

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

HERCILIO COSTA FILHO

**EFEITOS DA PRESSÃO DO TEMPO REAL E PERCEBIDA NO DESEMPENHO DE  
VENDAS: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL**

MARINGÁ

2023

HERCILIO COSTA FILHO

**EFEITOS DA PRESSÃO DO TEMPO REAL E PERCEBIDA NO DESEMPENHO DE  
VENDAS: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Mercado.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

MARINGÁ

2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

C838e

Costa Filho, Hercilio

Efeitos da pressão do tempo real e percebida no desempenho de vendas: uma abordagem multinível / Hercilio Costa Filho. -- Maringá, PR, 2023.  
104 f.: il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Administração de vendas. 2. Desempenho em vendas (Administração). 3. Suporte organizacional. 4. Vendedores (Administração). I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.811

## ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

Aos vinte e cinco dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e três, às nove horas, realizou-se, presencialmente e por videoconferência com os convidados externos, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: “Efeitos da pressão do tempo real e percebida no desempenho de vendas: uma abordagem multinível”, de autoria de **HERCILIO COSTA FILHO**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Valter Afonso Vieira (presidente), Dr. Diógenes de Souza Bido (membro examinador externo – Univ. Presb. Mackenzie), Dr. Edvan Cruz Aguiar (membro examinador externo – UFCG), Dr. João Marcelo Crubellate (membro examinador do PPA), Dr. Francisco Giovanni David Vieira (membro examinador do PPA),

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de Aprovado com correções (Aprovado / Aprovado com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

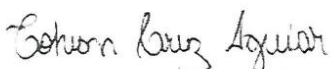
Maringá, 25 de maio de 2023.



**Dr. Valter Afonso Vieira**  
(Presidente)



**Dr. Diógenes de Souza Bido**  
(membro examinador externo – Univ. Presb. Mackenzie)



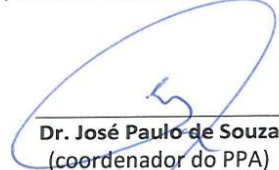
**Dr. Edvan Cruz Aguiar**  
(membro examinador externo – UFCG)



**Dr. João Marcelo Crubellate**  
(membro examinadora do PPA)



**Dr. Francisco Giovanni David Vieira**  
(membro examinadora do PPA)



**Dr. José Paulo de Souza**  
(coordenador do PPA)

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, quero agradecer a toda minha família, em especial à minha mãe Lourdes Terezinha Bridi, pelo apoio e pelo estímulo contribuindo para mais essa conquista acadêmica. Agradeço também ao meu filho Heitor Barradas Costa, por compreender a necessidade das minhas ausências durante esta árdua caminhada.

Ao meu primo Christian Turra, que prestou auxílio com o software Stata utilizado para analisar os dados desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Valter Afonso Vieira, que com muita dedicação e compreensão compartilhou seus conhecimentos e me orientou para que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos professores da banca examinadora Prof. Dr. Diogenes Bido (UPM), Prof. Dr. Edvan Aguiar (UFCEG), Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA/UEM), Prof. Dr. Francisco G. D. Vieira (PPA/UEM) por terem aceitado o convite e por oferecerem suas valiosas contribuições.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM) pelos esforços e conhecimentos adquiridos durante a *realização* das disciplinas e aos colegas de turma do Doutorado pela companhia e amizade neste desafio.

E por fim, agradeço a Deus, por ter me concedido toda força e resiliência na minha caminhada acadêmica.

## RESUMO

É um consenso nas organizações de vendas que metas desafiadoras devem ser estabelecidas para motivar os vendedores a melhorarem o desempenho. No entanto, pouco se sabe como a pressão de tempo gerada por metas desafiadoras implicam no desempenho dos vendedores. A partir da Teoria da Avaliação, essa pesquisa endereça esse ponto. Especificamente, a pesquisa tem por objetivo examinar como a relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas pode ser influenciada pela pressão de tempo aplicada pelo gerente quando ela é moderada pelo suporte do gerente. Por meio de 2 estudos multiníveis ao qual o primeiro estudo contou com 201 vendedores e 65 gerentes de vendas de empresas do varejo de móveis e eletrodomésticos, e o segundo contou com 237 vendedores e 43 gerentes de vendas realizado em uma empresa especializada na comercialização de insumos agrícolas que atua no mercado B2B. Decorrente da análise dos dados, foi verificado que a pressão do tempo percebida tem um efeito curvilíneo em U invertido no desempenho em vendas, e a pressão de tempo aplicada pelo gerente modera essa relação por amplificar (*vs.* atenuar) o efeito em curvilíneo quando a pressão do tempo aplicada pelo gerente é alta (*vs.* baixa). Complementando, verificamos que o suporte de time pode influenciar positivamente a relação entre metas e o desempenho de vendas. E por fim, foi verificado que as variáveis feedback do gerente e horas de mentoria do gerente moderam negativamente o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente sobre a relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas e a variável reuniões extraordinárias modera positivamente esta relação. Essa pesquisa avança na literatura por fornecer evidências de como a pressão do tempo pode gerar efeitos mistos no desempenho em vendas e por mostrar em que condições a pressão do tempo aplicada pelo gerente pode atrapalhar ou ajudar o vendedor a lidar com a pressão do tempo e alcançar os objetivos.

**Palavras-chaves:** Pressão de tempo. Metas. Desempenho em vendas. Suporte organizacional. Suporte do gerente. Vendedor. Gerente.

## **ABSTRACT**

*It is a consensus in sales organizations that challenging goals must be established to motivate salespeople to improve performance. However, little is known about how the time pressure generated by challenging goals affects salespeople's performance. Based on the Theory of Evaluation, this research addresses this point. Specifically, the research aims to examine how the relationship between the seller's perceived time pressure and sales performance can be influenced by the time pressure applied by the manager when it is moderated by the manager's support. Through 2 multilevel studies in which the first study had 201 salespeople and 65 sales managers from furniture and home appliances retail companies and the second had 237 salespeople and 43 sales managers carried out in a company specialized in the commercialization of agricultural inputs that operates in the B2B market. As a result of data analysis, it was found that perceived time pressure has an inverted-U curvilinear effect on sales performance, and the time pressure applied by the manager moderates this relationship by amplifying (vs. attenuating) the curvilinear effect when pressure of time applied by the manager is high (vs. low). In addition, we found that team support can positively influence the relationship between goals and sales performance. Finally, it was found that the variables manager feedback and manager mentoring hours negatively moderate the effect of time pressure applied by the manager on the inverted-U-shaped relationship between the time pressure perceived by the seller and performance in sales and the extraordinary meetings variable positively moderates this relationship. This research advances in the literature by providing evidence of how time pressure can generate mixed effects on sales performance and by showing under what conditions the time pressure applied by the manager can hinder or help the seller to deal with the pressure of time and reach the goals.*

**Keywords:** *Time pressure. Goals. Sales performance. Organizational support. Manager support. Seller. Manager.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo teórico proposto na tese.....	45
<b>Figura 2</b> - Efeito curvilíneo da pressão de tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas .....	58
<b>Figura 3</b> - Efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação curvilíneo da pressão de tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas .....	59
<b>Figura 4</b> - Efeito moderador do suporte de time na relação entre metas desafiadoras (percepção do vendedor) e desempenho em vendas.....	73
<b>Figura 5</b> - Efeito moderador do suporte de time na relação entre metas desafiadoras (% de crescimento de vendas) e desempenho em vendas .....	74
<b>Figura 6</b> - Efeito em U-invertido da relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas).....	78
<b>Figura 7</b> - Efeito em U-invertido da relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas objetivo (crescimento em vendas) .....	79
<b>Figura 8</b> - Efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas) .....	80
<b>Figura 9</b> - Efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas) .....	81
<b>Figura 10</b> - Moderação tripla quadrática do feedback do gerente .....	85
<b>Figura 11</b> - Moderação tripla quadrática das reuniões extraordinárias .....	86
<b>Figura 12</b> - Moderação tripla quadrática das horas de mentoria .....	88



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Síntese da literatura sobre pressão do tempo em contexto de vendas .....	26
<b>Tabela 2</b> - Estatísticas descritivas e matriz de correlação.....	55
<b>Tabela 3</b> - Regressão sobre a pressão de tempo percebida pelo vendedor .....	56
<b>Tabela 4</b> - Regressão sobre o desempenho em vendas .....	57
<b>Tabela 5</b> - Matriz de correlação e medidas descritivas .....	64
<b>Tabela 6</b> - Efeito das metas na pressão de tempo percebida pelo vendedor .....	66
<b>Tabela 7</b> - Efeito das metas desafiadoras no desempenho em vendas subjetivo .....	71
<b>Tabela 8</b> - Efeito das metas desafiadoras no desempenho em vendas objetivo.....	72
<b>Tabela 9</b> - Efeito da pressão do tempo no desempenho em vendas.....	77
<b>Tabela 10</b> - Efeitos de moderação do suporte do gerente, da pressão do tempo no desempenho em vendas .....	83

