



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O EFEITO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER, DO MONITORAMENTO E DA MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES SOBRE O DESEMPENHO DE VENDAS

RENATA BÁRBARA MORENO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

PAULO HENRIQUE MULLER PRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

ANA PAULA MERENDA RICHARDE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

O EFEITO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER, DO MONITORAMENTO E DA MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES SOBRE O DESEMPENHO DE VENDAS

1 INTRODUÇÃO

Líderes em todos os níveis têm recebido atenção da literatura. Principalmente na área de vendas, onde os líderes têm papel fundamental no planejamento, comunicação e execução das metas de vendas de curto, médio e longo prazo (HAYATI et al., 2018). Os vendedores representam a maior parte do pessoal de marketing e do orçamento de marketing de muitas empresas. Assim, o suporte dos vendedores e das atividades de vendas é de importância crítica para as organizações tanto pela sua representatividade quanto pela sua relevância (CRAVENS et al., 1993).

Dois tipos de comportamentos de liderança são relevantes neste estudo, o estilo de liderança transacional, caracterizado pelo processo de troca de dar e receber feedbacks; e a liderança transformacional, entendida como um processo de liderança mais carismático, no qual os líderes influenciam os seus liderados pelos seus valores, aspirações, objetivos e comportamentos (MACKENZIE E PODASKOFF, 2001). Estudos anteriores na área de vendas não foram conclusivos sobre as reais relações entre as variáveis de liderança, motivação, controle e desempenho. Embora o corpo de pesquisas tenha tentado trazer evidências sobre qual tipo de liderança ou controle é mais eficaz nas vendas, estes resultados permanecem inconclusivos (MIAO et al., 2007; HAYATI et al., 2018; VIERA et al., 2018; MAQSOOM et al., 2020).

De acordo com Mackenzie e Podsakoff (2001), a liderança transformacional e a liderança transacional são consideradas complementares ao invés de concorrentes. Em outras palavras, as teorias da liderança transformacional postulam que a maioria dos líderes se envolve em formas transacionais de comportamento do líder, fornecendo feedback contingente ao desempenho, mas líderes excepcionais vão além disso e também se envolvem em formas transformacionais de comportamento do líder. Consequentemente, esses comportamentos transformacionais do líder aumentam ou aumentam a eficácia do líder, além do que ele ou ela poderiam alcançar apenas por meio da liderança transacional (MACKENZIE; PODASKOFF, 2001).

Contrariando este argumento, alguns estudos demonstram que na presença de outras variáveis como sistema de controle de comportamento e motivação intrínseca e extrínseca, apenas um tipo de liderança sobressai e tem maior influência no desempenho dos vendedores (MIAO et al., 2007; GUMUSLUOGLU & ILSEV 2009; VIEIRA et al., 2018).

Diante disso, entende-se que não apenas a literatura, mas as organizações de vendas podem se beneficiar de uma compreensão mais profunda sobre a relação entre a liderança de vendas e as disposições motivacionais dos vendedores (ou seja, motivação intrínseca e extrínseca) impactando o desempenho dos vendedores (MALLIN et al., 2017). Assim sendo, este estudo teve como principal objetivo investigar as *relações entre o comportamento da liderança, os sistemas de controle e a motivação dos vendedores no desempenho do vendedor*. Especificamente, esta pesquisa visa entender: a) a relação dos comportamentos de liderança transformacional e transacional no sistema controle dos vendedores; b) a relação dos comportamentos de liderança e sistema de controle no desempenho e por fim, c) se o tipo de motivação (intrínseca ou extrínseca) tem relação com os comportamentos de liderança.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a teoria da liderança em um contexto de gerenciamento de vendas buscando dar luz ao comportamento do líder e como este influencia o comportamento do vendedor. Do ponto de vista gerencial, contribui para vincular

os comportamentos dos gerentes de vendas ao ambiente organizacional em que estão inseridos, examinando as relações dos sistemas de controle e o desempenho dos vendedores. E, finalmente, para enriquecer o conhecimento atual sobre a quantidade bastante limitada de pesquisas direcionadas ao exame do papel da liderança de vendas nos resultados comportamentais dos vendedores.

Este estudo está organizado em seções de referencial teórico e dedução de hipóteses, metodologia, resultados, discussões e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA EM VENDAS

Os comportamentos e atividades que os gerentes de vendas desempenham têm um papel importante na maneira como os vendedores se sentem e atuam (PANAGOPOULOS & DIMITRIADIS, 2009). Isto porque os gerentes de vendas são responsáveis por supervisionar os comportamentos e atividades dos vendedores, tarefas de vendas, definir metas de vendas e ajudar os vendedores a atingir seus resultados (ANDERSON & OLIVER, 1987).

Dentre os diversos estudos de liderança, um deles tem recebido atenção na área de vendas: os comportamentos de liderança transformacional e transacional. Nesta teoria, o comportamento dos líderes pode ser representado por dois processos. O processo de troca de dar e receber feedback, associado ao estilo de liderança transacional, e um processo de liderança mais carismático, no qual os líderes influenciam os seus liderados pelos seus valores, aspirações, objetivos e comportamentos, a liderança transformacional (MACKENZIE E PODASKOFF, 2001).

Os comportamentos de feedback do líder transacional, como os comportamentos de recompensa contingente e de punição como tal, são tidos como um processo de influência subjacente de conformidade instrumental em vez de internalização ou identificação. Esta é considerada uma diferença fundamental entre os dois tipos de liderança (MACKENZIE E PODASKOFF, 2001).

