IMPACTO DA IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO VENDEDOR NO DESEMPENHO EM VENDAS

Resumo: Pesquisadores e profissionais de marketing reconhecem a importância de gerenciar a identificação dos vendedores no ambiente de trabalho. No entanto, as investigações até agora se concentraram na identificação no ambiente organizacional, negligenciando uma identificação de domínio mais amplo: a identificação profissional. Esse ensaio busca discutir como a identificação profissional do vendedor impacta no desempenho em vendas e como o sistema de controle de vendas e o prestígio organizacional moderam essa relação. Propomos que um aumento da identificação profissional influencia de maneira positiva no desempenho em vendas, mas ao nível excessivo pode gera um declínio no desempenho (relação curvilinear em U-invertido). Sugerimos também que os gerentes de vendas poderiam atenuar/reduzir os efeitos negativos no desempenho ao adotarem sistema de controle de vendas e prestígio organizacional.

Palavras-Chave: Identificação Profissional; Vendedor; Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

A literatura da Abordagem da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989) tem recebido diversas pesquisas a respeito da identificação e seu impacto no desempenho do trabalho. A identificação consiste em um apego cognitivo, psicológico e emocional que um indivíduo desenvolve com uma entidade particular (ex. outro individuo, grupo de trabalho, organização, profissão) ao internalizar o esquema de atributos dessa entidade como parte do autoconceito[1] (Miscenko & Day, 2016).

A identificação profissional refere-se à medida que um indivíduo internaliza a identidade de uma profissão como uma definição válida do autoconceito (Ashforth et al, 2013), experimentando um senso de unidade com a profissão (Hekman et al., 2009). Um indivíduo pode transformar o comportamento ao identificar-se com uma profissão, mesmo para profissões com condições precárias ou pseudo-profissões (Galperin, 2017), o que pode produzir resultados inesperados para a organização (Anteby et al., 2016).

A identificação profissional transcende a hierarquia de identificações aninhadas no âmbito organizacional (Miscenko & Day, 2016), fornecendo uma justaposição de valores e crenças que podem complementar ou entrar em conflito com identificações do domínio organizacional (Conroy et al., 2017). No contexto de vendas, dois tipos de efeitos podem ocorrer. Primeiro, um vendedor pode assumir um senso de dever profissional e executar seu papel com mais entusiasmo e esforço, mesmo perante situações complexas de vendas, aumentando o desempenho (relação positiva). Segundo, o vendedor pode desenvolver um excesso de dever profissional com seus clientes ao internalizar uma forte orientação ao cliente (ver Saxe & Weitz, 1982) e exibir um comportamento de modificação de diretivas da organização (McAmis; Evans & Arnold, 2015), prejudicando o desempenho (relação negativa).

Ahearne et al. (2013) mostram que a identificação entre um vendedor e seu supervisor tem efeitos positivos e negativos no desempenho em vendas. Para Ahearne et al. (2013), o desempenho aumenta com um aumento gradativo da identificação, dado que o vendedor assume as perspectivas do supervisor, mas tem um declínio quando há sobreidentificação – "uma forma excessiva de identificação" (Avanzi et al., 2012, p. 290). Vendedores sobreidentificados ignoram perspectivas de outras entidades importantes para o trabalho, inibindo a expansão do autoconceito. Esse cenário de diferentes efeitos positivos e negativos da identificação nas vendas sugere um gap para pesquisa.

Diante dessa possibilidade de dois efeitos, nós propomos um modelo teórico para compreender (i) o efeito em U-invertido identificação profissional no desempenho em vendas e (ii) como os sistemas de controle de vendas e o prestígio organizacional contribuem para atenuar as disfunções no papel do trabalho do vendedor geradas pela sobreidentificação.

O presente ensaio tem duas propostas. Primeiro, nós propomos que a identificação profissional exerce um efeito curvilinear no desempenho do vendedor. Essa ideia é baseada na Abordagem da Identificação Social (AIS). Nós sugerimos que a identificação profissional fornece autoaperfeiçoamento e autoconsistência para o autoconceito do vendedor (Ashforth & Mael, 1989; Hoggy & Terry, 2000; Swann et al., 1987), aumentando o desempenho até certo ponto e após esse ponto a identificação profissional excessiva gera um declínio no desempenho, decorrente da adoção de comportamentos de modificação de diretivas organizacionais por parte do vendedor (McAmis et al., 2015).

Segundo, nós propomos que fatores organizacionais (sistemas de controle da força de vendas e percepção de prestígio organizacional) podem aumentar o desempenho em vendas, ao incentivar a identificação profissional bem como atenuar a sobreidentificação. Anderson e Oliver (1987) postulam que sistemas de controle da força de vendas podem oferecer contextos em que o comportamento do papel do vendedor pode ser intensamente controlado ou não (controle por comportamento vs. controle por resultado). Sugerimos que o controle por comportamento (vs resultado) contribui para o aumento de desempenho para vendedores baixa (vs. alta) identificação profissional.