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	18
<b>1.4.1 Justificativa Teórica .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2 Justificativa Gerencial.....</b>	<b>19</b>
1.5 TESE PRINCIPAL DO TRABALHO.....	20
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 TEORIA DA AVALIAÇÃO E PRESSÃO DO TEMPO .....	22
2.2 PRESSÃO DO TEMPO REAL VS. PRESSÃO DO TEMPO PERCEBIDA... 27	
2.3 SUPORTE SOCIAL E A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS .....	29
<b>2.3.1 Suporte organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2 Suporte do time .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.3 Suporte do gerente .....</b>	<b>32</b>
<b>3 HIPÓTESES .....</b>	<b>34</b>
3.1 EFEITO DO ESTABELECIMENTO DE METAS DESAFIADORAS NA PRESSÃO DE TEMPO PERCEBIDA .....	34
3.2 EFEITO DAS METAS DESAFIADORAS NO DESEMPENHO EM VENDAS	35
3.3 EFEITO MODERADOR DO SUPORTE ORGANIZACIONAL .....	35
3.4 EFEITO MODERADOR DO SUPORTE DO TIME.....	36
3.5 PRESSÃO DO TEMPO PERCEBIDA NO DESEMPENHO EM VENDAS ..	37
<b>3.6 O PAPEL MODERADOR DA PRESSÃO DE TEMPO DO GERENTE.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7 O PAPEL MODERADOR DO FEEDBACK DO GERENTE .....</b>	<b>40</b>

<b>3.8 O PAPEL MODERADOR DAS HORAS DE MENTORIA DO GERENTE .....</b>	<b>42</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO 1 .....	46
4.1.1 Coleta de dados .....	46
4.1.2 Instrumento de coleta .....	46
4.1.3 Estratégia de análise .....	48
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO 2 .....	48
4.2.1 Coleta de dados .....	48
4.2.2 Instrumentos de medidas .....	49
4.2.3 Estratégia de análise .....	53
<b>5 RESULTADOS DO ESTUDO 1.....</b>	<b>54</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS .....	54
5.2 TESTE DAS HIPÓTESES .....	56
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 1.....	60
<b>6 RESULTADOS DO ESTUDO 2.....</b>	<b>62</b>
6.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS .....	62
6.2 TESTE DAS HIPÓTESES .....	65
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
7.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	91
7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	94
7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	95
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de vendas estão constantemente procurando maneiras de estabelecer programas de metas que pressionem os vendedores para melhorar o desempenho (e.g., Fang et al., 2004). É difundido no contexto gerencial que a pressão gerada por metas desafiadoras tende a funcionar melhor porque os vendedores são competitivos por natureza e estão aptos a responderem melhor os desafios reais, ao invés de se contentarem em obter resultados médios e normais (Hedges, 2015). Embora haja um consenso no âmbito gerencial para o estabelecimento de metas desafiadoras, a literatura mostra que metas desafiadoras são acompanhadas do aumento na pressão do tempo percebido pelo indivíduo (e.g., Durham et al., 2000), o que, por sua vez, pode gerar ou não incrementos nas vendas (Alavi et al., 2022; Wallace et al., 2009). A **pressão do tempo** refere-se para um “tipo de *stress* psicológico que ocorre quando um indivíduo tem menos tempo disponível (real ou percebido) do que é necessário para completar uma tarefa ou obter um resultado” (Lyngdoh et al., 2021, p. 524).

A literatura recentemente tem voltado sua atenção para compreender os efeitos da pressão de tempo no contexto de vendas (ver Tabela 1). Essas pesquisas têm reportado efeitos lineares e curvilineares da pressão do tempo percebida pelo vendedor em diversos resultados comportamentais do vendedor, como esforço e criatividade. Esse efeito curvilinear é fundamentado na Teoria de Avaliação (*Appraisal Theory*; Lazarus & Folkman, 1984), sendo que, à medida que o vendedor percebe que a pressão do tempo é gerenciável devido ao sentimento de que o estressor está sob seu controle, a pressão do tempo pode permitir a oportunidade de crescimento do indivíduo, como a melhora no desempenho do trabalho (Wallace et al., 2009). À medida que a pressão do tempo é percebida como excessiva, o estresse sentido pelo vendedor fica fora de controle, prejudicando o desempenho do trabalho.

Contudo, a despeito das evidências na literatura organizacional acerca da pressão de tempo no desempenho do trabalho (ver LePine et al., 2005 para uma meta-análise), é surpreendente que a literatura de vendas ainda não tenha examinado o efeito da pressão de tempo percebida do vendedor no desempenho de vendas (e.g., *output* como metas de vendas alcançadas).

Em nossa pesquisa encontramos na literatura as variáveis: incentivos de serviços para o vendedor, orientação para aprendizagem, orientação para performance, suporte organizacional, habilidades de gestão do tempo, suporte organizacional, motivação intrínseca como moderadores da pressão do tempo. E como variáveis de resultados de vendas encontramos: comportamento para resolver problemas, esforço, venda adaptativa, comportamento antiético, criatividade, esforço, desempenho na tarefa, desempenho de cidadania, desempenho de serviço e criatividade, e mediante à busca.

De fato, uma revisão de literatura nos permitiu identificar que as pesquisas a respeito da pressão do tempo no contexto de vendas buscam ilustrar seu impacto em respostas comportamentais do vendedor e identificamos quatro lacunas na literatura.

A primeira é superar essa limitação da literatura de vendas. Especificamente, a Teoria da Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009) destaca que a pressão de tempo gera resultados comportamentais mistos no indivíduo, à medida que ela é percebida como controlável ou incontrolável. A partir dessa premissa, nós testamos se há uma relação da **pressão de tempo em forma de U invertido** em que a pressão do tempo percebida pelo vendedor aumenta o desempenho de vendas a um ponto antes que a pressão do tempo seja percebida de forma excessiva (i.e., incontrolável) e passe a prejudicar o desempenho em vendas.

A segunda lacuna identificada é como a pressão de tempo aplicada pelo **gerente** quando ela, moderada pelo suporte do gerente, pode influenciar a relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas. Em condições experimentais, Durham et

al. (2000) descobriram que a pressão do tempo real gerava efeitos distintos no desempenho comparada com a pressão de tempo percebida. Nós utilizamos a Teoria da Avaliação para explicar a razão da pressão do tempo percebida pelo vendedor não ser igual à pressão do tempo real aplicada pelo gerente (Lazarus & Folkman, 1984). Cavanaugh et al. (2000) diferenciam a pressão do tempo como estressores do desafio e estressores de impedimento. Por um lado, os estressores do desafio são estímulos que abrangem demandas potencialmente estressantes percebidas como efetivamente sob o controle do funcionário (ou seja, percebidas como gerenciáveis) e por que, se superadas, podem permitir a oportunidade de crescimento pessoal (Wallace et al., 2009). Por outro lado, os estressores de impedimento são estímulos que abrangem demandas potencialmente estressantes, normalmente percebidas como além do controle do funcionário (ou seja, percebidas como incontroláveis), de modo que podem impedir a oportunidade de crescimento pessoal (Wallace et al., 2009).

Assim, com base na premissa da Teoria da Avaliação, nós argumentamos que a pressão de tempo percebida pelo vendedor é um estressor de desafio, porque pode ser gerenciada pelo vendedor. Por sua vez, nós consideramos a pressão do tempo aplicada pelo gerente como um estressor de impedimento, à medida que pode ser considerada como além do controle do vendedor. Enquanto a literatura de vendas tem examinado apenas a pressão do tempo percebida pelos vendedores, considerando-a como um estressor de desafio, nenhuma pesquisa abordou a pressão do tempo aplicada por gerentes (ver Tabela 1). Portanto, para endereçar essa lacuna, nosso segundo objetivo é analisar como a interação entre pressão de tempo aplicada pelo gerente e pressão de tempo percebida do vendedor impacta no desempenho em vendas (i.e. *multilevel perspective*).

A terceira lacuna é sobre a influência das metas na pressão de tempo percebida. O estabelecimento de metas desafiadoras tem sido amplamente estudado e considerado uma prática eficaz para aumentar o desempenho no ambiente organizacional (Locke & Latham,

2002). No contexto de vendas, **metas desafiadoras** podem motivar os vendedores a aumentar seus esforços e melhorar sua eficiência (Sujan, Weitz & Kumar, 1994; Fang et al. 2004). No entanto, a relação entre metas desafiadoras e desempenho pode ser influenciada por diversos fatores, como o suporte oferecido pela empresa e a liderança exercida pelos gerentes (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005) e a pressão de tempo aplicada aos vendedores (Ryari et al., 2021). Embora a literatura de vendas tenha evidências de que metas desafiadoras geram um incremento no desempenho em vendas (Fang et al., 2004), ainda não foi examinado na literatura o impacto das metas desafiadoras na pressão de tempo percebida pelo vendedor (ver Tabela 1). O estabelecimento de metas indica o delineamento de algum nível de dificuldade para a realização de uma tarefa com o intuito de motivar os indivíduos para se esforçarem para alcançá-las (Latham, 2004). Nós estendemos essas premissas da literatura de estabelecimento de objetivos por sugerir que metas são antecedentes para pressão de tempo percebida pelo vendedor, o que, por sua vez, resulta no efeito curvilíneo no desempenho em vendas.