Dentre outras diferenças entre liderança transformacional e liderança transacional, são notáveis primeiramente o processo pelo qual os líderes transformacionais influenciam seus seguidores. A liderança transformacional envolve fundamentalmente a mudança dos valores, objetivos e aspirações dos seguidores, de modo que realizem seu trabalho porque é consistente com seus valores, em oposição à expectativa de que serão recompensados por seus esforços. Por exemplo, conforme observado por Kuhnert & Lewis (1987, p.653), a liderança transformacional "é possível quando os valores finais de um líder (padrões internos) são adotados pelos seguidores, produzindo assim mudanças nas atitudes, crenças e objetivos dos seguidores".

Da mesma forma, a liderança transformacional envolve líderes e seguidores, elevando a motivação e o senso de propósito uns dos outros. Este propósito superior é aquele em que os objetivos e aspirações dos líderes e seguidores se fundem em um. Tanto os líderes quanto os seguidores são transformados em busca de metas que expressam aspirações nas quais eles podem se identificar (MACKENZIE & PODASKOFF, 2001).

Assim, em contraste com a liderança transacional, a liderança transformacional influencia os seguidores por meio de um processo de internalização e/ou identificação, em vez de conformidade instrumental (MACKENZIE & PODASKOFF, 2001; VIEIRA et al., 2018). Apesar dessas diferenças nas duas formas de comportamento, Mackenzie e Podaskoff (2001) alegam que as duas formas são consideradas complementares ao invés de concorrentes.

2.2 SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO DE VENDAS

Como os vendedores respondem pela maior parte do pessoal de marketing e do orçamento de marketing de muitas empresas, o controle dos vendedores e das atividades de vendas é de importância crítica para os executivos (CRAVENS et al., 1993). O termo "controle" foi definido em marketing como "tentativas da administração ou de outras partes interessadas dentro da organização de influenciar o comportamento e as atividades do pessoal de marketing para alcançar os resultados desejados" (JAWORSKI 1988, p.24).

Os Sistemas de Controle de Gerenciamento de Vendas (SCGVs) são frequentemente implementados por empresas para alinhar os vendedores com os objetivos organizacionais. Anderson e Oliver (1987) descreveram dois tipos de controle principais: SCGV baseado em comportamento e SCGV baseado em resultados. O controle baseado em comportamento, ou o monitoramento do comportamento, (CBC) enfatiza o monitoramento, direção, avaliação e recompensa dos comportamentos dos vendedores, enquanto o controle baseado em resultados (CBR) se concentra em monitorar, direcionar, avaliar e recompensar os resultados finais e alcançados pelos vendedores. Com base no trabalho de Anderson e Oliver, vários pesquisadores examinaram os efeitos desses sistemas em vendedores (por exemplo, CRAVENS et al., 1993; OLIVER e ANDERSON, 1994). Este fluxo de pesquisa forneceu algumas evidências de que os resultados da CBC possuem níveis mais elevados de satisfação, comprometimento e desempenho do vendedor do que o controle baseado em resultados (BALDAUF et al., 2005; PANAGOPOULOS e DIMITRIADIS, 2009).

2.3 A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES

A motivação é tipicamente definida como um estado psicológico que inicia e orienta o comportamento ou as escolhas conscientes de uma pessoa (BROWN & PETERSON, 1994). Enquanto a motivação extrínseca reflete até que ponto os vendedores tratam o trabalho como um meio de obter recompensas externas (por exemplo, dinheiro, reconhecimento e promoção), a motivação intrínseca mede até que ponto os vendedores são movidos por um interesse apaixonado e um nível profundo de prazer no que eles fazem (AMABILE et al., 1994; WEITZ et al., 1986). A motivação intrínseca é particularmente relevante para a pesquisa de vendas por causa de suas implicações para a eficácia das vendas (ROMAN & IACOBUCCI, 2010) e o bem-estar dos vendedores (RYAN & DECI, 2000).

Os gerentes de vendas costumam citar a motivação dos vendedores como uma preocupação principal ao gerenciar sua força de vendas (MIAO, et al., 2007; MALLIN et al., 2017). A motivação é até reconhecida como o terceiro preditor mais eficaz do desempenho de vendas, depois das percepções e habilidades do papel (CHURCHILL et al., 1985). Em determinados mercados e dependendo da intensidade da competição, os gerentes de vendas podem esperar que seus vendedores apliquem um esforço extra quando necessário em seus objetivos e atividades, mas essa orientação de incentivo pode ser problemática para determinados comportamentos. Uma área de preocupação para os gerentes é justamente como motivar os vendedores a atingir um alto desempenho de vendas, seja ele satisfatório a meta ou acima da média (PULLINS, 2001).

No contexto do controle de vendas, o sistema de controle híbrido parece estar mais fortemente vinculado à motivação intrínseca do vendedor em comparação com o uso singular do controle comportamental ou de resultados (OLIVER & ANDERSON, 1994). Pesquisas anteriores sugerem que o monitoramento do comportamento pode ter um efeito positivo na motivação intrínseca porque enfatiza as habilidades e o conhecimento de vendas que podem aumentar a orientação intrínseca de recompensa dos vendedores (WEITZ et al., 1986). O

principal efeito do monitoramento na motivação intrínseca, entretanto, é um tanto ambíguo. Por um lado, o feedback relacionado às estratégias de vendas embutidas no controle de atividades pode aumentar a motivação intrínseca devido à percepção de competência aprimorada (ANDERSON & OLIVER, 1987); por outro lado, a determinação de cima para baixo das atividades rotineiras pode levar a um *locus* externo de controle e perda de autodeterminação, o que pode diminuir a motivação intrínseca. Da mesma forma, o controle do resultado pode diminuir a motivação intrínseca, dependendo se o feedback do resultado e as recompensas são interpretados como “controladores” ou “informativos” na natureza (ANDERSON & OLIVER, 1987; MIAO & EVANS, 2012)

Quase todo líder de equipe que trabalha com motivação enfrenta a questão de quanta motivação seus seguidores precisam ou têm para uma tarefa, e quais são os impulsos que promovem mais ou menos motivação em uma variedade de tarefas e objetivos (RYAN & DECI, 2000). Como os comportamentos motivados extrinsecamente não são inerentemente interessantes e, portanto, devem ser inicialmente estimulados externamente, a principal razão pela qual as pessoas tendem a estar dispostas a fazer os comportamentos é que elas são valorizadas por outras pessoas importantes a quem se sentem (ou gostariam de se sentir) conectadas seja uma família, um grupo de pares ou uma sociedade (RYAN & DECI, 2000).