Por fim, propomos que uma elevada percepção de prestígio organizacional (Bergami & Bagozzi, 2000) contribui com o aumento do desempenho do vendedor, uma vez que o prestígio pode fornecer autoestima e auto-consistência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção abordamos os conceitos-chave de identificação no âmbito organizacional e identificação profissional. Em seguida, os fatores organizacionais ‘sistema de controle da força de vendas’ e ‘percepção de prestígio organizacional’ são apresentados.

2.1 IDENTIFICAÇÃO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

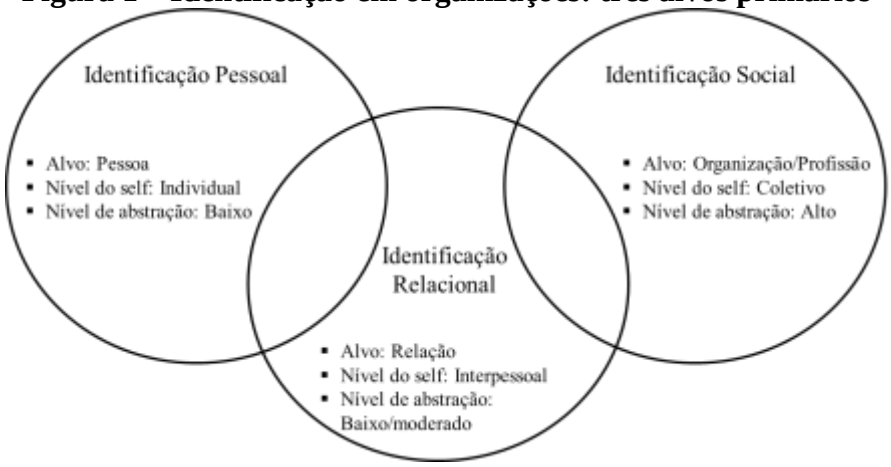
O conceito de identificação deriva do conceito de identidade. A identidade é compreendida como uma coleção de significados anexados ao autoconceito do indivíduo (Gecas, 1982). Para Ashforth (2016), essa coleção de significados da identidade refere-se às qualidades centrais, distintivas e relativamente duradouras de um indivíduo (p.e., ‘nosso grupo de trabalho X é ousado e criativo’), enquanto a que identificação se refere ao processo em que o indivíduo passa a incluir as qualidades dessa identidade como definidoras do autoconceito (p.e., ‘eu, como membro do grupo de trabalho X, sou ousado e criativo’).

A identificação diz respeito a um apego (cognitivo, psicológico, emocional) e uma aceitação profunda que um indivíduo tem com a identidade de um alvo, incorporando-a como uma definição (parcial) de si próprio (Ashforth, 2016; Miscenko e Day, 2016). Esse processo de identificação ocorre porque fornece um senso de identidade do indivíduo que contribui para que ele esclareça seus propósitos, valores e crenças; projete suas relações com outros indivíduos; tenha um guia de como pensar e até mesmo sentir a respeito de diversas questões e serve como um esquema de atributos e comportamentos que ele deve implementar (Ashforth, 2016).

Na organização, um indivíduo pode incluir significados em seu autoconceito baseado em qualidades de entidades de diversos níveis, como o individual, relacional e coletivo (Ashforth, 2001), o que Ashforth (2016) denomina como alvos de identificação. Ashforth et

al. (2016) descreve os três alvos primários de identificação, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Identificação em organizações: três alvos primários



Fonte: Adaptado de Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her,""I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, *41*(1), p. 4.

Compreendendo que a organização possui múltiplos alvos de identificação situados em vários níveis (Ashforth et al., 2008; Ashforth et al., 2016), é possível sugerir uma amplitude desses focos. Anteby et al. (2016) situam a identificação profissional como o foco no nível macro formada por uma entidade social construída culturalmente, de forma que a amplitude é a maior possível, que inclusive transcende fronteiras nacionais (Miscenko et al. 2016). Nas seções seguintes, discutimos especificamente o conceito e motivos da identificação profissional.

2.2 IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A identificação profissional refere-se à medida que um indivíduo internaliza a identidade de uma profissão como uma definição válida do autoconceito (Ashforth et al, 2013), experimentando um senso de unidade com a profissão (Hekman et al., 2009).

Hodson e Sullivan (2012) sugerem que uma profissão é um tipo de ocupação caracterizada por (i) conhecimento especializado, (ii) autonomia, (iii) autoridade sobre clientes e subordinados nos grupos ocupacionais e (iv) um certo grau de altruísmo. Anteby et al. (2016) postulam que ocupações e profissões são mantidas por sistemas estruturais e culturais.

