Como reduzir a incongruência entre gerente e vendedor no varejo? A autoeficácia como remédio para atenuar os efeitos negativos

Tema: Fator Humano nas organizações varejistas

Resumo: As pesquisas sobre a liderança na área de vendas por vezes ignoraram que os gerentes não têm influência uniforme em todos os seus vendedores. Essa falta de uniformidade gera incongruência de percepção entre o gerente e o vendedor. A incongruência tende a reduzir o desempenho, mesmo que o gerente tenha diferentes estilos de liderança. Como forma de resolver esse problema, propomos que a autoeficácia do vendedor corrige a incongruência entre o gerente e o vendedor atenuando o efeito negativo no desempenho. Ademais, propomos que o tipo de liderança exercida pelo gerente (transacional ou transacional) quando há congruência influencia positivamente o desempenho de vendas. A pesquisa foi realizada com 303 vendedores e 78 gerentes de lojas de calçados e artigos esportivos. Os resultados da pesquisa multinível mostraram que (*i*) a congruência gera maiores (*vs*. menores) níveis de desempenho dos vendedores quando se tem um gerente transformacional (*vs*. transacional), (*ii*) a incongruência entre gerente e vendedor reduz o desempenho do vendedor e (iii) a autoeficácia do vendedor ameniza os efeitos negativos da incongruência como um mecanismo moderador atenuante. A autoeficácia do vendedor ameniza os efeitos negativos da incongruência, pois o vendedor mais autoeficaz tende a depender menos do seu líder mesmo havendo dissimilaridades nas atividades diárias.

Palavras-chave: liderança, (in)congruência, autoeficácia

INTRODUÇÃO

Diversas pesquisas na área de marketing demonstraram que os gerentes de vendas influenciam os resultados de seus vendedores de acordo com os estilos de liderança que exercem (Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995, Mackenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Shannahan, Bush, & Shannahan, 2013; Boichuk, Bolander, Hall, Ahearne, Zahn, & Nieves, 2014). No entanto, as pesquisas que tratam da liderança na área de vendas, por vezes, parecem ignorar que os gerentes não têm a mesma influência sobre todos os seus vendedores. Os gerentes podem dar mais atenção ou oferecer mais suporte para alguns vendedores do que para outros (Wu, Tsui, & Kinicki, 2010), gerando incongruência. Os vendedores também podem decidir seguir ou não seus gerentes baseados na percepção formada da liderança ou no quanto os gerentes representam aos vendedores (Shamir, House, & Arthur, 1993), gerando divergências. Dessa forma, cada vendedor terá uma percepção própria da liderança de seu gerente que pode ser incongruente ou congruente.

A literatura da incongruência permite identificar as divergências entre gerentes e vendedores, permitindo avaliar as implicações que essas diferenças podem causar, como, por exemplo, problemas de relacionamento interpessoal (Triandis, 2003; Wu, Tsui, & Kinicki, 2010). A literatura da congruência possibilita analisar as similaridades existentes entre gerentes e vendedores tendo consequências positivas para os envolvidos (Byrne, 1997).

Uma liderança exercida de forma congruente (vs. incongruente) entre gerentes e vendedores aumenta (*vs*. reduz) o desempenho de vendas. Neste trabalho propõe-se que os efeitos negativos da incongruência são amenizados pela autoeficácia do vendedor. Justifica-se a escolha da autoeficácia, pois além de várias pesquisas terem demonstrado que esse construto está relacionado com um melhor desempenho de vendas (ex.: Stajkovic & Luthans, 1998; Wang & Netemeyer, 2002), um vendedor mais autoeficaz tende a depender menos do seu líder (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Assim, espera-se que em situações de incongruência

com o líder, um vendedor autoeficaz agirá por si mesmo, por acreditar em sua capacidade de executar as tarefas de vendas.

Após uma realização de pesquisa multinível com gerentes e vendedores, este trabalho oferece três principais contribuições. Primeiro, os resultados demonstraram que quanto maior for o nível de congruência entre as avaliações da liderança de vendedores e de gestores, maiores são os níveis de desempenho de vendas. Segundo, os achados demonstraram que o efeito positivo da congruência foi maior para o estilo de liderança transformacional do que para o estilo de liderança transacional (Mackenzie et al., 2001). Esses resultados descortinam uma nova linha de pesquisa na teoria da liderança. Terceiro, os dados mostraram que apesar da incongruência ter um efeito negativo nos níveis de desempenho, a autoeficácia do vendedor apresentou um efeito moderador na liderança transformacional, mitigando os efeitos negativos da incongruência. O papel positivo da autoeficácia está na crença do vendedor na sua capacidade de executar as atividades de vendas com sucesso (Bandura, 1977).

REFERENCIAL TEÓRICO

Estilos de Liderança: Transacional e Transformacional

Neste trabalho delimita-se a liderança como um processo interativo entre gestores (líderes) e seus vendedores (subordinados), em que os gestores influenciam seus vendedores para empreender esforços a fim de atingir metas específicas (Turano & Cavazotte, 2016). Portanto, assume-se que os gerentes têm potencial para serem líderes, uma vez que a posição hierárquica ocupada nas empresas permite aos gerentes direcionar, monitorar e influenciar o grupo de vendedores.

Os estilos de liderança são teorias que se desenvolveram a partir de uma perspectiva relacional (líderes-liderados). Dois estilos de liderança são considerados nesta pesquisa, a liderança transacional e a liderança transformacional. O estilo de liderança transacional é baseado em transações de expectativa e recompensa, na qual os líderes engajam em transações com os seus funcionários, evidenciando o que esperam deles e quais serão as recompensas no caso de cumprirem o esperado (Bass, 1990). A liderança transacional prevê um líder que esteja frequentemente presente no dia a dia do funcionário, definindo suas atividades e suas metas (Dubinsky et al., 1995). A liderança transacional auxilia o liderado a executar com sucesso suas tarefas, promove *feedbacks* positivos, reconhece os bons desempenhos dos funcionários e demonstra desaprovação quando o funcionário apresenta um desempenho ruim (Bass, 1990, Dubinsky et al., 1995, Mackenzie et al., 2001).