Em sua pesquisa sobre a relação da motivação com o desempenho, Miao et al. (2007) encontraram que, ao contrário do esperado pela teoria (CRAVENS et al., 1993), a motivação extrínseca não teve uma relação positiva com o desempenho, mas sim a motivação intrínseca.

2.4 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

2.4.1 Motivação dos vendedores e o desempenho em vendas

Vendedores que estão intrinsecamente motivados procuram desafios e gostam genuinamente de suas tarefas, enquanto aqueles que estão motivados extrinsecamente buscam compensação e reconhecimento (MIAO et al., 2007). Com base nisso, há evidências de pesquisas anteriores que os efeitos da motivação nos resultados de vendas variam de acordo com outras variáveis, como comportamentos de liderança (MALLIN et al., 2017).

O grau em que um vendedor está mais intrinsecamente/extrinsecamente motivado pode impactar o desempenho de forma diferente (MIAO et al., 2007). Por exemplo, Tyagi (1985) descobriu que a motivação intrínseca teve um impacto maior no desempenho do vendedor no trabalho do que a motivação extrínseca. Cerasoli et al. (2014) acham o mesmo ao adicionar a nuance de que a quantidade de desempenho é eliciada mais fortemente com motivadores extrínsecos e a qualidade de desempenho com motivadores intrínsecos.

O prazer da tarefa é o componente afetivo da motivação intrínseca. Para as pessoas que gostam das atividades relacionadas a uma tarefa, a recompensa é a experiência contínua de realizar a tarefa (DECI & RYAN, 1985), que é independente das recompensas por resultados imediatos. Foi sugerido que aqueles que têm altos níveis de prazer com a tarefa estão mais dispostos a aceitar o fracasso como uma experiência de aprendizagem porque as recompensas de resultados imediatos tornam-se relativamente menos importantes (WEITZ et al., 1986) devido a um *locus* interno de controle (RYAN & DECI, 2000; MIAO et al., 2007).

Portanto, espera-se que a busca de desafios tenha um impacto positivo no desempenho das vendas. Assim, hipotetiza-se que:

H1: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho em vendas.

A motivação extrínseca é composta por busca de remuneração e busca reconhecida. Em compensação, o dinheiro é o principal motivador e pode ser usado como uma recompensa pelo alto desempenho (MIAO & EVANS, 2014). Embora "o dinheiro seja provavelmente o incentivo mais amplamente usado" na força de vendas (PINDER, 2011, p. 396), o comportamento de um fornecedor também pode ser motivado por razões intrínsecas. Em vez de serem instrumentais para algum outro objeto de valor, os comportamentos motivados intrinsecamente são agradáveis, intencionais e fornecem razão suficiente para persistir (CERASOLI et al., 2014).

Como um componente cognitivo da motivação extrínseca, a busca por compensação não indica necessariamente uma falta de interesse ou envolvimento com a tarefa. Na verdade, quando reflete uma meta comportamental conscientemente valorizada (RYAN & DECI, 2000), a busca por compensação está positivamente correlacionada tanto com a estratégia comportamental quanto com o nível de esforço (AMABILE et al., 1994). Portanto, espera-se que os vendedores com grande necessidade de buscar remuneração trabalhem mais e com mais inteligência. A busca por reconhecimento tende a focar na atenção do vendedor na atividade de venda exigida do supervisor imediato (KOHLI et al., 1998), aumentando assim o esforço de venda do vendedor. Portanto hipotetiza-se que:

H2: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a desempenho em vendas

2.4.2 Sistema de monitoramento em vendas e a motivação do vendedor

Anderson e Oliver (1987) argumentaram que os vendedores sob monitoramento de resultados tendem a demonstrar baixos níveis de motivação intrínseca porque sua remuneração está diretamente ligada aos resultados de vendas. A preponderância de evidências empíricas apoia essas relações contestadas (por exemplo, BALDAUF et al., 2005; CRAVENS et al., 1993; OLIVER & ANDERSON, 1994; MIAO et al., 2007).

O argumento negativo sustenta que as metas de vendas de resultados estão frequentemente associadas à pressão no trabalho e ao estresse da função, por um lado, e a uma recompensa externa atraente, por outro (MIAO et al., 2007). As metas de vendas são normalmente definidas em uma base anual, mas são monitoradas em intervalos de tempo mais curtos (por exemplo, semanal, mensal ou trimestral) para garantir o progresso. A pressão e o estresse causado por essas metas de vendas, se muito grandes, podem levar a respostas negativas (WANG et al., 2012).

Embora estes estudos tenham investigado a relação entre o sistema de monitoramento, o comportamento do vendedor e o desempenho de vendas, espera-se neste estudo que o comportamento do sistema de monitoramento do comportamento esteja positivamente relacionado a motivação intrínseca (H3) enquanto o controle de resultados esteja relacionado com a motivação extrínseca (H4). Portanto, o monitoramento do comportamento mediará as relações e terá uma relação positiva com na motivação intrínseca e a performance dos vendedores, conforme segue:

H3: O monitoramento do comportamento terá uma relação positiva com a motivação intrínseca e com o desempenho em vendas.