Conroy et al. (2017) destacam que a identificação profissional é distinta de ocupações no que diz respeito ao conhecimento, habilidades e prestígio únicos associados ao trabalho que um indivíduo realiza. Enquanto a ocupação é uma categoria social vinculada à uma organização específica, a profissão é uma categoria social ampla, que exerce influência de modo transversal em todas as organizações. As pessoas frequentemente são instadas a responder "qual a minha profissão?". Isso mostra a relevância da profissão na reflexão do autoconceito, assumindo uma categoria tão importante quanto o gênero ou origem. Desse modo, tratamos a identidade profissional como uma categoria ampla, que fornece consistência para o autoconceito (Swann et al., 1987).

Conforme destacado por Anteby et al. (2016), os sistemas estruturais e culturais são determinantes para a identificação profissional . Isto é, o indivíduo se identifica com uma entidade social categórica (Ashforth & Mael, 1989). Portanto, no processo de identificação

profissional, uma pessoa busca um alvo de identificação que transcende a hierarquia de entidades sociais presentes no local de trabalho (Miscenko & Day, 2016), o que caracteriza a profissão como um alvo de identificação mais ambíguo e abstrato (Ashfort et al., 2016).

Ressaltamos que uma entidade alvo de uma identificação profissional não precisa ser necessariamente institucionalizada de maneira formal, como as profissões tradicionais que possuem um código de ética, carteira de identidade profissional e fiscalização do exercício profissional.

A abordagem da identificação social postula que um indivíduo não precisa ser um membro formal para se identificar com um grupo, pois a identificação pode ocorrer por adesão simbólica e conexão psicológica (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth & Johnson, 2001). Portanto, uma construção cultural abstrata de uma profissão pode ser alvo de identificação profissional, pois fornece uma categoria social mais ou menos estável, que promulga valores, objetivos, crenças, traços prototípicos, conhecimento, destreza e habilidades que moldam o comportamento e atitude de profissionalismo dos membros identificados (Hoggy & Terry, 2000; Ashforth & Mael, 1989).

Categorias sociais profissionais podem se desenvolver mesmo para profissões menos consolidadas e precárias (Barley, Bechky & Milliken; 2017). Galperin (2017) demonstra que funcionários temporários que trabalham apenas nos períodos de preparação de taxas de impostos desenvolvem um senso de identidade profissional e compromisso com os clientes. Em concordância com Barley et al. (2017) e Galperin (2017), acreditamos que mesmo trabalhos precários ou que apresentem um nível baixo de institucionalização podem ser alvos de identificação.

A motivação da identificação profissional é explicada pela abordagem da identificação social. Uma identificação com uma entidade social categórica (p.e., profissão), é motivada pela necessidade do indivíduo obter autoestima e redução de incertezas do ambiente físico e social (Hogg & Terry, 2000; Rubin & Hewstone, 1998; Ashforth & Mael, 1989, Swann et al., 1987). A autoestima é obtida pelo processo de auto-aperfeiçoamento, em que um indivíduo busca construir uma identidade social positiva ao se identificar com uma categoria social (i.e. protótipo) e incluir os significados dessa categoria em seu autoconceito (Hogg & Terry, 2000; Rubin & Hewstone, 1998). A motivação subjacente a esse processo é a premissa "que as pessoas querem que os outros as tratem de forma positiva" (Swann et al., 1987, p. 881).

A busca pela redução de incertezas provenientes de ameaças à identidade é obtida pelos processos de auto-categorização e auto-consistência que ocorrem quando um indivíduo se identifica com um protótipo e assimila a identidade desse protótipo como parte do seu auto-conceito (Hogg & Terry, 2000; Swann et al., 1987). No processo de auto-categorização, a certeza obtida fornece um senso de existência significativa e confere propósito para o indivíduo e "confere confiança em como se comportar e o que esperar do ambiente físico e social dentro do qual se encontra" (Hogg & Terry, 2000, p. 124). No processo de auto-consistência, o protótipo fornece um senso de previsibilidade, uma vez "que as pessoas querem que as outras pessoas as tratem de maneira previsível" (Swann et al., 1987, p. 881).

Anteby et al. (2016) destacam que a identificação profissional ocorre para preencher um vazio que ocorre em detrimento de outros alvos de identificação. Barley et al (2017) destacam que a mudança no mercado de trabalho, onde as pessoas mudam mais de organizações empregadoras do que de profissão ao longo da vida contribui para o processo de identificação. Anteby et al. (2016) argumentam que a identificação profissional surge como uma forma dos indivíduos se submeterem e se unirem a coletivos sociais, uma vez que incluir esquemas de atributos de uma profissão auxilia o indivíduo a manter uma identidade positiva.

Quanto à identidade profissional do vendedor como alvo de identificação, Morden (1989) descreve que embora não se possa comparar a profissão de vendas com profissões

tradicionais, a atividade do vendedor demanda dois conhecimentos específicos do domínio exclusivo dessa profissão: a prestação de serviço ao cliente e a persuasão.