Por outro lado, a liderança transformacional é vista como um desempenho de liderança superior que traz melhores resultados (Bass, 1990). A liderança transformacional não é uma substituição da liderança transacional, mas deve ser vista como complemento (Dubinsky et al., 1995). A liderança transformacional recai no carisma do líder, na inspiração motivacional na qual a figura do líder se torna para os seus liderados, no estímulo intelectual e no suporte individualizado que o líder provê aos seus funcionários (Mackenzie et al., 2001). A liderança transformacional pode promover a cooperação entre os funcionários, fomentando metas grupais (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). A liderança carismática é um dos elementos que constitui a liderança transformacional (Avolio, Bass & Jung, 1999, Mackenzie et al., 2001, Dubinsky et al., 1995). Os líderes transformacionais são carismáticos (Avolio, Bass & Jung, 1999, Mackenzie et al., 2001, Dubinsky et al., 1995), ou seja, inspiram e estimulam intelectualmente seus liderados, atendem às necessidades individuais e atuam como exemplos por se comportarem coerentemente com os valores que defendem (Mackenzie et al., 2001).

(In)Congruência

O exame da congruência e da incongruência consiste em analisar semelhanças ou dissemelhanças entre duas ou mais pessoas ou entidades (Hayibor, Agle, Sears, Sonnenfeld, & Ward, 2011). Neste trabalho a congruência é o alinhamento entre líderes e liderados. Esse alinhamento é embasado nas relações interpessoais, pois as pessoas têm dificuldade em lidar com o que é diferente (Triandis, 2003). Em relações interpessoais, as pessoas tendem a se aproximar e a preferir os indivíduos que julgam e agem de forma similar a elas mesmas. Nesse sentido, na congruência a consequência da avaliação de similaridades tende a ser benéfica. Aqueles que são apontados como similares são classificados como "nós" (Triandis, 2003). Quando maior é a congruência, melhor tende a ser a resolução de problemas e conflitos em conjunto (Triandis, 2003) e maior é a satisfação com as atitudes do outro (Wexley, Alexander, Greenawalt, & Couch, 1980).

Por outro lado, a incongruência é a dissimilaridade entre os gestores e vendedores. A percepção de atitudes dissimilares afastam as pessoas (Byrne, 1997) e pode prejudicar o desempenho. Aqueles que são apontados como dissimilares são classificados como "eles" (Triandis, 2003). Em situações de incongruência, as pessoas estão mais propensas ao confronto, mantêm-se em uma distância maior e evitam um ao outro (Triandis, 2003).

Estudos anteriores e posicionamento do trabalho

Diversos trabalhos pesquisaram o papel da congruência e incongruência ou mesmo a liderança transacional e transformacional. Contudo, alguns trabalhos não utilizaram uma amostra multinível ou mesmo mesclaram congruência e incongruência. Essas limitações geram um gap para pesquisa na qual este trabalho se posiciona. A Tabela 1 apresenta os estudos anteriores.

Hayibor et al. (2011) realizaram uma pesquisa empírica considerando a liderança carismática, o valor de congruência e a teoria da similaridade. Os autores analisaram o valor de congruência somente no nível mais alto organizacional, considerando os CEO´s e seus *top managements*. Os autores concluíram que o valor de congruência percebido influencia nas atribuições de carisma do CEO perante seus seguidores imediatos (*top managements*).Hayibor et al. (2011) não considerou a liderança transacional, bem como não chegou ao nível operacional de venda (vendedores). Ademais, os autores não entraram na questão de incongruência e, consequentemente, não discutiram como amenizar possíveis casos de desalinhamentos entre funcionários de níveis distintos.

Mullins e Syam (2014) investigaram os efeitos da liderança transformacional na congruência entre as orientações para o cliente de líderes e vendedores. O grande achado de Mullins e Syam (2014) foi que a liderança transformacional promove a congruência de orientações, influenciando negativamente a orientação para o cliente dos vendedores quando eles possuem níveis de orientação superior aos níveis de seus líderes. O trabalho de Mullins e Syam (2014), no entanto, limita-se ao considerar apenas a visão dos vendedores, deixando de abarcar e contrapor a visão de seus superiores. Ponto em que esta pesquisa avança, pois se propõe a contrapor a percepção do vendedor com a percepção do seu líder. Ademais, esta pesquisa avança por questionar se a percepção do estilo de liderança do vendedor é a mesma da percepção do líder, ou seja, traz um questionamento que foi ausente no trabalho de Mullins e Syam (2014).

Outro importante artigo sobre valor de congruência é o de Kraus, Haumann, Ahearne e Wieseke (2015). Os autores confrontaram a identificação organizacional dos liderados com a identificação organizacional de seus gestores. No caso em que a identificação organizacional não estava alinhada, os autores a denominaram de identificação organizacional de tensão. Nos

casos de tensão, houve prejuízos à satisfação dos clientes e ao desempenho dos vendedores. Como meio de atenuar essa tensão, o estilo de liderança (carismática e transacional) combinado com o sistema de controle (por comportamento e por resultado) foi a solução. Os resultados demonstraram que a liderança carismática combinada com o controle por resultado e a liderança transacional combinada com o controle por comportamento reduzem a existência de tensão da identificação organizacional entre líder e liderados. Apesar de Kraus et al. (2015) terem sugerido relações do valor de congruência entre líder e vendedor e seus impactos nos resultados organizacionais, eles partiram da noção de já haver uma liderança estabelecida e acordada entre os grupos (líder *vs.* vendedores). Assim, há falta de clareza em como o líder e o vendedor podem perceber a liderança exercida (congruência da liderança) e quais as consequências que o alinhamento (ou a falta dele) podem causar no desempenho do vendedor.

Diante de tais lacunas identificadas, este trabalho se preocupa em desvendar meios para que uma possível incongruência da liderança possa ser amenizada. Por isso, é explorado no tópico subsequente a autoeficácia do vendedor como possível mecanismo moderador dos efeitos da incongruência entre as percepções de liderança no desempenho dos vendedores.

Tabela 1. *Gap* preenchido pelo presente trabalho

Trabalhos sobre (In)Congruência		
Pesquisa	**Congruência com a variável [...]**	**Nível de análise da variável de congruência**
Hayibor et al (2011)	Valores Organizacionais	*Top Management* e *CEO*
Ahearne et al (2013)	Identificação Organizacional	Gestor e Vendedor
Mullins et al (2014)	Acurácia do Vendedor (qualidade do relacionamento)	Vendedor e Cliente
Mullins e Syam (2014)	Orientação ao Consumidor	Vendedor
Kraus et al (2015)	Identificação Organizacional	Gestor e Vendedor
Este Trabalho	Liderança Transacional e Transformacional	Gestor e Vendedor

Autoeficácia

A autoeficácia é um conceito central na Teoria Social Cognitiva (Bandura 1977). Os trabalhos sobre a autoeficácia foram desenvolvidos no campo da Psicologia Social, sendo aplicado em pesquisas na área de vendas (Stajkovic & Luthans 1998; Lapierre, Steenbergen, Peeters & Kluwer 2016).