A quarta lacuna é sobre o **suporte organizacional** (Wallace et al., 2009) e de time moderando uma relação de metas e desempenho de vendas (Lazarus & Folkman, 1984) e também o suporte do gerente (Durham et al. (2000) moderando os efeitos da pressão que ele aplica nos vendedores para obter desempenho em vendas. Embora a literatura descreva estas variáveis de suporte, não foi encontrado estudo com as relações aqui propostas. Assim, os resultados encontrados nestas relações podem trazer indicativos da sua importância para amenizar a pressão de tempo percebida pelos vendedores e também para se obter melhores resultados sobre as vendas. (Ryari et al., 2021).

Ao endereçar essas quatro lacunas, nós avançamos na literatura de vendas ao mostrar que a pressão do tempo do vendedor derivada de metas deve ser incentivada por um menor nível de pressão aplicada pelo gerente, de forma que os vendedores tenham um senso de

controle para os desafios do trabalho e, conseqüentemente, melhorem o desempenho em vendas estabelecidos pelas metas da organização.

Para se chegar aos resultados desta pesquisa foram realizados 2 estudos com característica de multiníveis, ao qual o primeiro estudo contou com 201 vendedores e 65 gerentes de vendas de empresas do varejo de móveis e eletrodomésticos das cidades de Paranaíba, Maringá, Cianorte e Tamboara, todas situadas no noroeste do Paraná. Estes tipos de empresas normalmente possuem clientes que compram produtos e serviços variados devido ao grande número de opções oferecidas, além da frequência da compra também ser variada.

Outra característica é o grande número de concorrentes do segmento, inclusive do comércio eletrônico, que faz com que o índice de retenção de clientes seja menor, se comparado com as características da empresa analisada no estudo 2.

E o segundo contou com 237 vendedores e 43 gerentes de vendas, realizado em uma empresa especializada na comercialização de insumos agrícolas que atua no mercado B2B, que atende oferecendo suporte, defensivos agrícolas, sementes, fertilizantes e equipamentos para diversos tipos de culturas, dentre elas: algodão, arroz, café, cana de açúcar, feijão, hortaliças, milho, soja, trigo, entre outras. Neste segmento existe um número menor de clientes e de concorrentes e as compras dos produtos e serviços podem ser programadas, pois os períodos de plantio precisam obedecer aos ciclos ligados às condições climáticas de cada região de atuação da empresa. Desta forma, é mais fácil para este segmento conhecer e programar as ações de vendas, conforme as áreas previstas para plantio na região de atuação.

Estas condições contrastantes de concorrência, produtos, serviços, sazonalidade e de relacionamento com o cliente podem trazer resultados diferentes nas análises das variáveis aqui estudadas, devido aos dois segmentos terem dinâmicas diferentes sobre as suas metas de vendas, pressão de tempo, suporte da empresa, suporte do gerente e, por conseqüência, no desempenho das vendas.



## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do apresentado, é definido como problema de pesquisa nesse trabalho a investigação de: “Como a pressão de tempo aplicada pelo gerente, quando é moderada pelo suporte do gerente, influencia a relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas?” (i.e. a *three way interaction perspective*).

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é examinar como a relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas pode ser influenciada pela pressão de tempo aplicada pelo gerente, quando ela é moderada pelo suporte do gerente.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Examinar a relação entre as metas (*driver*) e a percepção de pressão de tempo do vendedor e também do desempenho em vendas;
- Examinar a relação entre a percepção de pressão de tempo do vendedor e o desempenho em vendas;
- Examinar o papel moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na associação entre a percepção de pressão de tempo do vendedor e o desempenho em vendas;
- Examinar o papel moderador do suporte organizacional e o de time sobre a relação de metas e desempenho em vendas.

- Examinar o papel moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente e também pelo suporte que ele pode oferecer aos vendedores.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

Sobre os aspectos teóricos e práticos, este trabalho apresenta a sua relevância nos tópicos a seguir.

### 1.4.1 Justificativa Teórica

Esta pesquisa pode contribuir com o avanço da literatura devido à quatro aspectos. O primeiro, fornecendo evidências de como a pressão do tempo pode gerar efeitos mistos no desempenho em vendas (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009). O segundo, apresentando em quais condições a pressão do tempo aplicada pelo gerente de vendas pode atrapalhar ou ajudar o vendedor a lidar com a pressão do tempo e alcançar os objetivos de vendas (Fried e Slowik, 2004). A terceira, ao distinguir o que é meta desafiadora (um objetivo estabelecido pela organização) da pressão de tempo aplicada pelo gerente de vendas (Yearta et al., 1995). E a quarta, ao responder o problema desta pesquisa “Como a pressão de tempo aplicada pelo gerente quando ela é moderada pelas variáveis de suporte do gerente (Bolander et al., 2020) pode interferir na relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas?”.

Em síntese, esta pesquisa justifica a sua importância por contribuir com a teoria ao investigar, concomitantemente, sob as mesmas condições, a relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas pode ser influenciada pressão de tempo aplicada pelo gerente quando ela é moderada pelo suporte do gerente. Esta pesquisa possui

característica de análise em multinível, pois mescla dados de gerentes e seus vendedores, o que contribui para uma melhor compreensão das relações entre as variáveis aqui estudadas. Nossos resultados podem enriquecer as lacunas da literatura ao identificar a relação entre a pressão de tempo na visão do gerente e do vendedor com as suas nuances com fatores organizacionais, como as metas de vendas impostas e suporte da organização, além de compreender se este conjunto de fatores interfere no desempenho das vendas. (De Jong et al., 2005).

#### **1.4.2 Justificativa Gerencial**

Referente aos aspectos gerenciais, nós justificamos esta pesquisa ao fornecer três *insights* sobre a gestão de força de vendas. O primeiro, ao apresentar discussão sobre o stress no trabalho advindo de cumprimento de resultados de vendas (e.g., Good et al., 2021). Assim, nós corroboramos com a heurística gerencial (e.g., Hedges, 2015) apresentando que as metas desafiadoras são uma boa estratégia gerencial. No entanto, segundo (Wallace et al., 2009) o gerente deve acompanhar e adequar a sensação de pressão de cada vendedor da sua equipe avaliando como cada membro percebeu a pressão aplicada para atingir metas de vendas.

O segundo, ao propor que os gerentes devem acompanhar o desempenho das vendas individuais e coletivos para ajustar o nível de pressão de tempo aplicado a eles. Desta forma, (Yearta et al., 1995) os prazos podem ser dilatados e parâmetros de quantidade e valores de vendas readequados, criando metas mais eficazes e condizentes com a realidade daquele grupo e de forma congruente com a demanda organizacional.

O terceiro, ao propor o gerente aplicar métodos de suporte de equipe (Jong et al., 2005; Bolander et al., 2020) e a empresa oferecer suporte organizacional aos vendedores, tais processos podem propiciar melhores níveis de desempenho em vendas. Desta forma,

evidenciamos que os gerentes e a organização contribuem para o alcance das metas de vendas, ao oferecerem suporte.

Em síntese, os resultados dessa pesquisa podem contribuir com os gestores ao fornecer entendimento sobre como o estresse no trabalho (Skinner & Brewer, 2002) afeta os vendedores e os resultados das suas vendas. Também fornece informações sobre como a pressão de tempo aplicada pela empresa por meio das suas metas de vendas e dos gerentes por meio da sua cobrança de resultados pode afetar os resultados das vendas de forma positiva ou negativa. Assim, ele pode ser um norte sobre como a organização e gerentes podem agir para obter melhores resultados de desempenho sem pressionar tanto os seus vendedores. Por fim, este estudo identifica alguns tipos de suporte provenientes da organização (De Jong et al., 2005) e outros advindos dos gerentes que podem ser usados para amenizar a pressão sentida pelos vendedores, pois, ao serem aplicados, contribuem com os resultados das vendas.