O vendedor, portanto, tem o conhecimento especializado para fornecer o produto ou serviço que o cliente necessita ao mesmo tempo em que tem o compromisso de convencer o cliente a comprá-lo, para contribuir com o objetivo da organização. Ademais, a profissão do vendedor é carregada de estereótipos culturais (Fornier et al., 2014) que dão forma e atributos à profissão, como exemplo, a persistência, orientação à vendas, agressividade, conhecimento dos produtos, amizade, utilidade, etc (ver Fornier et al., 2014 para lista completa dos atributos).

2.3 IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL E DESEMPENHO

Propomos que vendedores desenvolvem uma identificação com a profissão de vendas com o intuito de criar e manter uma identidade social positiva para experimentar um senso de autoestima e aperfeiçoamento do autoconceito (Swann et al., 1987; Rubin & Hewstone, 1998) e obter um esquema de atributos da profissão que o instrui em como se comportar e enfrentar os contextos de vendas competitivos (Hoggy & Terry, 2000). Além do mais, uma vez que o vendedor internaliza o esquema de atributos da profissão no autoconceito, o cumprimento insatisfatório de suas funções pode ser fonte de inconsistência e baixa-estima, o que gera um senso negativo de sua identidade.

Sugerimos que se o vendedor desenvolve um alto nível de identificação profissional, o desempenho será melhor porque o esquema de atributos da profissão impõe um comportamento profissional. Morden (1989) fornecem informações a respeito do esquema de atributos da profissão do vendedor ao descrever que a atitude profissional de vendas é composta por dois elementos essenciais: a prestação de serviços ao cliente e a persuasão.

No entanto, à medida que a identificação profissional aumenta, propomos que o desempenho em vendas tem um declínio. Esse declínio no desempenho é explicado pela sobreidentificação. Ashforth (2016) sugere que qualquer processo de identificação pode ser passível de sobreidentificação, ou seja, uma identificação excessiva com a profissão que gera um comportamento disfuncional do vendedor a respeito de seu papel, denominado de comportamento de modificação de diretivas (McAmis et al. 2015).

McAmis et al. (2015, p. 204) conceituam a modificação de diretivas como "qualquer comportamento ou intenção comportamental por funcionário de linha de frente que, parcialmente ou totalmente, desvia das ações prescritas por sua organização em sua diretiva original". Como vendedores possuem certa autonomia para a abordagem de vendas, as modificações diretivas são possíveis de ocorrer.

McAmis et al. (2015) descrevem três formas de modificações de diretivas. Primeiro, há a modificação de diretiva com foco no cliente, em que a modificação ocorre se o vendedor acreditar que a diretiva ameace o cliente de alguma forma. Por exemplo, mesmo diante de diretivas para a venda de novos produtos, um vendedor pode acreditar que a empresa não estará comprometida em dar apoio para esse novo produto para o cliente.

Segundo, há a modificação de diretiva com foco na organização, em que a modificação ocorre se o vendedor acreditar que a diretiva ameace a própria empresa. Por exemplo, um vendedor pode não mencionar uma promoção se acreditar que a empresa será capaz de atender o cliente (McAmis et al. 2015).

Terceiro, há a modificação de diretiva com foco no autoconceito, em que a modificação ocorre se o vendedor acreditar que a diretiva ameace seu desempenho, por exemplo, um vendedor pode optar por vender apenas os produtos que cumpram o seu plano de compensações e ignorar diretivas para mencionar outros produtos (McAmis et al. 2015).

Sugerimos que uma identificação profissional excessiva faz com que os vendedores mantenham o esquema de atributos da profissão cronicamente ativado, se envolvendo no comportamento de modificação de diretivas. Por exemplo, Speier e Venkatesh (2002) mostram que vendedores com uma forte identificação profissional apresentam uma resistência para adotar sistemas de automação da força de vendas, por visualizarem essas inovações como ameaças para sua atuação profissional. Boichuck et al. (2014) mostram que vendedores que experimentam falhas sucessivas em vendas tendem a adotar um comportamento de orientação para vendas, isto é, adotam abordagens que priorizam a venda a qualquer custo, independente de estratégias orientadas às necessidades dos clientes.

Proposição 1: À medida que o nível de identificação profissional de um vendedor aumenta, o desempenho das vendas aumentará inicialmente, mas diminuirá além de um ponto crítico.

2.3 FATORES ORGANIZACIONAIS E IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Nas seções seguintes, descrevemos as proposições a respeito dos efeitos contextuais (i.e., moderadores) do sistema de controle da força de vendas e da percepção de prestígio organizacional.

2.3.1 Sistema de controle da força de vendas

Os sistemas de controle de força de vendas são usados pelos supervisores para assegurar a realização dos objetivos organizacionais desejados (Challagalla & Shervani, 1996). Os sistemas de controle são um conjunto de procedimentos usados pelos gerentes de vendas para monitorar, supervisionar, direcionar e avaliar vendedores para influenciar suas atitudes e comportamentos (Anderson & Oliver, 1987). O quadro conceitual elaborado por Anderson e Oliver (1987) apresenta a classificação do sistema de controle da força de vendas em duas estratégias de gerenciamento distintas: controle baseado em comportamento e controle baseado em resultados (Silva, Faia e Vieira, 2016).