A autoeficácia diz respeito à convicção do indivíduo de que se pode executar determinada tarefa com sucesso (Bandura, 1977). Essa convicção é construída pelo indivíduo a partir das experiências positivas e negativas vivenciadas no decorrer de sua história, as quais influenciam no modo como o indivíduo reagirá diante de novas situações (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs & Rogers, 1982). Aplicado à área de vendas, pode-se dizer que a avaliação que o vendedor faz de si mesmo, baseadas nas experiências diretas e indiretas de sucesso ou de fracasso passadas, determinarão o quanto de esforço o vendedor irá despender e por quanto tempo irá persistir em suas atividades de trabalho, inclusive em seu esforço no processo de vendas.

A autoeficácia é vista como uma preditora positiva dos resultados do trabalho. Stojkovic e Luthans (1998) realizaram uma meta-análise e identificaram que a autoeficácia representa um ganho de 28% nos níveis de desempenho no trabalho. Os resultados positivos da autoeficácia em diferentes tipos de desempenho, como desempenho escolar (Souza & Brito, 2008), motivação intrínseca (Martinelli & Sassi, 2010), satisfação do cliente (Pettijohn, Schaefer & Burnett, 2014), esforço (Donassolo & Matos, 2014), desempenho em vendas (Sitzmann & Yeo, 2013) reforçam que a percepção de autoeficácia influencia a forma com que os indivíduos antecipam, mesmo que de forma involuntária, as possibilidades de sucesso ou

fracasso de suas atividades. Além disso, mostra que o pré-julgamento sobre a capacidade em conseguir executar determinada atividade tem efeito no desempenho dos indivíduos.

FRAMEWORK TEÓRICO E HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o *framework* teórico da pesquisa. A primeira hipótese refere-se aos efeitos positivos da congruência das percepções de liderança transacional e transformacional entre gerentes e vendedores no desempenho do vendedor. A segunda hipótese compara os efeitos da liderança transacional com a liderança transformacional. A terceira hipótese sugere um efeito negativo da incongruência de percepções no desempenho. Por fim, a quarta hipótese propõe que a autoeficácia do vendedor modera a relação entre a incongruência e o desempenho, amenizando os efeitos negativos.

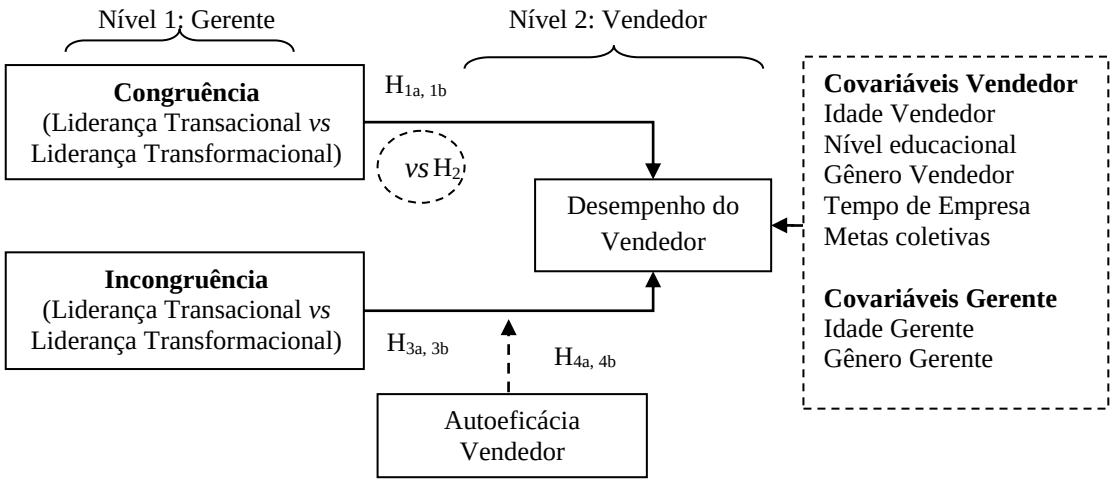


Figura 1. *Framework* efeitos da (in)congruência no desempenho

Congruência e os Estilos de Liderança. A primeira hipótese pressupõe que a congruência aumenta o desempenho. A congruência significa que a avaliação do líder feita pelo vendedor e que a autoavaliação do gerente em relação ao grau de liderança são côngruas. Por haver congruência, tanto na liderança transacional quanto na transformacional, entende-se há uma aproximação entre os padrões de pensamento do gerente e do seu vendedor, o que leva a uma categorização de similaridade entre ambos (Triandis, 2003). A similaridade leva os indivíduos a terem melhores resultados, uma vez que possuem os mesmos direcionamentos e as mesmas metas.

O fato de o gerente e o vendedor perceberem que a liderança transacional está sendo exercida da mesma forma (congruência) sugere que o comportamento de recompensa ou de punição está alinhado e é complacente para ambos (Mackenzie et al., 2001). Na liderança transacional, o vendedor compreende o seu gerente como parte importante da rotina de transações de vendas, de tarefas e de cumprimento de regras. Além do mais, na liderança transacional, o vendedor reconhece que o líder pode intervir, direcionar, punir e recompensar as atividades por meio dos *feedbacks*.

No caso de haver congruência na liderança transformacional, quanto maior o nível de liderança, maior é a expectativa que o vendedor perceba o seu gerente como um exemplo a ser seguido, identificando e internalizando os valores e aspirações do mesmo (Mackenzie et al., 2001). O vendedor percebe que o gerente transformacional proporciona suporte individual a

fim de atender suas necessidades. Ao ser congruente, o gerente mostra que sua postura é coerente com os valores que defende (Podsakoff et al., 1990). Na liderança transformacional há a capacidade do líder deixar mais livre as atividades e rotinas do vendedor. Com maior liberdade para execução de tarefas, acredita-se que a congruência aumenta o diálogo e a negociação (Triandis, 2003), gerando mais carisma um pelo outro (Hayibor et al, 2011). Essa congruência é explicada pela identificação de pertencimento ao mesmo grupo (Byrne, 1997, Triandis, 2003) ou à organização (Kraus et al. 2015) na busca de desempenho. Portanto:

H_{1a}: *A congruência da liderança transacional afeta positivamente o desempenho do vendedor. O nível de desempenho será maior quando há altos níveis de avaliação da liderança tanto pelo vendedor quanto pelo gerente.*

H_{1b}: *A congruência da liderança transformacional afeta positivamente o desempenho do vendedor. O nível de desempenho será maior quando há altos níveis de avaliação da liderança tanto pelo vendedor quanto pelo gerente.*