Anderson e Oliver (1987) argumentaram que os vendedores sob controle de resultados tendem a demonstrar um nível mais alto de motivação extrínseca porque sua remuneração está

diretamente ligada aos resultados de vendas. A preponderância de evidências empíricas apoia essas relações contestadas (por exemplo, BALDAUF et al., 2005; CRAVENS et al., 1993; OLIVER & ANDERSON, 1994; MIAO et al., 2007).

No controle de resultados, o risco de desempenho foi transferido da gerência para o vendedor (ANDERSON & OLIVER, 1987). Os vendedores muitas vezes não são monitorados de perto por seus supervisores sob o controle de resultados (ANDERSON & OLIVER, 1987). No entanto, a necessidade de mostrar resultados pode ter um grande impacto na reputação dos vendedores e em novas oportunidades de reconhecimento no trabalho e / ou no aumento da remuneração por meio da obtenção de um novo cargo ou de uma promoção, portanto, o monitoramento será um mediador. Em outras palavras, um vendedor monitorado por um controle de resultados mostrará um nível positivo de motivação externa tanto pela busca de remuneração quanto pela busca de reconhecimento (RODRIGUES et al., 2015). Sendo assim, hipotetiza-se:

H4: O monitoramento de resultados terá uma relação positiva com a motivação extrínseca e o desempenho de vendas.

2.4.3 O papel da liderança

De acordo com a Teoria do Caminho-objetivo, os líderes atuam como treinadores e facilitadores para seus subordinados (HOUSE, 1996). O *coaching* de vendas é "uma sequência de conversas e atividades que fornecem feedback e incentivo contínuos a um vendedor ou membro da equipe de vendas com o objetivo de melhorar o desempenho dessa pessoa" (CORCORAN et al. 1995; SHANNAHAN et al., 2013). Um gerente de vendas que desempenha um papel de *coaching*, conhecido como líder transformacional, tem um papel crucial em capacitar, aconselhar e orientar os vendedores para atingir os níveis de desempenho desejados (MACKENZIE et al. 2001). Como tal, este tipo de liderança tem sido referido como uma das oportunidades mais significativas disponíveis para uma organização para influenciar o desempenho do vendedor (SHANNAHAN et al., 2013; VIEIRA et al., 2018).

Ações de liderança transformacional são frequentemente relacionadas a métodos de *coaching* (SOSIK et al., 2000; SHANNAHAN et al., 2013; FRIEDER et al., 2018). Um líder transformacional é conhecido como alguém que oferece suporte e ajuda a articular uma visão baseada em um propósito organizacional (JUDGE & PICCOLO, 2004). Os líderes transformacionais ajudam sua equipe a repensar a maneira como fazem seus negócios, reexaminar suas suposições e oferecer um propósito que transcende objetivos de curto prazo e se concentra nas necessidades intrínsecas de ordem superior (JUDGE & PICCOLO, 2004). Portanto, os gerentes podem representar modelos para os subordinados, que adotam as cognições dos gerentes, além de seu comportamento, melhorando o seu comportamento pelo monitoramento e aumentando o seu prazer intrínseco e desempenho na tarefa. Portanto, hipotetiza-se:

H5: A liderança transformacional terá uma relação positiva com o monitoramento do comportamento.

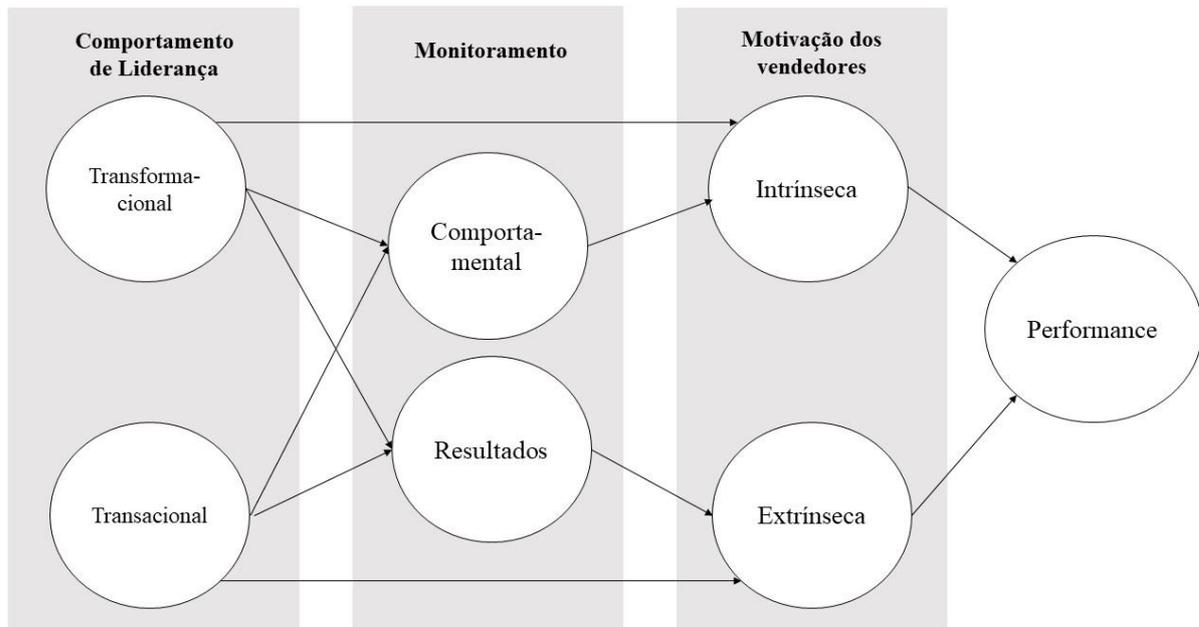
Por outro lado, quando o controle baseado em resultados é usado com monitoramento de metas ou pouco controle de comportamento e habilidades, ele não gera mais comportamento do vendedor (WANG et al., 2012). Assim, para maximizar o efeito positivo do controle baseado em resultados sobre o comportamento dos vendedores, este deve estar associado a um forte comportamento de liderança que possa potencializar seus efeitos, fornecendo feedbacks diretos e um sistema de punição e recompensa.