Na abordagem do controle baseado em comportamento, os vendedores são avaliados pela capacidade demonstrada e atividade realizada no desempenho de seu papel. O gerente de vendas adota esse sistema ao acreditar que pode determinar quais insumos (recursos) e processos (atividades) geram os melhores resultados (Miao & Evans, 2014). Isto é, o supervisor busca determinar e observar todos os comportamentos realizados pelo vendedor ao executar seu papel. Assim, a empresa assume o risco do resultado a ser alcançado e adota uma remuneração fixa (salário) para vendedores (Anderson & Oliver, 1987).

Nesse contexto, os gerentes de vendas tendem a monitorar mais o comportamento do que o resultado de seus subordinados (Ahearne et al., 2010). Além disso, os gerentes de vendas implementam muitos mecanismos de supervisão (por exemplo, relatórios, formulários e reuniões). Por isso, o controle baseado em comportamento é caracterizado por um número reduzindo de subordinados por gerente, o que permite criar uma relação estrita e constante entre ambos (Anderson & Oliver, 1987).

Na abordagem do sistema de controle baseado em resultados, o gerente de vendas está preocupado com os resultados gerados pela ação dos vendedores na execução de seu papel (Anderson & Oliver, 1987). Nessa situação, os gerentes de vendas adotam uma perspectiva para não interferir no processo de vendas (Oliver & Anderson, 1994). Como tal, os gerentes de vendas não estruturam um monitoramento constante e concedem uma flexibilidade para os vendedores escolherem as atividades de vendas que eles acreditam ser as melhores, desde que gerem bons resultados (Ahearne et al., 2010). À medida que o gerente monitora o resultado

final, esse tipo de sistema de controle assume uma remuneração variável (por exemplo, comissões e bônus), auferida por avaliações de medidas de desempenho objetivas (Anderson & Oliver, 1987).

2.3.2 Moderação do Sistema de controle da força de vendas

Para níveis menores de identificação profissional, nós propomos que controle por comportamento (vs. resultado) será melhor para aumentar o desempenho, uma vez que vendedores nesta condição ainda não possuem um esquema de atributos da profissão. O aprendizado de valores, as habilidades e os comportamentos esperados pelo controle por comportamento (Miao & Evans, 2014) serão mais efetivos para que o vendedor realize as diretivas organizacionais e, consequentemente, aumente o desempenho.

Para vendedores com níveis maiores de identificação profissional, nós sugerimos o uso de sistema de controle por resultado para aumentar o desempenho. Vendedores nesta condição possuem um esquema de atributos da profissão "cognitivamente enraizado" (Anteby et al., 2016, p. 194) e buscam executar sua função profissão com autonomia. Como o controle por resultado fornece uma liberdade no exercício da profissão de vendas (Oliver & Anderson, 1994), o vendedor não terá restrição para construir uma identidade positiva. A autonomia concedida pelo controle por resultado contribui para auto-categorização e autoestima do vendedor com níveis maiores de identificação profissional (Rubin & Hewstone, 1998; Ashforth & Mael, 1989). Portanto:

Proposição 2: O sistema de controle por comportamento (vs. controle por resultado) modera a relação entre níveis menores (vs. maiores) de identificação profissional e o desempenho das vendas

2.3.2 Percepção de prestígio organizacional

Fuller et al. (2006) descrevem que o prestígio organizacional é comumente utilizada para explicar o processo de identificação organizacional. Percepção de prestígio organizacional reflete a "percepção que um membro da organização tem de que outras pessoas - cujas opiniões são valorizadas - acreditam que a organização é bem considerada (por exemplo, respeitada, admirada, prestigiada, conhecida)" (Bergami & Bagozzi, 2000, p. 561).

Para Jones e Volpe (2011), percepção de prestígio organizacional é similar a um processo de categorização que orienta a constituição da identidade de um indivíduo. A percepção de prestígio é um processo individual, formado pelos parâmetros de prestígio de organizações anteriores (Fuller et al. 2006; Smidts, Pruyn & Riel, 2001). Assim, membros da mesma organização podem ter percepções diferentes do prestígio dessa organização (Fuller et al. 2006).

Smidts et al. (2001) destacam que a percepção de prestígio organizacional pode ser formado por várias fontes de informação, como opiniões de grupos de referência, boca-a-boca, publicidade, informações externas controladas pela empresa e comunicação interna sobre como a empresa é percebida por pessoas de fora.

Os funcionários podem sentir orgulho de pertencer a uma organização que eles acreditam ter características socialmente válidas (Dutton et al., 1994) e podem sentir autoestima por aproveitar a sua glória refletida (Cialdini et al., 1976). Dutton et al., (1994) ressaltam que o prestígio organizacional percebido é um resultado da reflexão das questões: "o que as pessoas de fora pensam de mim porque eu pertenço a essa organização?", "eu sou valorizado por trabalhar nessa organização?".