A segunda hipótese sugere que a congruência da liderança transformacional possui efeito mais forte no desempenho dos vendedores do que a congruência da liderança transacional. A liderança transformacional é vista como um estilo de liderança superior (Bass, 1990, p.21) e que traz melhores resultados (Dubinsky et al., 1995). Acredita-se que dado que a mesma pode promover a cooperação entre os funcionários, fomentando metas grupais (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), e melhora no comportamento dos indivíduos (Podsakoff et al. 1990), a liderança transformacional (*vs*. transacional) tenha efeito mais forte no desempenho

Além do mais, quando gerente e vendedor estão congruentes de que o líder está exercendo uma liderança transformacional, o vendedor é estimulado a ter melhores resultados. No processo de estimula a busca por objetivos, o líder transformacional tende a oferecer um suporte individual e proporciona condições para que cada vendedor consiga obter seu melhor desempenho (Mackenzie et al., 2001). Com isso em mente, o líder transformacional (*vs*. transacional) consegue extrair esforço extra de seus seguidores (Bass, 1990). Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese:

H_2: *O efeito positivo da congruência no desempenho do vendedor é maior na liderança transformacional.*

Incongruência e o Desempenho. A próxima hipótese sugere que a incongruência da liderança reduz o desempenho dos vendedores. A incongruência ocorre quando as avaliações do líder transacional e transformacional são divergentes entre o vendedor e o gerente. Essas avaliações divergentes são o contrário do desejo pelas organizações que buscam um alinhamento no relacionamento entre colaboradores. A falta de alinhamento do líder transacional e transformacional é prejudicial para o desempenho, pois gera aumento de tensão (Kraus et al. 2015)

Além do mais, a incongruência do líder transacional e transformacional com o vendedor é prejudicial para o desempenho porque quando os colaboradores se enxergam como diferentes de seus superiores há falta de identificação para execução da tarefa e possibilidade de mais conflitos e competição entre gerente e vendedor (Triandis, 2003). Tais conflitos e competição fazem com que a incongruência do líder transacional e transformacional reduza o desempenho dos vendedores. Portanto:

H_{3a}: *A incongruência entre o líder transacional e vendedor reduz o desempenho.*
H_{3b}: *A incongruência entre o líder transformacional e vendedor reduz o desempenho.*

O papel moderador da Autoeficácia na relação entre Incongruência e Desempenho. Esta hipótese sugere que a relação entre a incongruência nas percepções de liderança e o desempenho do vendedor é moderada pela autoeficácia do vendedor.

Por um lado, a incongruência do líder transacional e transformacional com o vendedor é prejudicial, pois há um volume de tensão (Kraus et al. 2015) entre as partes, prejudicando a identificação (Triandis, 2003). Por outro lado, um vendedor com alta autoeficácia é um vendedor com crença na capacidade para realizar suas atividades de vendas (Patterson, Yu, & Kimpakorn, 2014). Vendedor com alta autoeficácia tende a ser mais pró-ativo (Crant, 2000), crer em seu sucesso (Bandura, 1977) e tende a se esforçar mais em suas atividades de vendas (Donassolo & Matos, 2014). Com essas características positivas em mente, vendedores com alta autoeficácia motivam a si mesmo (Sujan et al. 1994), mesmo havendo a incongruência do líder transacional e transformacional. Nesse sentido, a alta autoeficácia pode amenizar os aspectos negativos da incongruência.

Além do mais, a autoeficácia também se relaciona com um estilo de aprendizagem autodirigido e com maior independência por parte do indivíduo (Boekaerts, 1996). No processo autodirigido, o vendedor aprende como fazer melhor seu trabalho sem a dependência de *feedbacks* ou de motivações de terceiros. Nesse sentido, o vendedor não tem a dependência do líder transacional e transformacional. Como consequência, mesmo havendo incongruência, o vendedor com alta autoeficácia age por si só por acreditar na sua capacidade de executar determinada tarefa com sucesso, sem esperar intervenções, *feedbacks* ou motivações externas do líder (Sujan et al., 1994). Portanto, acredita-se que um vendedor com alta autoeficácia não dependa de motivações do líder transacional e transformacional para obter desempenho, atenuando o efeito negativo da incongruência.

> ***H_{4a}:*** *O efeito negativo da incongruência da liderança transacional no desempenho do vendedor é atenuado pela autoeficácia do vendedor.*
> ***H_{4b}:*** *O efeito negativo da incongruência da liderança transformacional no desempenho do vendedor é atenuado pela autoeficácia do vendedor.*

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Coleta de dados. O estudo foi feito em 78 lojas varejistas do ramo de calçados e esportes de cinco cidades distintas. As lojas varejistas escolhidas vendem principalmente calçados e também artigos esportivos como suplementos, bolas, meias, uniformes, entre outros itens relacionados à pratica esportiva. Após o consentimento dos gerentes das lojas, foram aplicados questionários com o gerente e com os seus vendedores. Não foram consideradas na pesquisa as lojas em que só trabalhavam os sócios, pois foge da relação gerente-vendedor, e tampouco, as lojas em que o gerente queria indicar alguns vendedores. A indicação pode conter um conflito de interesse, pois os vendedores escolhidos poderiam ser os que mantém relação mais próxima e/ou mais congruente com o gerente.

Amostra. Ao todo foram coletados 303 questionários de vendedores e 78 questionários de seus respectivos gerentes. Portanto, a pesquisa é do tipo multinível com dados agregados. A amostra das lojas de calçados e artigos esportivos teve como média 4 vendedores por loja, sob a supervisão de 1 gerente de vendas. A maioria dos vendedores é do sexo feminino (72,1%), possui em média 27 anos e tem como escolaridade o ensino médio (85,0%). Esses vendedores têm em média 5,30 anos de experiência na área de vendas e estão há 2,90 anos na empresa em que trabalham. O tempo atual empresa muito se assemelha ao tempo em que estão subordinados ao gerente de vendas, que fica em torno de 2,40 anos. Os gerentes também são, em sua maioria, do sexo feminino (51,3%), com idade média de 40 anos e grau de escolaridade ensino médio completo (55,8%). Os gerentes possuem em média 18,50 anos de

experiência na área de vendas e têm mais tempo de empresa que os vendedores (média de 14,90 anos na empresa atual), estando no cargo de gerência há 10,30 anos.