## 1.5 TESE PRINCIPAL DO TRABALHO

Inicialmente, este trabalho defende, como tese principal, que existe uma relação em formato de U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor (Ryari et al., 2021) e o seu desempenho em vendas, pois os vendedores tendem a ter melhores resultados de vendas quando percebem que são submetidos a uma moderada pressão de tempo em relação às suas metas, o que corrobora com a Teoria da Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009). Neste contexto, também foi proposto que a pressão de tempo aplicada pelo gerente tem efeito moderador com formato de U-invertido na relação entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas. Desta forma, o efeito curvilíneo é amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. Baixa), levando a entender que, quando o gerente aplica pouca pressão, gera descomprometimento, e quando ele

aplica muita pressão, os vendedores a sentem excessiva, condições que prejudicam esta relação (Andrews & Farris, 1972). Neste cenário, fica entendido que a pressão moderada pode trazer os melhores resultados. Na sequência, propomos que o suporte do gerente (Wallace et al., 2009), composto pelo seu feedback, mentoria e realização de reuniões extraordinárias podem fornecer orientação, clareza, possibilidades de ajustes de metas e melhores ambientes de trabalho moderando a pressão de tempo imposta pelo gerente. Desta forma, o suporte do gerente (Wallace et al., 2009) modera a pressão de tempo aplicada pelo gerente, que, por sua vez, modera a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o seu desempenho em vendas.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo foi composto por seis capítulos, mais as referências e anexos. Inicialmente o primeiro capítulo apresenta conteúdo introdutório, delimitando o problema e os objetivos de pesquisa. No segundo, estão apresentadas as bases teóricas sobre a Teoria da Avaliação de pressão, pressão de tempo real vs. pressão de tempo percebida, suporte social e gestão da força de vendas. No terceiro, temos o desenvolvimento das hipóteses relacionando às variáveis deste estudo e a apresentação do modelo teórico na tese. No quarto, estão descritos os procedimentos metodológicos como a caracterização da pesquisa, coleta de dados, instrumentos de coleta e estratégias de análise dos dados. No quinto, estão os resultados do Estudo 1 analisados com um conjunto de variáveis mais enxuto e, no sexto, os resultados do Estudo 2, com um conjunto mais complexo contendo todas as variáveis. E no sétimo, estão as considerações finais, com as discussões dos resultados, contribuições teóricas, contribuições gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras que puderam ser desenvolvidas com base nas informações decorrentes deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA DA AVALIAÇÃO E PRESSÃO DO TEMPO

De acordo com Lazarus e Folkman (1984), uma situação é percebida como um desafio quando é taxativa, mas, ao mesmo tempo, oferece potencial para ganho pessoal, como domínio, aprendizado ou crescimento pessoal. A avaliação do desafio indica que, com esforço, as demandas de uma situação podem ser controladas (Skinner & Brewer, 2002). Tradicionalmente, os estressores como pressões de tempo são vistos como prejudiciais ao bem-estar dos indivíduos (Thomas et al., 2010). No entanto, LePine et al. (2005) argumentaram que os indivíduos sob pressão do tempo aumentarão seu esforço porque a demanda é avaliada como um desafio que tem potencial para o crescimento pessoal e que está ligado às emoções positivas, bem como a um estilo de resolução de problemas.

Essas distintas correntes a respeito dos resultados da pressão do tempo são explicadas pelas diferenças presentes nos estressores do trabalho. Wallace et al. (2009) descrevem que alguns estressores do trabalho podem ser percebidos como gerenciáveis devido ao sentimento de que o estressor está sob controle do indivíduo. Alternativamente, alguns estressores são percebidos como incontroláveis e controladores, o que, por sua vez, podem prejudicar o indivíduo e sua oportunidade de crescimento. Nesse momento, cabe uma ressalva de que as respostas aos estressores podem variar de acordo com as diferenças individuais que influenciam a maneira como os indivíduos avaliam e lidam com os estressores (Lazarus & Folkman, 1984). A Teoria da Avaliação sugere que as avaliações de que os indivíduos fazem influenciam sua categorização do tipo de estressor percebido e, portanto, o mesmo estímulo pode ser estressante de uma maneira para uma pessoa ou nada estressante para outra pessoa. No entanto, os funcionários tendem a avaliar certos estressores de maneira consistente devido a um entendimento comum do contexto de trabalho e dos estressores encontrados nele (LePine et al.,

2005). Desse modo, Cavanaugh et al. (2000) descrevem os estressores de trabalho duas categorias distintas: estressores de desafio e estressores de impedimento.

Os **estressores de desafio** são estímulos como alta carga de trabalho, pressões de tempo e altos níveis de responsabilidade (Wallace et al., 2009). Conforme descreve Cavanaugh et al. (2000), os estressores de desafios abrangem demandas potencialmente estressantes percebidas como efetivamente sob o controle do funcionário (ou seja, percebidas como gerenciáveis) e porque, se superadas, podem permitir a oportunidade de crescimento pessoal mediante a um esforço. Conforme Donassolo & Matos (2014), o esforço pode ser definido como a quantidade de tempo e de energia que o indivíduo aplica nas atividades de trabalho e ele afeta diretamente seu desempenho. Por sua vez, os **estressores de impedimento** são estímulos ambientais, como política organizacional, burocracia e ambiguidade de papéis (Wallace et al., 2009). Dessa forma, estressores de impedimento abrangem demandas potencialmente estressantes, normalmente percebidas como além do controle do funcionário (ou seja, percebidas como incontroláveis), de modo que podem impedir a oportunidade de crescimento pessoal (Cavanaugh et al., 2000).

Lazarus e Folkman (1984), ao postular a Teoria da Avaliação, sugerem que o processo inicial de avaliação de estressores desencadeia reações emocionais específicas e estilos de enfrentamento que transformam o comportamento do indivíduo. Como descrito por Wallace et al. (2000), os estressores do desafio geralmente evocam emoções positivas, como sentimentos de confiança que levam a um estilo de enfrentamento ativo de resolução de problemas (por exemplo, gasto de esforço). Os estressores de impedimento geralmente levam a emoções negativas caracterizadas por sentimentos de ameaça e apreensão que, por sua vez, levam a estratégias de enfrentamento mais focadas na emoção (por exemplo, retaliação ou distração).

Com base nesses pontos de vista, a pressão de tempo percebida pelo vendedor derivada de metas desafiadoras e, provavelmente, será vista como estressor do desafio à medida que os

vendedores acreditam que podem gerenciá-las. Como resultado, os vendedores devem promover maior motivação e alocação de esforço para obter ganhos. Por outro lado, quando a pressão de tempo é percebida como excessiva, provavelmente os vendedores passarão a ver essas metas como estressores de impedimento. Como isso, os vendedores podem se sentir ameaçados e apreensivos por acreditar que a pressão do tempo é incontrolável. Como resultado, a pressão de tempo percebida de forma excessiva pelo vendedor deve diminuir a motivação e a alocação de recursos, o que acaba prejudicando o desempenho em vendas.

Donassolo & Matos (2014) verificaram que o esforço para se alcançar resultados leva ao desempenho. Desta forma, pode ser entendido que o vendedor precisa perceber que o que lhe foi proposto é realizável ou ele pode se desestimular para alcançar o resultado esperado.

Da mesma forma, a pressão de tempo aplicada pelo gerente provavelmente também deverá ser vista como estressora de impedimento. Tradicionalmente, os gerentes de vendas estabelecem pressão de tempo de maneira uniforme entre os vendedores subordinados, de forma a não gerar um sentimento de injustiça na equipe de vendas. Contudo, como a pressão do tempo aplicada pelo gerente é um fator contextual da gestão de forma de vendas controlado pelo gerente e não pelos vendedores, provavelmente a pressão de tempo deverá ser percebida como além do controle dos vendedores (ou seja, percebidas como incontroláveis). Portanto, segundo a Teoria de Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984), quando a pressão do tempo é percebida como controlável (estressores de desafio), geralmente leva a ações que melhoram o desempenho em vendas, mas quando a pressão do tempo é percebida como incontrolável (estressores de impedimento), geralmente leva a ações que geralmente diminuem o desempenho em vendas.

Em um estudo meta-analítico, LePine et al. (2005) descobriram que os estressores de impedimento se relacionavam negativamente com o desempenho geral, enquanto que os estressores de desafio se relacionavam fracamente e positivamente com o desempenho. Embora essa



evidência seja bem consolidada no âmbito organizacional, as pesquisas sobre pressão do tempo não mediram explicitamente como a pressão do tempo percebida pelo vendedor pode ser um estressor de desafio, mas se tornar estressor de impedimento quando for percebida de forma excessiva. Ademais, para o nosso conhecimento, nenhuma pesquisa examinou como um elevado nível de pressão exercida pelo gerente pode ser um estressor de impedimento, com potencial para amplificar ou atenuar o efeito da pressão percebida do vendedor no desempenho em vendas.

**Tabela 1** - Síntese da literatura sobre pressão do tempo em contexto de vendas

Artigo	Pressão de tempo		Unidade de análise	Preditor da pressão do tempo	Moderadores da pressão do tempo	Variáveis de resultado em vendas	Principais efeitos encontrados da pressão do tempo
	Percebida pelo vendedor	Aplicada pelo gerente					
Alavi et al. 2022	Sim	Não	Vendedor	Não	- Incentivos de serviços para o vendedor	- Comportamento para resolver problemas; - Esforço	Efeito curvilinear da pressão do tempo no comportamento para resolver problemas e efeito linear no esforço.
Ryari et al. 2021	Sim	Não	Vendedor	Não	- Orientação para aprendizagem; - Orientação para performance; - Suporte organizacional.	Venda adaptativa	Efeito curvilinear da pressão do tempo na venda adaptativa
Rostami et al. 2019	Sim	Não	Vendedor	Não	- Habilidades de gestão do tempo	- Comportamento antiético; - Criatividade; - Esforço	Efeito linear da pressão de tempo na criatividade e esforço e comportamento antiético
Wallace et al. (2009)	Sim	Não	Funcionários de serviço	Não	- Suporte organizacional	- Desempenho na tarefa; - Desempenho de cidadania - Desempenho de serviço	Efeito linear da pressão do tempo no desempenho do papel do funcionário.
Andrews & Smith (1996)	Sim	Não	Gerente de produtos	Não	- Motivação intrínseca	Criatividade	Efeito linear negativo da pressão do tempo na criatividade é moderado pela motivação intrínseca.
<b>Esta pesquisa</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vendedores e gerentes (análise multinível)</b>	<b>Sim Metas</b>	<b>- Pressão do tempo aplicada pelo gerente</b>	<b>- Desempenho em vendas (metas alcançadas)</b>	<b>Metas desafiadoras aumenta a pressão de tempo percebida. Efeito curvilinear da pressão de tempo percebida no desempenho em vendas é moderado pela pressão de tempo aplicada pelo gerente e pelo seu suporte.</b>