O prestígio é organizacional vinculado ao valor social associado à empresa por ajudar no processo de reflexão do autoconceito e está relacionado com a motivação dos membros para alcançar e manter uma identidade positiva (Tyler & Blader, 2003).

2.3.2 Moderação do prestígio organizacional

Propomos que organizações com alto prestígio percebido oferecem um ambiente estável para que o vendedor aumente seu desempenho em vendas, dada as diferentes condições de identificação profissional.

Para níveis menores de identificação profissional, propomos que uma alta percepção de prestígio organizacional contribuirá para o aumento do desempenho em vendas. Swann et al. (1987) sugere que os indivíduos buscam meios para estabilizar o seu autoconceito, e não apenas auto-categorização. A busca por estabilidade se dá por meio da criação ou manutenção de ambientes sociais estáveis em torno de si (Swann et al., 1987). Isso ocorre porque ter uma percepção de que a organização é bem vista no ambiente externo ajuda o vendedor a criar um senso de como a organização que ele trabalha é estável e adequada para o exercício de sua profissão. Isso contribui para os processos de auto-categorização e auto-consistência do vendedor, o que pode aumentar o desempenho.

Para níveis maiores de identificação profissional, nós também propomos que uma alta percepção de prestígio organizacional contribuirá para o aumento do desempenho em vendas. Especificamente, nós sugerimos que uma elevada percepção de prestígio organizacional atenuará o efeito negativo da identificação profissional excessiva no desempenho do vendedor. Defendemos que um ambiente estável para a execução do papel do vendedor evitará que comportamentos de modificação de diretivas sejam adotados, como a resistência para inovações no processo de vendas (Speier & Venkatesh, 2002) e adoção de orientação para vendas após sucessivas falhas em abordagens de vendas (Boichuck et al., 2014). Ambientes estáveis gerados por organizações de prestígio não oferecem ameaças para a prática profissional do vendedor, uma vez que podem gerar menos experiências de falhas sucessivas das vendas. Portanto, propomos:

Proposição 3: O prestígio organizacional modera a relação entre identificação profissional e o desempenho das vendas

4 DISCUSSÃO

Nossas proposições sugerem algumas direções. Respondendo ao chamado para avançar no conhecimento acerca das múltiplas formas de identificação no ambiente de trabalho (Ramarajan, 2014; Miscenko & Day, 2016; Ashforth, 2016), nós nos propomos a compreender como a identificação profissional contribui para o desempenho do vendedor e fatores contextuais que influenciam no processo de identificação. Enquanto pesquisas têm retratado acerca do conteúdo do papel do vendedor (Fournier et al., 2014; Ahearne et al. 2007; Morden, 1989;), outras pesquisas recentes na área de gestão organizacional vêm trazendo a tona a necessidade de compreender os processos de identidade e identificação de profissões em ambientes trabalho variados e em constantes transformações (ver Anteby et al., 2016; Ashforth, 2016; Barley et al., 2017). Nossa discussão retrata que a profissão de vendas não possui uma construção estrutural formalizada, mas o esquema de atributos da profissão do vendedor, reconhecido empiricamente (ver Fournier et al., 2014; Ahearne et al. 2007; Morden, 1989), é uma entidade social com potencial para se tornar alvo de identificação.

Segundo, nosso quadro teórico sugere que a identificação profissional pode aumentar o desempenho em vendas até certo ponto. Mas acima desse ponto crítico sugerimos que os vendedores possam apresentar disfunções no seu papel que comprometem o resultado do seu trabalho (p.e., desempenho em vendas). Esse comprometimento é devido a sobreidentificação gerada pelo excesso de identificação (Ashforth e Sluss 2006, Sluss e Ashforth 2007 e Ahearne et al. 2013). Especificamente, nós sugerimos que vendedores com identificação profissional excessiva podem adotar um comportamento de modificação de diretivas organizacionais (McAdams et al., 2015), o que pode levar à rejeição de processos de inovação (Speier & Venkatesh, 2002) e execução de comportamentos contrários às estratégias da organização (Boichuck et al., 2014).

Terceiro, nós oferecemos uma explicação da influência dos fatores do contexto organizacional com potencial para melhorar ou prejudicar o desempenho, dada as diversas condições de identificação profissional do vendedor. Relações que emergem nos contextos de vendas podem ser monitoradas e avaliadas por meio de sistemas de controle da força de vendas (Anderson & Oliver, 1987). Especificamente, nós propomos que a organização deve utilizar controle por comportamento (vs resultado) para aumentar (vs. atenuar) o desempenho dependendo do nível da identificação profissional. Essa proposição ainda não encontra suporte empírico na literatura. Nós argumentamos que controle por comportamento atua como um mecanismo de monitoramento e avaliação capaz de transmitir recursos e perspectivas para que novos vendedores desenvolvam sua identificação profissional. No entanto, em um estágio em que o vendedor já possui uma identidade profissional consolidada, o controle por resultado será mais efetivo para orientar e punir comportamentos de modificação de diretivas organizacionais.