Mensuração. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado. As escalas utilizadas foram intervalares do tipo *Likert* ancoradas entre 1=discordo totalmente e 7= concordo totalmente. A liderança transacional refere-se a um estilo de liderança baseado em comportamentos de recompensa e de punição com os seus funcionários (Mackenzie et al., 2001). A liderança transformacional refere-se a um estilo de liderança mais carismática, em que os líderes inspiram seus seguidores pelo exemplo, estimulam seus seguidores a se desenvolver intelectualmente e esperam deles desempenhos superiores (Mackenzie et al., 2001). Para mensurar a liderança transacional foram utilizados 7 indicadores (duas dimensões: o comportamento de recompensa e o comportamento de punição) e para mensurar a liderança transformacional foram utilizados 14 indicadores (dimensões: o núcleo da liderança transformacional, as expectativas de alto desempenho, o comportamento de suporte do líder). As questões foram obtidas de MacKenzie et al. (2001).

A autoeficácia é a convicção do indivíduo de que se pode executar determinada tarefa com sucesso (Bandura, 1977). A autoeficácia é uma variável moderadora. Para a sua mensuração foi utilizada a escala proposta por Sujan et al. (1994) que contém 7 itens que, em geral, abordam a percepção que o vendedor tem de si em situações de venda.

O desempenho do vendedor foi mensurado de forma subjetiva e se refere à percepção que o vendedor tem sobre o estado atual de seu desempenho em vendas, considerando a satisfação e a percepção em relação aos seus resultados de vendas e ao seu cumprimento das metas. Quatro itens adaptados de Faia e Vieira (2017) foram utilizados para mensurar o desempenho subjetivo.

Quanto às covariáveis, a literatura indica que alguns elementos podem influenciar os achados sendo importante mensurá-los. O montante de tempo trabalhado junto ao líder pode influenciar no relacionamento entre o líder e o seu subordinado (Hoffman et al., 2011). A liderança pode ser vista como um fenômeno de grupo e a existência de metas coletivas pode também impactar no resultado (Hoffman et al., 2011). Ademais, há indicativos de que a idade, o nível educacional (Turban & Jones, 1988) e o gênero (Groves & LaRocca, 2011) dos vendedores e/ou líderes possam influenciar nos resultados dos vendedores. Todas essas variáveis foram adicionados ao instrumento de coleta de dados.

Análise das escalas e do modelo de mensuração

Inicialmente os *outliers* multivariados foram examinados por meio da distância de Mahalanobis. Sete gerentes foram excluídos, permanecendo 71 líderes na amostra final. Como o estudo objetivou analisar a (in)congruência na díade, foi necessário eliminar os vendedores cujo gerente havia sido descartado, resultando na exclusão de 21 vendedores. Posteriormente, os *outliers* entre as respostas dos vendedores foram examinados novamente, o que resultou na exclusão de outros 56 vendedores, totalizando uma amostra final de 226 vendedores. Em seguida, as escalas foram submetidas a análise fatorial exploratória e confirmatória. Os resultados estão na Tabela 2.

Tabela 2. *Resultados dos Modelos da Análise Fatorial Confirmatória*

Modelos	N	$\chi 2$	Gl	$\chi 2$/gl	Sig[1]	CFI	GFI	TLI	RMSEA	Sig[2]
Gerente - *Null Model*	78	421	184	2,29	0,000	0,67	0,68	0,62	0,13	0,000
Gerente - Modelo 1	71	229	147	1,56	0,000	0,85	0,76	0,83	0,89	0,005
Vendedor - *Null Model*	282	483	184	2,63	0,000	0,92	0,87	0,91	0,76	0,000
Vendedor - Modelo 1	226	445	184	2,42	0,000	0,92	0,85	0,91	0,79	0,000

Nota.
Método da Máxima Verossimilhança (ML);
[1]Nível de significância do teste do qui-quadrado;
[2]Nível de significância do teste RMSEA.

O *null model* refere-se ao modelo inicial com o banco de dados completo. O Modelo 1 de gerente e o Modelo 1 de vendedor são os modelos ajustados após a retirada dos *outliers* pelo método de Mahalanobis. Além de retirar os *outliers* para ajustar o modelo 1 dos gerentes foi necessário retirar o item 2 reconhecimento da dimensão de recompensa da liderança transacional, bem como retirar o item lidar respeitando os sentimentos pessoais da dimensão comportamento de suporte do líder da liderança transformacional.

Em relação ao $\chi 2/gl$ todos os modelos possuem ajustamento adequado (Marôco, 2010). O Modelo 1 para o vendedor está dentro de todos os parâmetros. O Modelo 1 para gerentes também apresenta valores dentro do esperado, com exceção para o GFI que fica muito próximo ao valor estabelecido como aceitável.

Após esse processo, conferiu-se então a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC) dos constructos da liderança transacional e da liderança transformacional, tanto para o os gerentes quanto para os vendedores. Para os gerentes, os indicadores de validade e de confiabilidade foram: AVE=0,75 e CC=0,86 para a liderança transacional e AVE=0,50 e CC=0,79 para a liderança transformacional. Para os vendedores os valores encontrados foram: AVE=0,81 e CC=0,90 para a liderança transacional e AVE=0,77 e CC=0,93 para a liderança transformacional.

RESULTADOS

Covariáveis. Inicialmente, um modelo de regressão para testar os efeitos apenas das variáveis de controle no desempenho do vendedor foi elaborado. Os resultados são demonstrados na Tabela 3. A existência de metas coletivas relatada pelo gerente (β=0,44, p<0,05), o tempo de empresa dos gerentes (β =-0,02, p<0,05) e o tempo de exercício do cargo de gerência (β =0,03, p<0,01) influenciaram o desempenho. A idade, o nível educacional, o gênero dos vendedores e dos gerentes e o tempo de empresa dos vendedores não demonstraram resultados significativos e foram excluídas dos modelos de regressão.

Como a pesquisa foi aplicada em cidades diferentes, tomou-se a decisão de separar o banco de dados em dois grupos baseado na quantidade de respostas recebidas. Aproximadamente metade da amostra se refere a vendedores de uma única cidade (grupo 1). A outra metade se refere a vendedores de outras 4 cidades (grupo 0). Como resultado tem-se que os vendedores de uma única cidade percebem seu desempenho como inferior (M=5,61; SE=0,10) ao desempenho dos vendedores das demais cidades (M=6,21; SE=0,8). A diferença de desempenho foi significativa (β=-0,40, p<0,01).