## 2.2 PRESSÃO DO TEMPO REAL VS. PRESSÃO DO TEMPO PERCEBIDA

Conforme definição de Lyngdoh et al. (2021), a pressão do tempo ocorre quando o indivíduo tem menos tempo real ou menor percepção do tempo do que é necessário para realizar uma tarefa ou obter um resultado. Ao discutir o componente tempo em uma perspectiva de trabalho, Fried e Slowik (2004) diferenciam entre o tempo real e menor percepção. Por um lado, Fried e Slowik (2004) postulam a perspectiva de tempo real (hora de relógio), como sendo o tempo linear objetivo para todos os indivíduos. Nessa linha, **a pressão de tempo real** aplicada pela organização será objetiva e similar para todos os vendedores. Nós examinamos nesta pesquisa quanto o gerente de vendas, em um nível contextual, aplica de pressão de tempo em relação à escassez de tempo para todos os seus subordinados. Embora nossa pesquisa seja a primeira a abordar essa questão no contexto de vendas, a literatura gerencial examinou os efeitos da pressão do tempo real e percebida em diversos resultados de desempenho de grupos de trabalho e notaram alguns efeitos correlacionais distintos entre as duas formas de medir a pressão do tempo (e.g., Durham et al., 2000).

Por outro lado, os indivíduos podem perceber o **tempo de forma relativa** à medida que constroem trajetórias de carreira e são inseridos em contextos distintos de trabalho (Fried & Slowik, 2004). Por exemplo, um vendedor experiente e habituado em um contexto de vendas competitivo pode acreditar que a pressão do tempo para realizar uma meta é suficientemente maior do que um vendedor iniciante e habituado em um contexto não-competitivo. Nessa linha, a pressão do tempo pode ser percebida como relativa para cada vendedor, formada a partir do quanto ele acredita que as metas da organização são desafiadoras e quanto tempo disponível ele possui para alcançá-las (Lallement, 2010; Iyer, 1989). De fato, Svenson e Maule (1993) argumentam que a pressão de tempo pode ser compreendida como uma avaliação subjetiva do indivíduo sobre a falta de recursos cognitivos que são considerados necessários para executar uma tarefa com excelência.

Diferentes elementos podem ser associados à pressão percebida do trabalho e podem gerar estressores positivos ou negativos vistos. Especificamente na literatura de vendas, Vieira et al. (2021) examinaram os efeitos da diferença entre o estilo de liderança transacional percebido pelo vendedor (e.g., “Meu gerente sempre me fornece feedback positivo quando eu tenho bom desempenho”) e realmente exercido pelo gerente de vendas (e.g., “Eu sempre comento quando um vendedor excede as metas de produtividade”). A liderança transacional consiste em um estilo de gestão em que o gerente de vendas oferece recompensas ou punições em troca da realização de metas relacionadas ao trabalho pelos subordinados (MacKenzie et al., 2001). Ou seja, a liderança transacional tem um contrato tácito ou explícito subjacente que envolve pressão do tempo para cumprir metas.

Dentre os resultados do estudo realizado por Vieira et al. (2021), observamos em três estudos que um elevado nível de liderança transacional percebida pelo vendedor (pressão percebida) tem efeitos correlacionais positivos com desempenho em vendas, enquanto a liderança transacional aplicada efetivamente pelo gerente de vendas (pressão real) tem efeitos nulos no desempenho em vendas. Essas evidências apoiam nossa argumentação de que elementos associados à pressão percebida do trabalho são estressores positivos ou negativos vistos de forma diferente (estressores de desafio *vs.* estressores de impedimento), o que gera efeitos distintos nos resultados de vendas. Desta forma, entende-se que o gerente é responsável pelo bom desempenho das vendas, pois ele está ligado e tem poder diretamente sobre fatores psicológicos, instrumentais e estruturais que contribuem com os vendedores para o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, mediante um prazo estabelecido.

Em síntese, a pressão do tempo, seja ela real ou percebida, desempenha um papel significativo no desempenho de vendas, mas cada uma dessas pressões tem implicações distintas. A pressão do tempo real, que é objetiva e aplicada igualmente pelo gerente a todos os vendedores, é uma constante, enquanto a pressão do tempo percebida, que é subjetiva e depende

da interpretação individual de cada vendedor, pode variar significativamente. Isso reforça a importância do suporte do gerente - composto por feedback, mentoria e realização de reuniões extraordinárias - na modulação da pressão do tempo real, conforme está descrito no modelo teórico desta tese.

### 2.3 SUPORTE SOCIAL E A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

A teoria do suporte social, quando aplicada ao contexto das equipes de vendas, ressalta a importância do suporte social e suporte institucional no ambiente de trabalho, os quais podem impactar a satisfação, o desempenho e a motivação dos profissionais de vendas (Viswesvaran et al., 1999). A teoria do suporte social é especialmente relevante devido à pressão percebida pelos vendedores em seu ambiente de trabalho, que muitas vezes enfrentam metas desafiadoras, concorrência acirrada e expectativas elevadas de desempenho.

Conforme Abbad-Oc et al., (1999), essas percepções decorrem de avaliações do empregado a respeito da qualidade e da sinceridade do modo de tratamento que a organização oferece. A partir disso, são geradas interações e relações de troca entre o indivíduo e a organização, sobre as quais existem expectativas de reciprocidade. Nesta relação a organização oferece suporte e deseja bom desempenho e o trabalhador objetiva valorização e recompensa pelo seu esforço.

A teoria do suporte social fundamenta-se na ideia de que os membros da equipe de vendas avaliam e interpretam o suporte recebido, classificado em duas categorias principais: suporte emocional e suporte instrumental (Cohen & Wills, 1985). **O suporte emocional** envolve o apoio afetivo, como empatia, compreensão e validação, enquanto o **suporte instrumental** abrange recursos tangíveis, como conselhos, treinamento e ajuda prática. Ambos os tipos de suporte podem ser fornecidos por diferentes fontes, como colegas de equipe, gerentes e organizações (Viswesvaran et al., 1999).

O entendimento de suporte organizacional está ligado a opiniões dos empregados sobre o quanto a empresa valoriza as suas contribuições e, em contrapartida, cuida do seu bem-estar (Borges-Andrade et al., 2006). Tem relação sobre as percepções que o trabalhador tem sobre o tratamento que recebe da organização do seu esforço despendido no trabalho.

No contexto das equipes de vendas, a teoria do suporte social reconhece que o suporte pode desempenhar diferentes funções, como a função de amortecimento e a função de aprimoramento. A função de amortecimento sugere que o suporte pode atenuar o impacto negativo do estresse e das demandas no ambiente de trabalho, incluindo a pressão percebida pelos vendedores. A função de aprimoramento indica que o suporte pode impulsionar a autoestima, a autoeficácia e a motivação dos profissionais de vendas, auxiliando-os a enfrentar e superar essas pressões (Cohen & Wills, 1985).

Em síntese, a teoria do suporte social fornece um contexto valioso para entender como o suporte do gerente, como descrito nas hipóteses da tese, pode impactar o desempenho em vendas. O suporte emocional e instrumental, provenientes de várias fontes como gerentes e organizações, podem desempenhar funções de amortecimento e aprimoramento. Isso sugere que o suporte do gerente pode atenuar o impacto da pressão do tempo real e da pressão percebida, ao mesmo tempo que impulsiona a motivação dos vendedores. Portanto, esse entendimento enriquece o modelo proposto na tese, indicando que o suporte do gerente, em suas diversas formas, pode ser um elemento crucial para equilibrar a pressão de tempo e melhorar o desempenho em vendas.

### **2.3.1 Suporte organizacional**

O suporte organizacional desempenha um papel fundamental no desempenho e bem-estar das equipes de vendas, especialmente quando os profissionais enfrentam metas desafiadoras e a pressão do tempo em seu trabalho (Eisenberger et al., 1986). A percepção de

suporte organizacional é moldada por vários fatores, incluindo políticas da empresa, cultura organizacional, sistemas de recompensa e oportunidades de desenvolvimento profissional.

As metas desafiadoras e a pressão do tempo são características comuns no ambiente de vendas, exigindo que os vendedores trabalhem de forma eficiente e eficaz para alcançar resultados. Nesse contexto, um alto nível de suporte organizacional pode ajudar os profissionais de vendas a lidarem com essas demandas e a manterem o foco em suas metas, aumentando a motivação e o desempenho (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2008). Além disso, o suporte organizacional pode contribuir para a resiliência dos vendedores, ajudando-os a enfrentar e superar os desafios e as pressões inerentes à função de vendas.