Quarto, nós sugerimos que a percepção do prestígio organizacional é relevante para promover efeitos positivos e atenuar efeitos negativos do desempenho do vendedor, dada as diferentes situações de identificação. Especificamente, nós propomos que em condições de baixa ou moderada identificação profissional, a percepção de prestígio organizacional pode atuar como um substituto para incentivar a construção de uma identidade social positiva e fornecer auto-consistência para o vendedor (Hoggy & Terry, 2000; Rubin & Hewstone, 1998; Ashforth & Mael, 1989; Swann et al., 1987), o que pode aumentar o desempenho. Na mesma linha, nós sugerimos que o prestígio organizacional percebido atenua comportamentos disfuncionais derivados da identificação profissional excessiva, melhorando o desempenho do vendedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na discussão encaminhada nesse artigo, propomos algumas implicações teóricas e gerenciais bem como sugestões para estudos futuros. Nossa discussão fornece uma nova perspectiva acerca da dinâmica de identificação no trabalho, contribuindo para literatura que investiga a constituição do autoconceito no âmbito organizacional (p.e. AIS) e, especificamente, para os processos de identificação do vendedor, contribuindo para a literatura de marketing.

Para o contexto de vendas, nós contribuímos com uma visão holística da formação do autoconceito do vendedor, uma vez que o vendedor ocupa um papel estratégico para a linha de frente das organizações (Ahearne et al., 2005). Identificação profissional é uma forma de identificação que contribui com o desempenho dos vendedores. No entanto, caso haja excesso de identificação, disfunções no papel serão geradas, como os comportamentos de modificação de diretivas (McAdams et al., 2015). Para amplificar os potenciais efeitos positivos da identificação profissional, sugerimos o uso de sistemas de controle por comportamento. Mas para atenuar os efeitos das disfunções no desempenho do vendedor, sugerimos mecanismos de

controle por resultado. Por fim, nosso quadro conceitual mostra que para a identificação profissional, um elevado prestígio percebido pelos vendedores será útil para aumentar o desempenho, por criar um ambiente estável, capaz de incentivar a construção de uma identidade social positiva e fornecer um ambiente apto para o processo de auto-consistência.

Nosso modelo teórico também delineia alguns *insights* para a gestão da força de vendas. O protótipo do profissional de vendas é comumente disseminado entre os próprios vendedores, outros profissionais, supervisores e clientes. No entanto, saber o quanto as vendedores se identificam com esse protótipo parece salutar para que gestores motivem sua equipe de vendas. Sugerimos que os gestores descubram o quanto seus vendedores são identificados com sua profissão e qual é o conteúdo do esquema de atributos que os vendedores internalizam no autoconceito. Como discutimos, vendedores com baixa identificação profissional terão uma probabilidade menor de alcançar um bom desempenho. No entanto, os gestores devem reconhecer quais vendedores exibem uma identificação profissional excessiva. Para vendedores com baixa identificação profissional, os gerentes podem adotar controles por comportamento para contribuir com a assimilação dos atributos da profissão e controle por resultado para vendedores com identificação profissional excessiva.

Recomendamos que gestores utilizem mecanismos de controle por resultado para controlar comportamentos de modificação de diretivas para vendedores com identificação profissional excessiva. Esse comportamento, por exemplo, pode levar vendedores a adotarem comportamentos contrários às estratégias mercadológicas (Boichuck et al., 2014) e boicotarem inovações destinadas a melhorar as abordagens de vendas (Speier & Venkatesh, 2002). O controle por resultado diz respeito a técnicas de monitoramento e avaliação pautada apenas em medidas objetivas e pouco monitoramento do comportamento, dessa forma, vendedores podem experimentar uma liberdade na execução de seu papel, mas assumem os riscos com os seus resultados (Oliver & Anderson, 1994).

Por fim, nós recomendamos que gestores de vendas conheçam a percepção de prestígio organizacional de seus vendedores. Mesmo que uma organização tenha uma boa reputação no ponto de vista da gestão, a percepção de prestígio é individual, em que cada pessoa faz uma avaliação atual com base em parâmetros anteriores. Vendedores podem avaliar de forma negativa o prestígio de uma organização com base na empresa que ele trabalhou anteriormente. Fisher e Wakefield (1998) propõem que, para influenciar a identificação dos funcionários, organizações com uma boa reputação devem enfatizar este aspecto, com o intuito de aumentar o prestígio percebido. Contudo, as organizações com menos visibilidade (i.e., menor prestígio) devem empregar estratégias para melhorar aumentar a profissionalização dos vendedores, para que eles desenvolvam um senso de profissão que motive a enfrentar condições adversas como as objeções dos clientes diante do baixo prestígio da organização.