Efeitos diretos da congruência e da incongruência. As hipóteses H_1, H_2 e H_3 foram testadas conforme o modelo proposto por Edwards e Parry (1993). Como as hipóteses têm o caráter de relação linear, utilizou-se a Equação 1 para a análise de congruência

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + e. \quad (1)$$

Onde: Z representa o desempenho dos vendedores, X é a percepção da liderança avaliada pelos vendedores, e Y é a percepção da liderança avaliada pelos gerentes. Para analisar o quanto o desempenho do vendedor varia em função do nível de congruência, foi adicionado ao modelo de regressão a restrição $Y = X$, resultando na Equação 2. A soma b_1+b_2 representa a inclinação (*slope*) da linha de congruência e espera que ela seja

significativamente diferente de zero (Edwards & Parry 1993). Se a inclinação for positiva (*vs.* negativa), em um contexto em que as avaliações dos estilos de liderança pelo vendedor e pelo gerente são congruentes (similares), quanto maiores (*vs.* menores) forem as avaliações, maior será o nível de desempenho do vendedor.

$$Z = b_0 + (b_1 + b_2)X + e. \quad (2)$$

O procedimento para análise de congruência foi o mesmo para a liderança transacional e para a liderança transformacional. Para tanto foi utilizada uma *syntax* no SPSS para adiciona as restrições. Os resultados são apresentados na Tabela 3. O modelo 2 contém os resultados para o estilo de liderança transacional e o modelo 3 contém os resultados para o estilo de liderança transformacional.

Tabela 3. *Resultado da Análise da Congruência no Desempenho do Vendedor*

Construtos Preditores	**Modelo 1**		**Modelo 2**		**Modelo 3**	
	beta	***Sig***	***beta***	***Sig***	***beta***	***Sig***
Constante	-0,18	0,41	-0,35	0,07	-0,32	0,09
Variáveis de Controle						
Cidade	-0,40**	0,01	0,02	0,90	0,06	0,66
Meta Coletiva	0,44*	0,02	0,39*	0,02	0,38*	0,02
Tempo de Empresa do Gerente	-0,02*	0,02	-0,01	0,10	-0,02	0,06
Tempo de Gerência	0,03**	0,01	0,02*	0,04	0,02	0,05
Efeitos de Primeira Ordem						
Lid. Transacional (Percep.do Vendedor)			0,51**	0,00		
Lid. Transacional (Percep. do Gerente)			-0,04	0,43		
Lid. Transformacional (Perc. Vendedor)					0,53**	0,00
Lid. Transformacional (Perc.Gerente)					-0,04	0,50
Efeitos da Congruência						
Slope da simetria (b_1+b_2)			0,46**	0,00	0,49**	0,00
R^2 Ajustado	0,13		0,32		0,32	
VIF[a] (Multicolinearidade)	3,92		3,97		4,00	
F (Modelo)	9,22		18,58		18,39	

Nota.
**p<0,01; *p<0,05
[a]maior VIF encontrado no modelo.
beta = Coeficientes não padronizados de regressão.

A H_{1a} sugere que nas avaliações da liderança transacional o efeito da congruência no desempenho do vendedor é positivo. Os resultados demonstram a existência de uma relação positiva entre a congruência da liderança transacional e o desempenho do vendedor (b_1+b_2=0,46; p<0,01), suportando H_{1a}.

A H_{1b}, por sua vez, sugere que o efeito da congruência da liderança transformacional é o positivo no desempenho do vendedor. Do mesmo, o resultado foi positivo e significativo (b_1+b_2 =0,49*;* p<0,01), suportando H_{1b}. Portanto, o desempenho dos vendedores são maiores, na medida em que as avaliações dos gerentes e dos vendedores quanto aos estilos de liderança são congruentes.

A H_2 discorre sobre a comparação entre os efeitos da congruência da liderança transacional e da congruência da liderança transacional. Defende-se que o efeito positivo da congruência no desempenho do vendedor é maio (*vs*. menor) quando se trata de uma liderança do tipo transformacional (*vs*. transacional). Para testar a hipótese os betas de ambas as congruências em relação as medidas de erro padrão foram comparadas (Z = b1-b2/σ(b1-σb2). A diferença foi positiva e significativa (Z= 4,17; p<0,01), suportando H_2. Este resultado indica que o efeito

da congruência entre as avaliações da liderança transformacional é maior no desempenho do vendedor, do que as avaliações da liderança transacional.

As hipóteses H_{3a} e H_{3a} expõem que quanto maior a incongruência entre as avaliações dos estilos de liderança menor é o desempenho do vendedor. Para testá-las criou-se um escore que representa a diferença entre a liderança avaliada pelo vendedor e a liderança avaliada pelo gerente. O resultado dessa subtração foi elevado ao quadrado para não ter a influência dos valores positivos/negativos, que apenas indicam o lado da incongruência. O procedimento descrito foi realizado com as variáveis padronizadas, com o objetivo de não inflar os valores, já que eles foram elevados ao quadrado. Posteriormente, este Δ-escore foi adicionado ao modelo de regressão como uma variável independente juntamente com as variáveis de controle. Os resultados estão descritos na Tabela 4.

Observa-se que os coeficientes de regressão da incongruência entre as avaliações da liderança transacional (β=-0,12*; p*<0,01) e da incongruência entre as avaliações da liderança transformacional (β=-0,10*; p*<0,01) foram negativos e significativos. O coeficiente negativo indica que quanto menor for a diferença (Δ) entre a percepção do vendedor e de seu gerente (menor incongruência) maior é o desempenho do vendedor. Dessa forma, as hipóteses H_{3a} e H_{3b} são suportadas.

Tabela 4. *Resultado da Análise da Incongruência no Desempenho do Vendedor*

Construtos Preditores	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	beta	***Sig***	***beta***	***Sig***	***beta***	***Sig***
Constante	-0,18	0,41	0,03	0,91	0,01	0,97
Variáveis de Controle						
Maringá	-0,40**	0,01	-0,33*	0,02	-0,43**	0,00
Meta Coletiva	0,44*	0,02	0,31	0,09	0,44*	0,02
Tempo de Empresa do Gerente	-0,02*	0,02	-0,02*	0,01	-0,02*	0,02
Tempo de Gerência	0,03**	0,01	0,04**	0,00	0,03**	0,01
Efeitos de Primeira Ordem						
Incongruência (Lid. Transacional)			-0,12**	0,00		
Incongruência (Lid. Transform.)					-0,10**	0,01
R^2 Ajustado	0,13		0,19		0,15	
VIF[a] (Multicolinearidade)	3,92		4,08		3,92	
F (Modelo)	9,22		11,46		9,19	

Nota.
***p*< 0,01; **p* <0,05
[a]maior VIF encontrado no modelo.
beta = Coeficientes não padronizados de regressão.