Outro aspecto importante da liderança transacional é o fornecimento de recompensas e punição. Indivíduos, equipes e organizações são recompensados por alcançar resultados pré-especificados. Esse comportamento baseado em recompensa permite que indivíduos, equipes e organizações trabalhem duro para obter benefícios que, por sua vez, fornecem uma base para atingir os objetivos de vendas e o sucesso na carreira (MAQSOOM et al., 2020). A influência de um líder transacional neste relacionamento também estimula a disciplina e a meritocracia, fomentando um ambiente de respeito aos resultados de vendas (MACKENZIE et al., 2001). Esse comportamento promove o reconhecimento entre os membros da equipe de vendas e lhes dá confiança para atingir seus objetivos de acordo com suas próprias rotinas e processos de trabalho. Portanto, hipotetiza-se que um comportamento de liderança transacional reforçará o controle baseado em resultados, assim como a relação com a motivação extrínseca, levando a um melhor desempenho de vendas.

H6: A liderança transacional terá uma relação positiva com o controle por resultados, a motivação extrínseca e o desempenho em vendas.

Assim sendo, têm-se o seguinte modelo de pesquisa:

FIGURA 01: Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3 METODOLOGIA

Para testar as relações propostas, este estudo fez uso da técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com modelo de mensuração de Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Os dados foram coletados por meio de um *survey online* com profissionais de vendas em diversos setores da indústria nos Estados Unidos, o recorte de tempo foi transversal. As variáveis de Liderança Transformacional e Transacional foram medidas utilizando a escala adaptada de MacKenzie et al. (2001). O instrumento empregou uma escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente'). O tipo de monitoramento foi medido utilizando o conceito de sistema de controle de Anderson e Oliver (1987) adaptado por Ahearne et al (2013). O instrumento possui 5 itens e foi empregado uma escala Likert de cinco

pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente'). Já a motivação intrínseca e extrínseca foi medida utilizando o instrumento desenvolvido por Miao & Evans (2012). O instrumento possui 4 itens e foi mensurado em escala Likert de cinco pontos (1 = 'discordo totalmente' e 5 = 'concordo totalmente').

Foram coletados dados de vendedores em diversos setores empresariais nos Estados Unidos (tais como: varejo, bancos e finanças, construção, serviços e outros). Os dados foram coletados via *Amazon Mechanical Turk* usando o filtro geográfico (foram excluídos todos os respondentes não norte-americanos) e um filtro de função de trabalho “*Job Function - Marketing, Sales & Business Development*”. A pesquisa foi realizada entre os dias 02 de junho de 2021 e 15 de junho de 2021 e obteve um total de 313 participantes.

Seguindo orientações de boas práticas em pesquisas de marketing (MALHOTRA, 2012), para melhorar a qualidade das respostas, foram feitas checagens de atenção e algumas ações foram desenvolvidas para minimizar os vieses de método no presente estudo: a) proteção do anonimato do respondente; b) Separação psicológica entre variáveis independentes e dependentes ao longo do questionário; c) Utilização de escalas tipo Likert; c) adequação de termos técnicos e jargões acadêmicos para a linguagem de gestão; d) adequação de escalas para evitar frases negativas ou escalas invertidas. Após o tratamento dos dados, 8 respondentes foram excluídos da análise, pois não responderem corretamente à pergunta de checagem de atenção. Na sequência, mais 5 respostas foram descartadas por não estarem completas. Sendo assim, o total da amostra considerada para o estudo foi de 300 respondentes finais.

4 RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

Foram utilizadas trezentas respostas válidas (N=300, sendo 61% feminino). Perguntas descritivas foram realizadas para a identificação do perfil do vendedor. As perguntas foram sobre a sua indústria, tamanho da empresa, gênero e perfil em vendas. Dentre os ramos da indústria pesquisados, três tiveram destaque na pesquisa: o varejo com 21%, comida e bebida com 19% e financeiro com 17% dos respondentes, outros (13%), serviços de saúde (7%), têxtil (6%), produção de metal (5%), agricultura, construção e educação com 3%. Com relação aos cargos na área de vendas, a grande maioria estava em cargos de liderança (90%), dentre gestores e supervisores (21%), coordenadores (13%) e diretores de vendas (10%), proprietário (7%) e vendedor (3%).

A maioria dos respondentes (64%) se enquadraram em grandes empresas, com 100 ou mais funcionários (SEBRAE, 2013). O nível de educação dos entrevistados ficou em sua maioria (84%) no nível superior completo. Quando questionados sobre a sua jornada de vendas, isto é, o momento do primeiro contato com o cliente até o fechamento da venda, 58% dos respondentes identificam que a sua venda acontece imediatamente ou com um tempo não maior que 15 dias. O restante, 42% apresentam uma jornada mais longa de vendas, maior que 1 mês para o fechamento.

O treinamento em vendas também foi considerado nesta pesquisa. Quando questionados sobre a quantidade de cursos já realizados na área, 64% dos respondentes afirmaram que realizaram de 1 a 5 cursos ao longo da carreira. O tempo de carreira também foi considerado no estudo. A maioria dos respondentes (58%) tem mais de 5 anos de carreira na área.

4.2 Mensuração dos Construtos do Modelo

Para verificar a confiabilidade dos construtos, foram conduzidos teste de variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC), que são indicadores associados à qualidade da medida dos construtos. Conforme a TABELA 1 mostra, todos os construtos analisados tiveram valores de AVE superiores a 0.5, conforme proposto por Hair et al., (2010), o que assegura a confiabilidade das medidas.