O suporte organizacional também é crucial para a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização em meio às metas desafiadoras e pressão do tempo (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009). Quando os profissionais de vendas percebem que a empresa se preocupa com seu bem-estar e valoriza suas contribuições, eles tendem a sentir-se mais satisfeitos em seu trabalho e mais propensos a permanecer na organização a longo prazo. Isso é especialmente importante em ambientes de vendas, onde a retenção e a satisfação dos profissionais podem ser desafiadoras devido à natureza exigente e competitiva do trabalho.

Em suma, o suporte organizacional é um aspecto fundamental para a performance e bem-estar de equipes de vendas. Ele tem a capacidade de auxiliar profissionais de vendas a enfrentarem metas desafiadoras e a pressão do tempo, contribuindo para o desempenho das equipes de vendas, conforme proposto no modelo desta tese.

### **2.3.2 Suporte do time**

O suporte do time é uma faceta crucial para o sucesso das equipes de vendas, especialmente quando os profissionais enfrentam metas desafiadoras e a pressão do tempo em seu trabalho. Este suporte envolve o apoio emocional, instrumental e informativo fornecido

pelos membros da equipe para ajudar os colegas a atingir suas metas e enfrentar desafios (Chiaburu & Harrison, 2008).

Ao lidar com metas desafiadoras e pressão do tempo, o suporte do time pode ser uma ferramenta valiosa para os vendedores. Ele pode melhorar a coesão e a colaboração entre os membros da equipe, ajudando-os a compartilhar informações e recursos, bem como a oferecer apoio emocional uns aos outros (Loughry et al., 2007). Essa cooperação e interação entre os membros da equipe podem ajudar os vendedores a enfrentar e superar os desafios impostos pelas metas e pressões temporais, levando a um melhor desempenho e satisfação no trabalho.

Monteiro e Vieira (2016) enfatizam a importância do suporte do time para o desempenho e a satisfação dos membros da equipe de vendas. O suporte do time pode ajudar a criar um ambiente onde os vendedores se sintam encorajados a compartilhar suas preocupações e buscar ajuda quando necessário, o que pode reduzir o estresse associado às metas desafiadoras e à pressão do tempo. Além disso, a colaboração e a troca de informações dentro da equipe podem levar à identificação de estratégias e soluções inovadoras para lidar com esses desafios.

Resumindo, o suporte do time é um componente essencial para o êxito de equipes de vendas, particularmente quando os profissionais confrontam metas desafiadoras e pressão de tempo no trabalho. Esse suporte, que engloba auxílio emocional, instrumental e informativo, pode potencializar a coesão e a colaboração, auxiliando vendedores a superar desafios e aprimorar seu desempenho em vendas.

### **2.3.3 Suporte do gerente**

O suporte do gerente é fundamental para o desempenho e bem-estar das equipes de vendas, especialmente quando os profissionais lidam com metas desafiadoras e pressão do tempo. Essa forma de apoio pode ser manifestada de várias maneiras, incluindo treinamento,



feedback construtivo, reconhecimento do desempenho, mentoria e reuniões de acompanhamento (Ahearne, Jelinek, & Rapp, 2005; Stan et al., 2012).

O feedback construtivo ajuda os vendedores a identificar áreas de melhoria e aperfeiçoar suas habilidades, contribuindo para o desenvolvimento de competências e a motivação para enfrentar desafios (DeCarlo & Leigh, 1996). A mentoria, por outro lado, oferece orientação e suporte em aspectos técnicos e interpessoais do trabalho, facilitando o desenvolvimento profissional dos vendedores e a adaptação às demandas do ambiente de vendas (Hartmann et al., 2013).

As reuniões de acompanhamento são uma oportunidade para os gerentes monitorarem o progresso dos vendedores em relação às metas desafiadoras e discutirem soluções para lidar com a pressão do tempo (Peesker et al., 2021; Johlke et al., 2000). Essas reuniões permitem que os gerentes identifiquem oportunidades de melhoria e ofereçam suporte direcionado aos membros da equipe que enfrentam dificuldades.

Bolander et al. (2020) destacam que o suporte do gerente pode aumentar a motivação dos membros da equipe de vendas, melhorando o desempenho em vendas. O envolvimento ativo dos gerentes no desenvolvimento e sucesso dos vendedores faz com que se sintam mais motivados para enfrentar metas desafiadoras e lidar com a pressão do tempo. Ao adotar práticas eficazes de suporte, como *feedback*, mentoria e reuniões de acompanhamento, os gerentes podem fornecer o apoio necessário para os vendedores superarem os desafios e alcançarem seus objetivos.

### 3 HIPÓTESES

#### 3.1 EFEITO DO ESTABELECIMENTO DE METAS DESAFIADORAS NA PRESSÃO DE TEMPO PERCEBIDA

Estudos mostraram que, quando confrontados com metas extremamente fáceis, os vendedores tendem a ser excessivamente confiantes de que podem cumpri-las sem investir muito esforço; enquanto, por outro lado, quando as metas são percebidas como extremamente difíceis, os vendedores tendem a ter uma expectativa baixa, o que resulta em motivação reduzida e menos esforço (e.g., Fang et al. 2004). Assim, os gerentes tendem a não estabelecer nem metas muito fáceis nem muito difíceis, mas buscam estabelecer metas “desafiadoras” (as quais seriam um meio termo entre as muito fáceis e muito difíceis), mas atingíveis, com a expectativa de que os vendedores atinjam pelo menos um certo nível de desempenho. Locke e Latham (2002), ao discutir a importância do estabelecimento das metas, afirmam que as pessoas realizam tarefas melhores quando buscam objetivos específicos e desafiadores (e.g., vendas de cinco carros por dia) – desde que se sintam comprometidos e capazes de alcançá-los – do que quando buscam objetivos específicos e fáceis (e.g., venda de um carro por dia) ou objetivos vagos (por exemplo, “faça o seu melhor”). Uma razão para esse efeito do nível de dificuldade da meta - ser ou não desafiador - (ver Locke & Latham, 2002), é que as altas expectativas implícitas tendem a gerar maior pressão para alcançar as metas com excelência em um prazo de tempo limitado (Senko & Harackiewicz, 2005). Portanto, quando as metas são desafiadoras, os vendedores tendem a ter aumentada a pressão de tempo percebida. Com base nessa argumentação, formulamos a seguinte hipótese:

***H1:** Metas desafiadoras do vendedor influenciam positivamente na pressão de tempo percebida pelo vendedor.*

### 3.2 EFEITO DAS METAS DESAFIADORAS NO DESEMPENHO EM VENDAS

O estabelecimento de metas desafiadoras envolve a definição de objetivos que são difíceis de alcançar, mas, ao mesmo tempo, realistas e possíveis para os vendedores (Locke & Latham, 1990). As metas desafiadoras têm como objetivo motivar os vendedores a se esforçarem ao máximo, aprimorarem suas habilidades e adotarem estratégias mais eficazes para melhorar seu desempenho (Locke & Latham, 2002).

Na literatura de vendas, metas desafiadoras têm sido associadas a um maior desempenho dos vendedores (Brown et al., 1998; Fang et al., 2004). A teoria do estabelecimento de metas propõe que metas desafiadoras levam a um maior esforço e persistência por parte dos vendedores, o que resulta em um melhor desempenho (Locke & Latham, 1990). Ainda, a teoria do estabelecimento de metas sugere que metas desafiadoras ajudam a aumentar a motivação intrínseca, melhorando a autoeficácia e a satisfação no trabalho (Locke & Latham, 2002). Com base nessa discussão, propomos que o estabelecimento de metas desafiadoras pode levar a um aumento no desempenho dos vendedores. Ao enfrentar metas desafiadoras, os vendedores são incentivados a se esforçarem mais, aprimorarem suas habilidades e adotarem estratégias mais eficazes para alcançar os objetivos propostos, resultando em um melhor desempenho em vendas. Assim, propomos a seguinte hipótese:

***H2: Metas desafiadoras do vendedor têm um efeito positivo no desempenho em vendas.***

### 3.3 EFEITO MODERADOR DO SUPORTE ORGANIZACIONAL

Na literatura de vendas, o suporte organizacional tem sido identificado como um fator-chave para o desempenho e a satisfação dos vendedores (Mulki et al., 2008). Um ambiente de trabalho que oferece suporte adequado pode levar a um maior comprometimento dos

vendedores com a organização, maior motivação para alcançar metas e, conseqüentemente, maior desempenho nas vendas (Babakus et al., 2009).