Efeito moderador da Autoeficácia. As hipóteses H_{4a} e H_{4b} preveem que a autoeficácia do vendedor atenua os efeitos negativos das incongruências entre as avaliações da liderança no desempenho do vendedor. Para o exame das hipóteses, um novo modelo de regressão foi elaborado contendo as covariáveis, os efeitos diretos das incongruências (escores Δ), a autoeficácia dos vendedores e o produto entre os scores de incongruência × autoeficácia (conforme sugerido por Aiken, West e Reno, 1991). Os resultados da moderação estão descritos na Tabela 5.

Tabela 5. *Resultado da Análise de Regressão das Moderações*

Construtos Preditores	Modelo 1		Modelo 2	
	beta	***Sig***	***beta***	***Sig***
Constante	-0,06	0,80	0,03	0,99

Variáveis de Controle				
Maringá	-0,24	0,12	-0,32**	0,01
Meta Coletiva	0,16	0,43	0,15	0,38
Tempo de Empresa do Gerente	-0,01	0,40	-0,01	0,56
Tempo de Gerência	0,02	0,18	0,01	0,38
Efeitos de Primeira Ordem				
Incongruência (Liderança Transacional)	-0,12**	0,00		
Incongruência (Liderança Transformacional)			-0,13	0,06
Autoeficácia do Vendedor	0,51**	0,00	0,57**	0,00
Moderação da autoeficácia				
Incongruência Lid. Transacional × Autoeficácia	0,18	0,81		
Incongruência Lid. Transformacional × Autoeficácia			0,21*	0,02
R^2 Ajustado	0,42		0,48	
F (Modelo)	18,11		18,32	

Nota.
**p<0,01; *p<0,05;
beta = Coeficientes não padronizados de regressão.

Inicialmente, a autoeficácia do vendedor apresentou efeito direto e positivo no nível de desempenho nos dois modelos de moderação criados (β_1=0,51, β_2=0,57*; p*<0,01). Portanto, como evidenciado por outros estudos (Stojkovic & Luthans, 1998), a autoeficácia é positivamente associada com o desempenho de vendas.

Os resultados demonstraram que a autoeficácia modera a relação entre a incongruência das avaliações da liderança transformacional e o desempenho de vendas (b=0,21; p<0,05). A Figura 1 mostra que a relação entre incongruência e desempenho é negativa (linha média pontilhada). Não obstante, quando há alta (vs. baixa) autoeficácia do vendedor esse efeito negativo é atenuado (*vs*. amplificado) se transformando em positivo (*vs* ainda mais em negativo). Portanto, esse resultado suporta a H_{4b} e indicam que a autoeficácia do vendedor ameniza os efeitos negativos das dissimilaridades entre vendedores e gerentes.

Apesar do efeito moderador da autoeficácia na relação entre a congruência das avaliações da liderança transacional e o desempenho de vendas ter sido na direção esperada (ver figura 1, lado esquerdo), o resultado não foi significativo (β=0,18; p=NS). Deste modo, a hipótese H_{4a} não foi suportada.

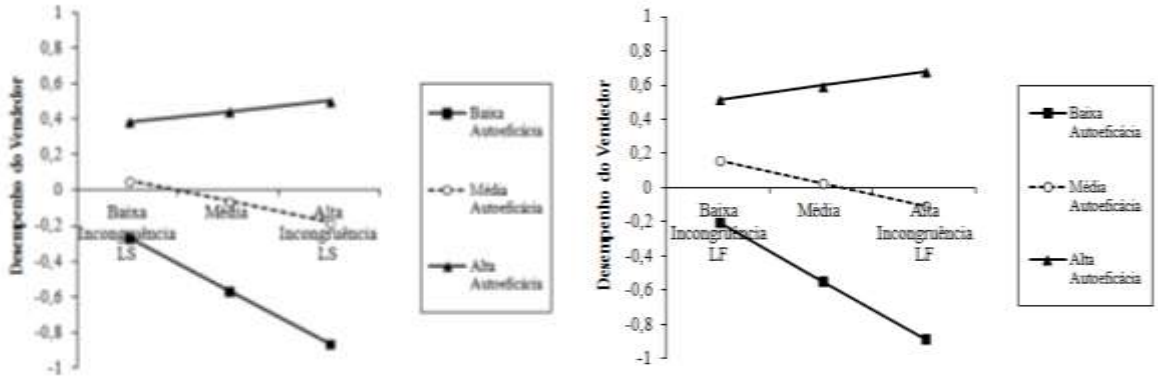


Figura 1. Interação da Incongruência da Liderança Transacional (LS) e da Liderança Transformacional (LF) com a Autoeficácia do Vendedor

CONCLUSÕES

Implicações Teóricas

Este trabalho contribui teoricamente para a literatura em vendas ao considerar a liderança como um processo relacional, confrontando, em sua análise, as percepções de (in)congruência dos gerentes e de seus vendedores. A análise dos dois polos da liderança (gerente e vendedor) torna-se possível com a inserção da congruência, pois há possibilidades de desalinhamento entre subordinados na administração (Shamir et al., 1993). A teoria que trata dos estilos de liderança transacional e transformacional na área de vendas, operacionaliza as análises da liderança considerando a opinião de apenas um dos envolvidos (ex. Dubinsky et al., 1995, Shannahan et al., 2013, Mullins & Syam, 2014), sendo limitada. Portanto, entende-se que o presente trabalho oferece quatro contribuições teóricas.

Primeiro, os resultados demonstraram que quando vendedores e gerentes têm percepções congruentes em relação ao estilo de liderança exercido, o desempenho dos vendedores é maior. Portanto, trabalhar em um ambiente de congruência no que diz respeito à atuação da liderança leva à maiores níveis de desempenho dos vendedores. Essa melhora no desempenho é explicada pelo fato que em ambientes de maior congruência a resolução de problemas e de conflitos tende a ser melhor (Triandis, 2003), colaboradores passam a enxergar as atitudes do líder com maior satisfação (Wexley et al., 1980) e há mais relações interpessoais nas atitudes dos vendedores ou dos gerentes (Byrne, 1997). Dessa forma, os vendedores e os gerentes que possuem congruência mostram estar alinhados em relação à postura e às ações da liderança, o que acaba refletindo em maior desempenho do vendedor.

Segundo, a congruência tem resultados ainda mais fortes no desempenho do vendedor quando se trata de uma liderança transformacional (*vs*. liderança transacional). Quando gerente e vendedor entram em um consenso que o gerente está exercendo uma liderança transformacional, o vendedor é estimulado a ter melhores resultados, a ser mais pró-ativo e acaba sendo inspirado pelo exemplo que o gerente se torna para ele (Mackenzie et al., 2001). O resultado de maior impacto da liderança transformacional é devido ao emprego do gerente nas expectativas de alto desempenho do vendedor e seu respectivo comportamento de suporte para as atividades (MacKenzie et al., 2001).