TABELA 1: Indicadores de confiabilidade dos construtos

Construtos	Indicadores do modelo				
	AVE	Confiabilidade Composta	R Square	Comunalidade	Redundância
Extrínseco	0,6066	0,7543	0,3352	0,6066	0,1610
Intrínseco	0,6288	0,8351	0,3528	0,6288	0,1720
Monitoramento Comportamental	0,6398	0,8765	0,5316	0,6398	0,2395
Monitoramento Resultado	0,7361	0,8931	0,4991	0,7361	0,2838
Performance 1	0,5350	0,7742	0,2380	0,5350	0,0979
Transacional	0,5978	0,8164		0,5978	
Transformacional	0,5808	0,8470		0,5808	

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2022).

Ainda verificando a qualidade dos construtos, foram realizadas as análises de confiabilidade interna e externa dos construtos isoladamente e na sua totalidade, buscando entender a variância extraída. As cargas fatoriais foram consideradas estatisticamente significantes e idealmente com valores acima de 0,7, conforme mostra a TABELA 3. A validade discriminante dos construtos também foi verificada, conforme mostra a TABELA 2 e todos os construtos apresentaram resultados que indicam que os construtos são diferentes.

TABELA 2: Validade Discriminante

	Extrínseco	Intrínseco	Monit Compor	Monit Result	Perfor mance 1	Transa cional	Trans forma cional
Extrínseco	0,607	0,257	0,257	0,297	0,192	0,258	0,197
Intrínseco	0,332	0,629	0,310	0,194	0,121	0,217	0,277
Monit Comporta	0,507	0,557	0,640	0,621	0,233	0,450	0,446
Monit Resultado	0,545	0,440	0,788	0,736	0,285	0,440	0,400
Performance1	0,438	0,348	0,483	0,534	0,535	0,289	0,234
Transacional	0,508	0,466	0,671	0,663	0,538	0,598	0,470

Transformacional 0,444 0,526 0,668 0,632 0,484 0,686 **0,581**

Legenda: Diagonal Principal - AVEs; Triângulo Inferior - correlações; Triângulo Superior - correlações elevadas ao quadrado

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2022).

Todos os construtos apresentaram carregamentos significativos nos seus itens, com valores significativos e cargas fatoriais que apresentam bons indicadores de explicação do construto, conforme mostra a TABELA 3:

TABELA 3: Cargas fatoriais dos itens dos construtos

Construtos	Itens	Cargas	Sig.
Transacional	Meu gerente de vendas dá um feedback positivo quando seu pessoal de vendas tem um bom desempenho	0,722	p<0,001
	Meu gerente de vendas dá um reconhecimento especial quando seus vendedores produzem em um nível elevado	0,818	p<0,001
	Meu gerente de vendas avisa seu pessoal de vendas quando eles têm um desempenho ruim.	0,776	p<0,001
Transformacional	Meu gerente de vendas estimulou seu pessoal de vendas a repensar a maneira como fazem negócios	0,795	p<0,001
	Meu gerente de vendas estimulou ideias que desafiaram seus vendedores a reexaminar algumas de suas suposições básicas sobre o trabalho	0,751	p<0,001
	Meu gerente de vendas faz perguntas que despertam seu pessoal de vendas sobre o desempenho de vendas	0,761	p<0,001
	Meu gerente de vendas estimula a liberdade e mostra respeito à sua equipe de vendas	0,741	p<0,001
Intrínseco	O que mais importa para mim é desfrutar do meu trabalho de vendedor	0,856	p<0,001
	Gosto de vender pelo prazer de fazê-lo	0,759	p<0,001
	É a experiência de vender que me dá mais prazer	0,760	p<0,001
Extrínseco	Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar com meu trabalho de vendas	0,723	p<0,001
	Estou bem ciente das metas de renda que tenho para mim	0,831	p<0,001
Monitoramento Comportamental	Meu gerente me informa sobre as atividades de vendas que eu devo realizar	0,828	p<0,001
	Meu gerente monitora as minhas atividades de vendas	0,755	p<0,001
	Se meu gerente sente que preciso ajustar minhas atividades de vendas, ele me fala sobre isso.	0,807	p<0,001

	Se eu desempenhar bem as atividades de vendas, meu supervisor me elogia.	0,808	p<0,001
Monitoramento Resultado	Meu gerente distrital me informa sobre o nível de desempenho de vendas que se espera que eu alcance.	0,859	p<0,001
	Recebo feedback de meu gerente distrital sobre se estou atendendo às expectativas de desempenho de vendas.	0,812	p<0,001
	Meu gerente distrital garante que eu esteja ciente da medida em que eu atinjo as metas de desempenho de vendas.	0,901	p<0,001
Performance	Contribuindo para a fatia de mercado da minha empresa	0,813	p<0,001
	Venda de produtos com alta margem de lucro	0,692	p<0,001
	Gerando um alto nível de vendas em dólares	0,683	p<0,001

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2022).

