder a questão de pesquisa, essa artigo apresenta como objetivo principal analisar como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com sua equipe de vendas para potencializar o seu desempenho.

Para alcançar o objetivo principal foram estabelecidos os seguintes 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;

Foram selecionados clientes que estavam ativos na organização, ou seja, com contratos vigentes, e que apresentaram demandas direcionadas a lideranças, dentro do período de setembro a dezembro de 2021.

Essa pesquisa se torna relevante e se justifica porque a partir as organizações poderão desenvolver rotinas de desenvolvimento de lideranças de vendas que

possibilitem o desenvolvimento de seus gestores. Os gestores que passarem pelo processo poderão se desenvolver profissionalmente, agregando conhecimentos de soft skills (comportamentais) que, sendo postas em prática, serão altamente relevantes para o desempenho de suas atividades em qualquer cenário. A pesquisa também poderá corroborar para outras pesquisas que tratam da liderança de vendas, bem como da relação entre os perfis de liderança.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse referencial teórico, serão abordadas três temáticas principais para o estudo proposto, a saber: a gestão de pessoas, a liderança e a gestão de vendas. A gestão de vendas é um tema aprofundado da liderança, que por sua vez, é um tema aprofundado da gestão de pessoas. Desta forma, os três tópicos se conectam, conduzindo a um maior detalhamento de elementos relacionados à pesquisa.

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 (NORTHHOUSE, 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 a liderança constitui uma atividade universal, evidenciada em toda atividade humana, e até mesmo entre espécies animais (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 se considera 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 nos 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:

1. A liderança é entendida como um processo, e não uma característica de um indivíduo.
2. Este processo envolve uma maneira particular de influenciar, que chamamos "motivar".
3. A natureza dos incentivos, extrínsecas ou intrínsecas não fazem parte da definição apresentada.
4. A consequência da influência é a colaboração para se alcançar uma meta o resultado comum
5. As metas estão alinhadas entre o líder e seus seguidores, e não necessariamente precisam ser algo positivo ou bom para outros indivíduos que não estejam inseridos nesta relação entre líder e seguidor.

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). Diversos autores como Antonakis e House (2012), Yukl (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.

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).

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 1 – 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).

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.

Em suma, este trabalho considerará a abolição do papel do líder centralizador e autocrático, preferindo assim os conceitos atuais de liderança, com maior destaque no papel dos seguidores, aderindo portanto o perfil de líder transformacional em todas as suas quatro competências elencadas no Quadro 1 como elemento chave para que a organização e todos que com ela se relacionam sejam capazes de alcançar seus objetivos, dando assim uma perspectiva mais ampla porém ainda correlata ao proposto para a gestão de pessoas abordada anteriormente.

Liderança de Vendas

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

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 a 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.

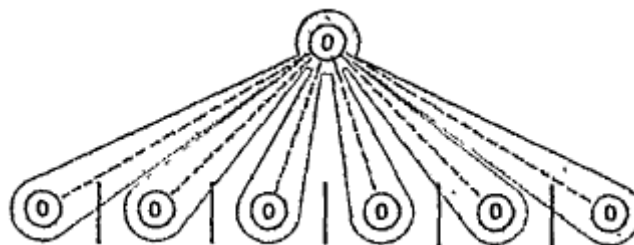
2. Vendedores são muito caros. Se uma empresa decidir contratar pessoal de vendas extra, o custo será muito maior do que apenas o salário básico (e comissão). A maioria das empresas fornece um carro se a viagem for necessária e as despesas de viagem também forem pagas. Para se desenvolver habilidades 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 em que é necessária habilidade, tais como esportes (futebol, vôlei, atletismo), o resultado 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).

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:

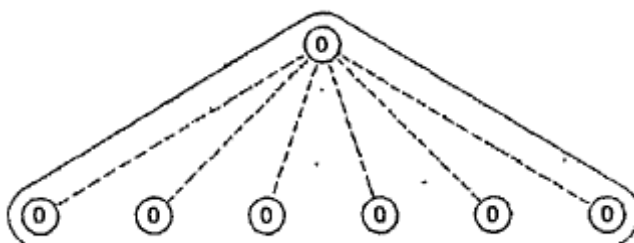
Figura 1 – Padrão homem-a-homem de organização



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 2 – 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 compartilhar 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 1 e 2). 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.

PERCURSO METODOLÓGICO

Esse artigo se constitui em sua natureza em uma pesquisa básica. 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.

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.