Terceiro, os resultados demonstraram que quanto maior a incongruência entre gerente e vendedor em termos da avaliação da liderança menor é o desempenho do vendedor. Esse efeito negativo é explicado porque quando os colaboradores se enxergam como incongruentes há uma tendência de separação/divisão que traz danos ao trabalho conjunto e a cooperação no varejo (Triandis, 2003).

Quarto, os efeitos negativos da incongruência são mitigados quando os vendedores possuem altos níveis de autoeficácia. A autoeficácia exerce um papel moderador na relação entre a incongruência e o desempenho de vendas, amenizando os efeitos da incoerência. Essa atenuação pode ser teoricamente explicada pelo vendedor autoeficaz ser mais autodirigido a metas (Boekaerts, 1996), mais proativo (Crant, 2000), menos dependente do líder e mais perseverante nas atividades de vendas (Donassolo & Matos, 2014).

Implicações Gerenciais

Este trabalho contribui para que as lojas de varejo possam entender melhor o relacionamento entre gerentes e vendedores no que se trata aos estilos de liderança. Empresas como Magazine Luiz, Ricardo Eletro, Lojas Manica, Casas Bahia e outras podem utilizar os resultados desta pesquisa ponderando até que ponto há (in)congruência em sua equipe de vendas.

Primeiro, foi visto que a congruência entre gerente e vendedor afeta positivamente o desempenho dos vendedores. Dessa forma, as lojas de varejo podem incentivar os gerentes a

escutar as expectativas e as necessidades que cada vendedor em relação à sua postura enquanto líder. Esse processo pode ser feito por meio de *brainstorm*. Além disso, a prática de *feedbacks* por meio do escutar poderia ser incentivada também em sentido oposto onde os vendedores podem dar *feedbacks* sobre a atuação de seus gerentes.

Segundo, a congruência da liderança transformacional (*vs*. transacional) tem efeito maior no desempenho do vendedor. As lojas de varejo podem utilizar as características da liderança transformacional no momento de escolher ou de promover os gerentes de vendas. Na prática, o departamento de recursos humanos pode ponderar elementos no líder de transformação na atitude dos vendedores, busca de resultados finais em detrimento aos meios de se realizar as vendas e atitudes proativas dos vendedores. Esse perfil de gerente de loja pode ser mais relevante para alcance de novas metas e desempenho empresarial.

Terceiro, a autoeficácia do vendedor foi vista como um fator importante em casos de incongruência entre gerente e vendedor. As lojas de varejo podem aferir por meio de testes psicológicos o nível de autoeficácia e crença dos vendedores como critério de seleção e contratação. No caso dos vendedores já efetivados, Sujan et al. (1994) expõem que pessoas com baixa autoeficácia precisem de maior encorajamento e de maior motivação extrínseca. Dessa forma, as lojas de varejo podem promover ações como capacitação da força de vendas, treinamentos de autoestima, palestras motivacionais, entre outros para aumentar a confiança do vendedor sobre sua capacidade de realizar suas atividades.

Limitações e Futuras Pesquisas

O trabalho apresenta como limitação ter sido aplicado em lojas de varejo de um único setor. Outros estudos poderiam reaplicar a pesquisa e verificar se os resultados são os mesmos em setores distintos (ex. franquias, lojas de eletrônicos, redes de pneus e acessórios, etc). Outra limitação foi a variável de desempenho ter sido mensurada de forma subjetiva. Trabalhos futuros poderiam considerar dados objetivos de desempenho da loja, do gerente, do vendedor e do time. Dados como o percentual de metas alcançadas e as comissões recebidas por cada vendedor podem ser utilizados. O presente estudo analisou a autoeficácia como variável moderadora da relação entre incongruência e desempenho, atenuando os efeitos negativos. Outras variáveis com potencial de reverter o efeito nocivo da incongruência no desempenho do vendedor poderiam ser testadas. Por exemplo, trabalhos futuros podem utilizar a autoestima, autoconfiança, atitude, etc. Por fim, neste trabalho a (in)congruência foi tida como variável preditora, mas outras pesquisas poderiam investigar *drivers* que levam à congruência ou incongruência da liderança.

REFERÊNCIAS

Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2013). It's a 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.

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re- examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191-215.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31

Boekaerts, M. (1996). Self-regulated learning at the junction of cognition and motivation. *European Psychologist*, 1(2), 100-112.

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.

Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.

Donassolo, P. H., & de Matos, C. A. (2014). Os Fatores Preditores do Desempenho de Vendas: um estudo com vendedores atacadistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 448-465.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.

Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.

Faia, V. S., Vieira, V. A. (2017). Generating sales while providing service: the moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 447-471.

Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: Testing a values-centered model of transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 37-55.

Hayibor, S., Agle, B. R., Sears, G. J., Sonnenfeld, J. A., & Ward, A. (2011). Value congruence and charismatic leadership in CEO–top manager relationships: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 237-254.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.

Kraus, F., Haumann, T., Ahearne, M., & Wieseke, J. (2015). When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension. *Journal of Retailing*, 91(3), 486-515

Lapierre, L. M., Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822.

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), 115-134.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

Martinelli, S. D. C., & Sassi, A. D. G. (2010). Relationship between self-efficacy and academic motivation. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(4), 780-791.

Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing, 78*(6), 38-58.

Mullins, R., & Syam, N. (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 188-205.

Patterson, P., Yu, T., & Kimpakorn, N. (2014). Killing two birds with one stone: cross-selling during service delivery. *Journal of Business Research*, *67*(9), 1944-1952.

Pettijohn, C. E., Schaefer, A. D., & Burnett, M. S. (2014). Salesperson performance: exploring the roles of role ambiguity, autonomy and self-efficacy. *Academy of Marketing Studies Journal*, *18*(1), 99.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

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.

Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.

Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A Meta- Analytic Investigation of the Within- Person Self- Efficacy Domain: Is Self- Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance?. *Personnel Psychology*, 66(3), 531-568.

Souza, L. F. N. I., & Brito, M. R. F. (2008). Crenças de autoeficácia, autoconceito e desempenho em matemática. *Estudos de Psicologia*, 25(2), 193-20

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.

Triandis, H. C. (2003). The future of workforce diversity in international organisations: A commentary. *Applied Psychology*, 52(3), 486-495.

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.

Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.

Wang, G., & Netemyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.

Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23(2), 320-330.

Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 90-106.