Além disso, estudos têm demonstrado que o suporte organizacional também pode atuar como um moderador na relação entre variáveis individuais do vendedor, como *stress* e o desempenho dos vendedores (Stan et al., 2012). Em outras palavras, um ambiente de trabalho com suporte organizacional adequado pode atenuar os efeitos negativos do estresse para potencializar o desempenho dos vendedores (Alexander-Hamwi et al., 2011). Portanto, sugere-se nesse estudo que o suporte organizacional pode intensificar o impacto das metas desafiadoras no desempenho dos vendedores. Em um ambiente com alto suporte organizacional, os vendedores terão acesso a recursos e benefícios que os ajudarão a enfrentar os desafios impostos pelas metas desafiadoras, aumentando assim a probabilidade de alcançá-las e melhorar seu desempenho (Pomirleanu & John-Mariadoss, 2015). Por outro lado, em um ambiente com baixo suporte organizacional, os vendedores podem encontrar dificuldades para atingir suas metas desafiadoras, o que pode levar a um menor desempenho em vendas (Riggle et al., 2009). Com base nessa discussão, propomos a seguinte hipótese:

*H3a: O suporte organizacional modera a relação entre metas desafiadoras e desempenho em vendas, de tal forma que o efeito positivo das metas desafiadoras no desempenho em vendas será maior/aumentado quando o suporte organizacional for elevado.*

### 3.4 EFEITO MODERADOR DO SUPORTE DO TIME

Na literatura de vendas, o suporte do time tem sido destacado como um elemento crucial para o desempenho e a satisfação dos vendedores (Monteiro & Vieira, 2016). Um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros do time se apoiam mutuamente, pode levar a um maior comprometimento e motivação para alcançar metas, resultando em um melhor desempenho nas

vendas (Ahearne et al., 2005). Além disso, o suporte do time pode ajudar a aliviar o estresse e a tensão associados às atividades de vendas e às metas desafiadoras, contribuindo para a resiliência e o bem-estar dos vendedores (DeCarlo & Leigh, 1996). Com base nessa discussão, propomos que o suporte do time pode intensificar o impacto das metas desafiadoras no desempenho dos vendedores. Em um ambiente com alto suporte do time, os vendedores podem contar com a colaboração e o encorajamento de seus colegas de time para enfrentar os desafios impostos pelas metas desafiadoras (Pearce & Herbig, 2004), aumentando assim a probabilidade de alcançá-las e melhorar seu desempenho. Por outro lado, em um ambiente com baixo suporte do time, os vendedores podem encontrar dificuldades para atingir suas metas desafiadoras, o que pode levar a um menor desempenho em vendas (Magnotta & Johnson, 2020). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

***H3b:** O suporte do time modera a relação entre metas desafiadoras e desempenho em vendas, de tal forma que o efeito positivo das metas desafiadoras no desempenho em vendas será maior quando o suporte do time for elevado.*

### 3.5 PRESSÃO DO TEMPO PERCEBIDA NO DESEMPENHO EM VENDAS

A pressão do tempo tem recebido atenção recente na literatura de vendas conforme revisto na Tabela 1. Embora as pesquisas recentes não tenham abordado o impacto da pressão do tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas (i.e., percentual de cumprimento das metas de vendas), a literatura fornece evidências para compreender o efeito curvilíneo da pressão de tempo percebida em diversos resultados comportamentais do trabalho (Alavi et al., 2022; Ryari et al., 2021).

Uma elevada pressão do tempo significa que os vendedores devem obter informações suficientes e devem traduzir pensamentos em ações dentro de um período de tempo limitado,

aumentando o esforço para realizar as tarefas de vendas (Rostami et al., 2019). Assim, a pressão do tempo é avaliada pelo vendedor como um desafio gerenciável, que, se realizado, terá o potencial para proporcionar o crescimento pessoal (Wallace et al., 2009).

De fato, a Teoria da Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009) sugere que a pressão do tempo percebida é gerenciável, uma vez que aumenta a probabilidade de gerar sentimentos positivos em face da possibilidade de resolver uma situação desencadeada pelo estressor do desafio. Ou seja, a pressão de tempo, quando percebida como um desafio gerenciável e passível de ser alcançado, faz com que o vendedor se esforce mais para atingir os objetivos de vendas. Portanto, à medida que a pressão percebida aumenta, o desempenho de vendas também aumenta. Estudos de campo têm mostrado que pressão do tempo é efetiva em aumentar o desempenho à medida que essa pressão não seja percebida como excessiva (Andrews & Farris, 1972). Desse modo, formalizamos a seguinte hipótese:

*H<sub>4</sub>: Pressão de tempo percebida pelo vendedor influencia positivamente no desempenho em vendas.*

Com base na Teoria da Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009), nós argumentamos que, à medida que a pressão do tempo é percebida como excessiva (i.e. curvilínea) pelo vendedor, ela tem efeitos negativos no desempenho em vendas, dado um certo momento. A Teoria da Avaliação sugere que os estressores de impedimento geram sentimentos negativos desencadeados pela impossibilidade de resolver a demanda imposta pelo estressor (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009). Desse modo, a pressão tempo percebida em excesso faz com que o vendedor acredite que seu esforço não é suficiente para alcançar as vendas, dado um certo momento, caindo a performance. A pressão do tempo excessiva gera um desalinhamento entre o nível de esforço aplicado e desempenho esperado, de forma que um nível de esforço aplicado não será capaz de gerar o desempenho no tempo esperado (Alavi et

al., 2022; Rostami et al., 2019). Assim, o desalinhamento entre esforço aplicado e desempenho torna a pressão de tempo percebida como excessiva um estressor de impedimento, tornando-a negativa para o vendedor gerar desempenho. Portanto, à medida que a pressão de tempo é percebida de forma excessiva, o desempenho em vendas passa a ser reduzido, uma vez que o vendedor passa a acreditar que a demanda é incontrolável e qualquer esforço será desperdiçado diante do tempo escasso para cumprir a atividade de vendas. Com base nessa argumentação, nós propomos a seguinte hipótese:

*H<sub>5</sub>: A relação entre pressão de tempo percebida pelo vendedor e desempenho em vendas é curvilínea, criando um U-invertido à medida que a pressão de tempo percebida aumenta.*

### 3.6 O PAPEL MODERADOR DA PRESSÃO DE TEMPO DO GERENTE

Com base na Teoria da Avaliação, nós propomos que a pressão de tempo aplicada pelo gerente de vendas é vista pelos vendedores como um estressor de impedimento. Nessa linha de argumentação, um elevado nível de pressão de tempo aplicado pelo gerente deve amplificar o sentimento de descontrole quanto ao atingimento das metas. Portanto, uma elevada pressão de tempo aplicada deverá amplificar o efeito curvilínea em U negativo da pressão do tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas. No entanto, os gerentes de vendas podem equilibrar a pressão de tempo percebida do vendedor à medida que eles reduzem a pressão de tempo aplicada em sua equipe de vendas, e os vendedores passem a acreditar que as metas estabelecidas estejam dentro do seu controle.

Nossa argumentação é apoiada por evidências dos estudos que examinam os efeitos interativos entre a percepção e execução real de ações gerenciais (assim como a pressão do tempo) em resultados do trabalho. Por exemplo, Mullins e Syam (2014) mostram que a orientação para o cliente do vendedor (nível de orientação para o cliente) tem um impacto

positivo no desempenho em vendas. Contudo, esse efeito positivo passa a ser nulo quando o vendedor percebe que o gerente de vendas tem uma orientação para o cliente (nível percebido de orientação para o cliente) do que o próprio vendedor. Evidência derivada da Teoria da Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009) mostra que elementos estressores percebidos como controláveis pelos vendedores (i.e., estressores de desafios) geram efeitos positivos, mas quando estressores incontroláveis (i.e., estressores de impedimento) interagem com estressores de desafios, eles passam a prejudicar o desempenho em vendas. Portanto, propomos que o efeito curvilíneo negativo gerado pela pressão de tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas será amplificado (vs. atenuado) quando os gerentes de vendas aplicam um elevado (vs. diminuído) nível de pressão de tempo para sua equipe de vendas. Com base nessa argumentação, nós propomos a seguinte hipótese:

*H<sub>6</sub>: A pressão de tempo aplicada pelo gerente modera a relação em U-invertido entre pressão de tempo percebida pelo vendedor e desempenho em vendas. Isto é, à medida que o efeito curvilíneo é amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa).*

### 3.7 O PAPEL MODERADOR DO FEEDBACK DO GERENTE

A pressão de tempo aplicada pelo gerente pode afetar significativamente o desempenho dos vendedores, mas o feedback do gerente pode moderar esse efeito (Durham et al., 2000). Quando um gerente aplica uma pressão de tempo aos seus vendedores, isso pode aumentar a percepção de pressão de tempo pelos vendedores, o que pode levar a erros e a uma queda no desempenho em vendas por falta de motivação, por perceberem metas muito difíceis de serem atingidas (Andrews & Smith, 1996).



No entanto, se o gerente fornecer feedback contínuo e construtivo sobre o desempenho dos vendedores, isso pode ajudá-los a lidar melhor com a pressão de tempo. Ao receber feedback regular, os vendedores podem ajustar seu comportamento e estratégias de vendas para atender às demandas de tempo, sem sacrificar a qualidade do trabalho (Alavi et al., 2022). Além disso, o feedback do gerente também pode ajudar a aliviar a percepção de pressão de tempo dos vendedores, fornecendo clareza e orientação sobre as prioridades e expectativas do gerente. Com isso, os vendedores podem se sentir mais seguros e confiantes em relação às suas tarefas, mantendo a ansiedade e o estresse causado pela pressão de tempo.