4.3 Teste de Hipóteses

A verificação das hipóteses do modelo foi conduzida no *Smart PLS* (PLS-SEM) e os resultados mostram significância estatística para as relações propostas. As motivações extrínseca e intrínseca estão positivamente relacionadas com o desempenho em vendas ($\beta=0,36$; $t=3,68$; $p<0,000$ e $\beta=0,27$; $t=2,22$; $p=0,000$, respectivamente). A relação entre o monitoramento do comportamento e a motivação intrínseca e o desempenho em vendas também foi positiva ($\beta=0,37$; $t=2,73$; $p=0,000$), assim como o extrínseco ($\beta=0,37$; $t=2,73$; $p=0,000$). A liderança transformacional teve relação positiva com o monitoramento do comportamento ($\beta= 0,402$; $t=3,60$; $p=0,000$), a motivação intrínseca ($\beta= 0,278$; $t=2,01$; $p=0,000$). Por fim, a liderança transacional está positivamente correlacionada com o controle por resultados ($\beta= 0,433$; $t=3,35$; $p=0,000$) e a motivação extrínseca ($\beta=0,26$; $t=2,17$; $p=0,000$), conforme mostra a TABELA 4:

TABELA 4: Resultados do teste de hipótese PLS-SEM

Relações	path (β)	t-statistic	sig	Hipótese	
Extrínseco → Performance	0,363	3,682	p<0,0001	H2	Aceita
Intrínseco → Performance	0,227	2,223	p=0,0002	H1	Aceita
Monit Behavior → Intrínseco	0,371	2,738	p=0,0002	H3	Aceita
Monit Outcome → Extrínseco	0,372	2,737	p=0,0002	H4	Aceita
Transacional → Extrínseco	0,261	2,173	p=0,0003	H6	Aceita
Transacional → Monitoring Behavior	0,402	3,608	p<0,0001	H6	Aceita
Transacional → Monitoring Outcome	0,433	3,353	p<0,0001	H6	Aceita
Transformacional → Intrínseco	0,278	2,015	p=0,0003	H5	Aceita
Transformacional → Monitoring Behavior	0,392	3,593	p<0,0001	H5	Aceita
Transformacional → Monitoring Outcome	0,335	2,419	p=0,0002	H5	Aceita

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2022).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados por este estudo, vão ao encontro da literatura, mostrando que vendedores motivados extrinsecamente vivenciem níveis de desempenho de vendas na medida em que a natureza de seu trabalho está focada em atingir metas que sustentam recompensas extrínsecas. Por exemplo, Cerasoli et al. (2014) relataram que quando a quantidade de desempenho de vendas era uma meta organizacional, os indivíduos extrinsecamente motivados superavam aqueles que estavam mais intrinsecamente motivados. Este resultado foi impulsionado pela congruência entre o desejo dos vendedores por recompensas financeiras e tangíveis e as expectativas da organização quanto à produção de vendas (MALLIN et al., 2017).

A H4 previa o que o monitoramento de resultados estaria relacionado com a motivação extrínseca e o desempenho em vendas demonstrando que os estudos de Cravens et al. (1993) e Rodrigues et al. (2015) estavam corretos em sua expectativa. As organizações que aplicam controles de produção, compensam seus funcionários de acordo com a extensão em que eles alcançam determinados resultados, como lucros ou vendas geradas. A cultura organizacional recompensa muito mais o resultado final do que qualquer outra variável. Esses sistemas tendem a motivar os funcionários a se concentrarem em atividades com recompensas imediatas (ANDERSON & OLIVER, 1987; JOSHI & RANDALL, 2001; RODRIGUES et al. 2015).

Quando os gerentes de vendas se concentram no monitoramento e controle de resultados, eles enfatizam a importância do alcance das metas a qualquer custo. Além disso, sob um sistema de controle de resultados, os funcionários são controlados principalmente por incentivos de compensação (bonificações, premiações, etc.) (CRAVENS et al., 1993). Isso significa que os vendedores que não apresentarem resultados verão sua remuneração afetada negativamente e sentiram as consequências de uma liderança mais rígida e punitiva.

A confiança no monitoramento de resultados pressiona os funcionários a obterem resultados rápidos, razão pela qual “eles podem se mover mais rápida e decisivamente para fechar um pedido e podem 'bater em mais portas', motivados pela perspectiva de mais pedidos” (OLIVER & ANDERSON, 1994, p. 56). Como resultado, o controle de produção pode ser um mecanismo para aumentar diretamente a responsabilidade do funcionário pelo desempenho de vendas. Assim, definir padrões de desempenho, como medir e recompensar os resultados de vendas, deve conduzir a motivação dos funcionários para alcançar resultados mais elevados e evitar as consequências de um desempenho insatisfatório (ANDERSON & OLIVER, 1987; BROWN et al., 2005; RODRIGUES et al., 2015).

A H6 previa uma relação entre a liderança transacional, controle dos resultados, motivação extrínseca e desempenho em vendas reforçou as previsões dos estudos de Maqsoom et al. (2020). Os líderes transacionais fornecem feedback contingente sobre o desempenho comportamental dos vendedores, bem como sobre o desempenho de seus resultados. O comportamento de liderança transacional orienta os subordinados, especificando expectativas e fornecendo orientação detalhada sobre como concluir tarefas para atingir as metas de trabalho; ou seja, determina o "o quê, quando e onde" das ações dos vendedores. Assim, o comportamento de liderança transacional reduz a incerteza sobre como atingir os objetivos e apoia a percepção instrumental dos subordinados das relações caminho-objetivo para os comportamentos de trabalho desejados, o que pode melhorar o desempenho dos subordinados (MACKENZIE E PODSAKOFF, 2001; MAQSOOM et al., 2020).

O monitoramento dos resultados entra como um mecanismo de auxílio à liderança transacional e fomenta a motivação extrínseca uma vez que é baseado na recompensa e na

meritocracia. O incentivo financeiro faz com que o vendedor se motive a alcançar os seus resultados e não sofra as consequências da falta deste incentivo (OLIVER & ANDERSON, 1994). Por fim, também foram testados caminhos diretos como modelos alternativos, mas estes não foram significativos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu seu objetivo de identificar a relação do comportamento dos vendedores no sistema de monitoramento da liderança, motivação e na performance de vendas. Os resultados associados ao comportamento da liderança transformacional mostraram-se positivamente relacionados com a motivação extrínseca do vendedor. A liderança transformacional envolve os liderados elevando a sua motivação e o senso de propósito. Tanto os líderes quanto os seguidores são transformados em busca de metas que expressem aspirações nas quais eles podem se identificar (MACKENZIE & PODASKOFF, 2001). Quando um vendedor se encontra motivado pela recompensa que pode ganhar ao atingir uma meta, esta liderança pode exercer um papel fundamental orientando esses vendedores a identificar mais assertivamente as necessidades dos clientes e aumentar assim o seu resultado de desempenho (DEN HARTOG E BELSCHAK, 2012).