A coleta de dados foi realizada 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.

Para a realização das análises dos dados coletados através dos questionários foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, 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 (2011, p. 31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

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.

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.

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:

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. 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. 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. 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?”. Com esta análise, observamos que os vendedores são encorajados a partilhar as suas experiências com o grupo, de modo a construir 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.

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.

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 2 – Categorias de análises

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
“Acho muito legal trocar experiências com os colegas.” (Respondente 1) “[...] muitas vezes um colega já passou por algo parecido e ajuda a dar a solução. Muitas vezes aprendo algo legal.” (Respondente 3, 2021) “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) “Às vezes a gente fala na reunião, mas a maior parte do tempo é escutando” (Respondente 7, 2021)	CATEGORIA 1. Troca de experiências
“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) “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)	CATEGORIA 2. Solução de problemas

“Normalmente tem uma parte na reunião que o gerente pergunta quais são as dificuldades que a gente está tendo, daí a gente comenta [...]” (Respondente 3, 2021) “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) “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)	
“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) “Não costuma ter reunião sempre. Ele normalmente só fala as metas de cada um” (Respondente 6, 2021) “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) “Começa falando as metas” (Respondente 8, 2021)	Categoria 3. Identificação das metas
“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) “Treinamento online é muito melhor” (Respondente 4, 2021) “Os treinamentos ajudam muito a desenvolver profissionalmente” (Respondente 5, 2021) “Gosto dos treinamentos porque sempre aprendemos coisas novas. Acho que é importante para todo mundo” (Respondente 7, 2021) “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)	Categoria 4. Treinamento dos vendedores
“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). “A história do gerente aqui na empresa para mim é um grande exemplo a ser seguido[...]” (Respondente 5, 2021) “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) “Acho que todo bom gerente fatalmente acaba sendo admirado pela equipe” (Respondente 8, 2021)	Categoria 5. Influência idealizada (líder transformacional)
“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) “Me sinto constantemente motivado a conseguir os resultados da empresa” (Respondente 7, 2021) “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) “A motivação é algo que o gerente valoriza e estimula muito” (Respondente 10, 2021)	Categoria 6. Inspiração motivacional (líder transformacional)
“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) “Temos liberdade para tomar decisões conforme o que achamos ser melhor a ser feito” (Respondente 4, 2021) “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)	Categoria 7. Estímulo intelectual (líder transformacional)

“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) “Me sinto valorizado e importante para a empresa e o gerente faz questão disso” (Respondente 3, 2021) “Sempre quando o gerente liga para resolver algo, primeiro pergunta como a gente está, etc, e depois fala dos problemas” (Respondente 5, 2021) “Aqui não me sinto apenas um número, vejo que sou reconhecido e importante” (Respondente 6, 2021) “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)	Categoria 8. Consideração individual (líder transformacional)
“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) “Muito bacana a iniciativa! Acho que todo gerente deveria se preocupar em desenvolver estes aspectos da pesquisa” (respondente 4, 2021) “Legal! Fico feliz em estar em uma empresa que busca desenvolver [...] os gerentes, pois isso é muito importante”. (Respondente 6, 2021) “[Os pontos abordados na pesquisa são] os principais pontos esperados de um gerente na minha opinião” (Respondente 8, 2021)	Categoria 9. Treinamento e Desenvolvimento do líder

Fonte: Elaboração própria 2021

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 intelectualmente 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos estruturados nesse artigo 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.

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.

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.

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.

REFERÊNCIAS

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 2012.

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**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E.. Transformational leadership. **Psychology press**, v. 3, f. 148, 2006.

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

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

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

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.

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

INGRAM, Thomas n. *et al. Sales management: analysis and decision making*. 6 ed. Routledge, v. 1, f. 218, 2006.

JOBBER, David; LANCASTER, Geoffrey. **Selling & sales management**. 8 ed. Financial times/prentice hall, f. 285, 2009.

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.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z.. **An instructor's guide to the leadership challenge**. 1 ed. Jossey-bass publishers, f. 53, 1995.

LIKERT, Rensis. **New patterns of management**. New york: mcgraw-hill, f. 140, 1951.

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.

PARA-GONZÁLEZ, L., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & MARTÍNEZ-LORENTE, A. R.. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 2018

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.

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.

VROOM, Victor H; JAGO, Arthur G. The role of the situation in leadership. **American psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, jan 2007.

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.

Recebido em: 10/08/2022

Aprovado em: 12/09/2022

Publicado em: 21/09/2022