Estudos futuros podem examinar outros elementos da identificação no ambiente de trabalho. Nossa análise limitou-se em compreender como identificação profissional contribui para o desempenho. Ramarajan (2014) teorizam acerca dos processos de identificação em redes sociais. A literatura sobre redes sociais também fornecem explicações de como ocorre o acesso e a cooperação de informações entre pares (Gonzalez, Claro, Palmatier, 2014). Uma questão intrigante é: como ocorre a dinâmica de identificação de vendedores dentro de redes sociais? A perspectiva da identidade pessoal (Ashforth et al., 2016) pode contribuir para compreender a dinâmica de constituição da identidade de membros de uma rede, dado que o conhecimento disponível dentro de rede social (por exemplo, rede de vendedores) não implica em sua assimilação e compartilhamento automáticos.

Notas:

[1] O autoconceito representa uma estrutura de conhecimento que consiste em um conjunto de crenças a respeito do self, incluindo conteúdos como atributos, papéis sociais, objetivos, identidades e auto-avaliação (Cooper & Thatcher, 2010; Gecas, 1982). O self é "um fenômeno reflexivo que se desenvolve na interação social e é baseado no caráter social da linguagem humana [...] e fornece o fundamento filosófico para investigações sócio-psicológicas no autoconceito, mas não é acessível a uma investigação empírica" (Gecas, 1982, p. 3). O autoconceito é o produto dessa atividade reflexiva (Gecas, 1982). A identidade é compreendida como uma coleção de significados anexados ao autoconceito do indivíduo (Gecas, 1982).

REFERÊNCIAS

Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2013). It'sa matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(6), 625-648.

Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *35*(4), 603-616.

Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, *47*(4), 764-776.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, *51*(4), 76-88.

Anteby, M., Chan, C. K., & DiBenigno, J. (2016). Three lenses on occupations and professions in organizations: Becoming, doing, and relating. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 183-244.

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ashforth, B. E. (2016). Distinguished scholar invited essay: exploring identity and identification in organizations: time for some course corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *23*(4), 361-373.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.

Ashforth, B. E., & Sluss, D. M. (2006). Relational identities in organizations: Healthy versus unhealthy. In O. Kyriakidou & M. F. Özbilgin (Eds.). *Relational perspectives in organizational studies*, 8–27. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Ashforth, B. E., Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear. In: Ashforth, B. E., Johnson, S. A., Hogg, M., & Terry, D. *Social identity processes in organizational contexts*, 32-48.

Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary- Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(12), 2426-2448.

Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, *41*(1), 28-60.

Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, *26*(3), 289-307.

Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*, *3*(2), 111-115.

Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self- categorization, affective commitment and group self- esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, *39*(4), 555-577.

Boichuk, J. P., Bolander, W., Hall, Z. R., Ahearne, M., Zahn, W. J., & Nieves, M. (2014). Learned helplessness among newly hired salespeople and the influence of leadership. *Journal of Marketing*, *78*(1), 95-111.

Borgh, M. V., & Schepers, J. (2017). Are conservative approaches to new product selling a blessing in disguise?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *ahead-of-print*, 1-22.

Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, *60*(1), 89-105.

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*(3), 366.

Conroy, S., Becker, W., & Menges, J. (2017). The meaning of my feelings depends on who I am: Work-related identifications shape emotion effects in organizations. *Academy of Management Journal*, *60*(3), 1071-1093.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239-263.

Fisher, R., & Wakefield, K. (1998). Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers. *Psychology & Marketing*, *15*(1), 23-40.

Fournier, C., Chéron, E., Tanner Jr, J. F., Bikanda, P. J., & Wise, J. A. (2014). A cross-cultural investigation of the stereotype for salespeople: Professionalizing the profession. *Journal of Marketing Education*, *36*(2), 132-143.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Beu, D., Frey, L., & Relyea, C. (2009). Extending the group engagement model: An examination of the interactive effects of prestige, respect, and employee role identity. *Journal of Managerial Issues*, *21*(1), 119-139.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, *59*(6), 815-846.

Galperin, R. V. (2017). Mass-Production of Professional Services and Pseudo-Professional Identity in Tax Preparation Work. *Academy of Management Discoveries*, *3*(2), p. 208-229.

Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, *8*(1), 1-33.

Gonzalez, G. R., Claro, D. P., & Palmatier, R. W. (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of Marketing*, *78*(1), 76-94.

Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 506-526.

Hodson, R., & Sullivan, T. A. (2012). *The social organization of work*. Cengage Learning.

Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, *25*(1), 121-140.

Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 413-434.

McAmis, G., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2015). Salesperson directive modification intention: a conceptualization and empirical validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *35*(3), 203-220.

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.

Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, *6*(3), 215-247.

Morden, M. J. (1989). The Salesperson: Clerk, Con Man, or Professional?. *Business and Professional Ethics Journal*, *8*(1), 3-23.

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.

Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 589-659.

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, *19*(3), 343-351.

Silva, J. D., Faia, V. S., & Vieira, V. A. (2016). Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *56*(6), 626-640.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, *32*(1), 9-32.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1051-1062.

Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, *66*(3), 98-111.

Swann, W. B. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*(6), 1038-1051.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 349-361.