Diante destes achados, este estudo contribui com a literatura evidenciando que as variáveis se relacionam com o sistema de monitoramento da liderança no comportamento dos vendedores. Os achados indicam que há relação entre os comportamentos de liderança transformacional e transacional, o monitoramento de resultados e comportamento, a motivação extrínseca e intrínseca e o desempenho em vendas.

Outra contribuição deste estudo é com a literatura de gerenciamento de vendas. Os achados fornecem novas vias de exploração para os comportamentos de liderança dos gestores de vendas e o comportamento dos vendedores e como eles estimulam o desempenho em uma base de controle de resultados. Além disso, este trabalho forneceu uma base para medidas válidas e confiáveis para esses tipos de liderança e controle, o que, por sua vez, permitirá a outros pesquisadores examinarem empiricamente as interações entre eles.

Do ponto de vista gerencial, este estudo contribuiu para vincular os comportamentos dos gerentes de vendas ao ambiente organizacional em que estão inseridos, examinando as relações dos sistemas de monitoramento e o desempenho dos vendedores. E, finalmente, para enriquecer o conhecimento atual sobre a quantidade bastante limitada de pesquisas direcionadas ao exame do papel da liderança de vendas nos resultados comportamentais dos vendedores. Além disso, dá aos gestores um maior entendimento sobre como motivar a força de trabalho em contextos de vendas específicos. Na verdade, apenas uma visão completa desta estrutura que leva em conta todos os puxões e pressões que os vendedores experimentam, fornecerá aos gerentes diretrizes viáveis sobre como projetar as entradas da força de vendas da maneira mais eficiente e eficaz (MALEK et al., 2018; MALLIN et al., 2017).

Este estudo apresenta limitações decorrentes da pandemia, e que impactou as interações, e a coleta de dados só pode acontecer de forma online. Além disso, os resultados foram coletados apenas nos Estados Unidos e em única plataforma, o que compromete a validade externa. As variáveis escolhidas para esta pesquisa podem, de alguma forma, ter limitado a investigação, outras variáveis que podem estar interferindo no modelo.

Dessa maneira, estudos futuros podem levar em consideração outros aspectos culturais e que podem apresentar diferenças nos resultados. Sendo assim, ainda há espaço para outras investigações que considerem variáveis distintas para relação do comportamento da liderança e a motivação dos vendedores. Em um mundo em constante transformação e principalmente no

pós-pandemia, se faz necessário estudos futuros que investiguem os impactos dessas transformações no comportamento de vendas e de liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F. et al. It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of the Acad. Mark. Sci.* 41, 625–648 (2013). <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0333-x>
- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2005). Sales management control research—synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7-26.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–80. <https://doi.org/10.2307/1252270>
- Brown, S.P., Evans, K.R., Mantrala, M.K., & Challagalla, G. (2005), “Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), pp. 156-67.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Corcoran, K. J., Petersen, L. K., Baitech, D. B., & Barrett, M. (1995). **High-performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace**. Chicago: Irwin Professional Publications.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Den Hartog, D.N., Belschak, F.D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal Business Ethics*, 107, 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3).
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 612-631.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Joshi, A.W. & Randall, S. (2001), "The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation", **Journal of Business Research**, Vol. 54 No. 1, pp.1-9
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. **Journal of Marketing Research**, 35(2), 263–274. <https://doi.org/10.1177/002224379803500211>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: a constructive/developmental analysis. **Academy of Management Review**, 12(4), p. 648 – 657, 1987.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 38(1), 30-55.
- Malhotra, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6ªed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A New Perspective of Salesperson Motivation and Salesforce Outcomes: The Mediating Role of Salesperson-Brand Identification. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 25(4), 357-374.
- Maqsoom, A., Hamad, M., Ashraf, H., Thaheem, M. J., & Umer, M. (2020). Managerial control mechanisms and their influence on project performance: an investigation of the moderating role of complexity risk. **Engineering, Construction and Architectural Management**.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. **International Journal of Research in Marketing**, 29(2), 181-191.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. **Journal of Business Research**, 67(6), 1233-1242.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. **Journal of Business Research**, 60(5), 417-425.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. **Journal of Marketing**, 58(4), 53-67.
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1008-1031.
- Pinder, W. C. C. (2011). **Work motivation in organizational behavior** (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. **Industrial Marketing Management**, 30(5), 403-413.
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F. J., & Sousa, C. M. (2015). Control mechanisms and goal orientations: Evidence from frontline service employees. **European Journal of Marketing**.
- Roman, S. and Iacobucci, D (2010) Antecedent & Consequences of Adaptive Selling Confidence Behavior: A Dyadic Analysis of Sales People and Their Customers. **Journal of the Academic Marketing Science**, 38, 363-382. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0166-9>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, 25(1), 54-67.

Sebrae (2013). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE. Disponível em:<www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 20/07/22.

Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 41(1), 40-54.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. **Journal of organizational behavior**, 21(4), 365-390.

Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. **Journal of Marketing**, 49(3), 76-86.

Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 40, 150-162.

Wang, G., Dou, W., & Zhou, N. (2012). The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 32(2), 225-243.

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, 50(4), 174-191.
<https://doi.org/10.1177/002224298605000404>