Além do mais, cabe ressaltar que o feedback do gerente não é apenas uma ferramenta de correção de desempenho, mas também um meio de comunicação eficaz para alinhar expectativas e metas (e.g., Mullins et al., 2020). Esse alinhamento pode minimizar mal-entendidos e ajudar os vendedores a entenderem e aceitarem melhor as metas impostas, mesmo que sejam desafiadoras e pressionadas pelo tempo (Chakrabarty et al., 2008; Jaworski & Kohli, 1991). Além disso, um feedback positivo e construtivo do gerente pode aumentar a autoconfiança dos vendedores (Vieira et al., 2018). Assim, o feedback do gerente pode incentivar os vendedores a se esforçarem para alcançar as metas, apesar da pressão de tempo.

Em resumo, suporte do gerente em forma de feedback do gerente pode ajudar a moderar o efeito da pressão de tempo na relação entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas, fornecendo orientação, clareza e suporte aos vendedores (Wallace et al., 2009). Isso pode ajudar a manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, permitindo que os vendedores alcancem suas metas de vendas sem comprometer a qualidade do trabalho. Com base nessa argumentação, nós propomos a seguinte hipótese:

***H7a:** O feedback do gerente modera o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho*

*em vendas, de modo que o efeito curvilíneo é amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa) e o feedback do gerente é baixo (vs. alto).*

### 3.8 O PAPEL MODERADOR DAS HORAS DE MENTORIA DO GERENTE

O acompanhamento do gerente pode ter um efeito significativo sobre a relação entre a pressão de tempo do vendedor e o desempenho em vendas (Durham et al., 2000). Quando um vendedor percebe uma pressão de tempo excessiva, pode sentir-se sobrecarregado e estressado, o que pode afetar seu desempenho em vendas (Lazarus & Folkman, 1984). No entanto, se o gerente fornecer acompanhamento adequado, o vendedor pode receber apoio e orientação solicitada para lidar com a pressão de tempo e manter um desempenho eficaz.

O acompanhamento do gerente para resolver problemas pode incluir conversas regulares com o vendedor para discutir suas metas e objetivos de vendas, revisar seu desempenho e oferecer feedback construtivo (Alavi et al., 2022). O gerente também pode fornecer treinamento e desenvolvimento para ajudar o vendedor a melhorar suas habilidades de vendas e lidar com a pressão de tempo de maneira mais eficaz. Além disso, o gerente pode ajudar o vendedor a priorizar suas tarefas e gerenciar seu tempo de maneira mais eficiente, o que pode reduzir a pressão de tempo percebida e melhorar o desempenho em vendas (Wallace et al., 2009).

Outra forma em que o acompanhamento do gerente pode interferir na relação entre a pressão de tempo do vendedor e o desempenho em vendas é por meio da motivação. O gerente pode motivar o vendedor a enfrentar desafios e lidar com a pressão de tempo com uma atitude positiva e proativa (Ryari et al., 2021). Isso pode ajudar o vendedor a se sentir mais confiante e motivado para cumprir seus objetivos de vendas, mesmo sob pressão de tempo.

Além disso, o suporte do gerente em forma de acompanhamento do gerente pode ajudar a identificar e corrigir problemas de desempenho antes que eles apresentem um grande problema (Wallace et al., 2009). Se um vendedor está lutando para atender às metas de vendas, o gerente pode oferecer apoio e orientação para ajudá-lo a melhorar seu desempenho e lidar com a pressão de tempo de maneira mais eficaz. Isso pode levar a uma melhoria no desempenho em vendas e, conseqüentemente, uma redução na pressão de tempo percebida pelo vendedor. Por fim, o acompanhamento do gerente pode criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e de apoio. Com base nessa argumentação, nós propomos a seguinte hipótese:

***H7b:** A mentoria do gerente modera o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas, de modo que o efeito curvilíneo é amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa) e a mentoria do gerente é baixa (vs. alta).*

### 3.8 O PAPEL MODERADOR DAS REUNIÕES DO GERENTE

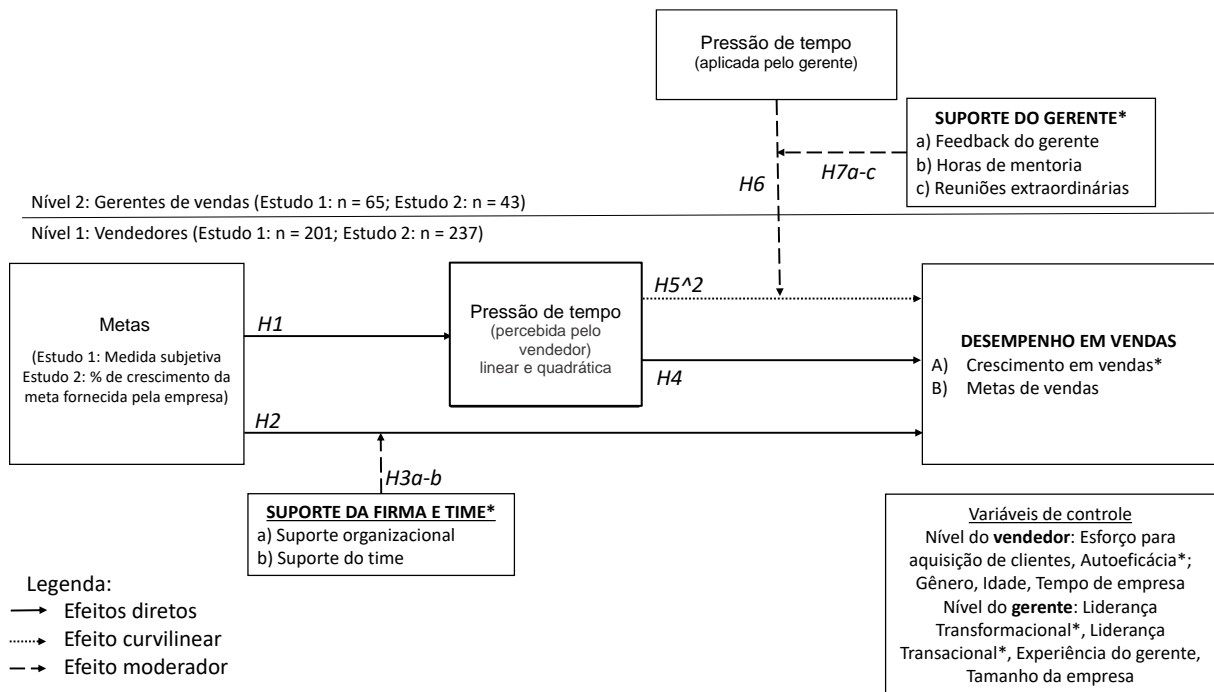
As reuniões conduzidas pelo gerente são um momento crucial para os gerentes acompanharem o desempenho de seus vendedores e oferecerem suporte para lidar com a pressão de tempo (Ahearne, Jelinek, & Rapp, 2005; Stan et al., 2012). Essas reuniões conduzidas pelo gerente podem ter um impacto significativo na relação entre a pressão de tempo do vendedor e o desempenho em vendas, de várias maneiras. Primeiro, o monitoramento das atividades para resolução de problemas pode acontecer durante as reuniões, o gerente pode revisar as metas de vendas com a equipe e discutir como cada vendedor está progredindo em relação a elas (Alavi et al., 2022). Isso ajuda a identificar onde a pressão de tempo está afetando o desempenho de um vendedor e onde podem ser necessárias mudanças ou ajustes. Segundo, as reuniões conduzidas pelo gerente também permitem que este acompanhe de perto o

progresso dos vendedores em relação a lidar com a pressão de tempo (Wallace et al., 2009). Isso permite que eles intervenham precocemente e defendam suporte adicional, se necessário. As reuniões também podem ser um momento para discutir estratégias para gerenciar a pressão de tempo. Por exemplo, o gerente pode sugerir a priorização de tarefas ou a recusa de responsabilidades para ajudar os vendedores a lidar com sua carga de trabalho. Terceiro, as reuniões conduzidas pelo gerente também são um momento para o gerente fornecer feedback construtivo aos vendedores. Se um vendedor está tendo dificuldade em lidar com a pressão de tempo, o gerente pode oferecer sugestões sobre como gerenciar melhor seu tempo e recursos. (Ahearne et al., 2005; Stan et al., 2012). Quarto, as reuniões conduzidas pelo gerente podem servir como uma forma de motivar os vendedores a lidar com a pressão de tempo (Bolander et al., 2020). Ao identificar como indivíduos e coletivos da equipe, o gerente pode incentivar uma mentalidade positiva e proativa em relação à pressão de tempo.

Em resumo, o suporte do gerente em forma de reuniões de equipe é uma ferramenta importante para os gerentes que desejam ajudar seus vendedores a lidar com a pressão de tempo e a motivação sobre manter seu desempenho em vendas (Wallace et al., 2009, Andrews & Smith, 1996). Por meio do monitoramento, feedback, motivação, estratégia e acompanhamento, o gerente pode desempenhar um papel fundamental na promoção de uma cultura de gerenciamento eficaz do tempo na equipe de vendas. Com base nessa argumentação, nós propomos a seguinte hipótese:

***H7c:** A variável reuniões extraordinárias do gerente modera o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas, de modo que o efeito curvilíneo é amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa) e o número de reuniões extraordinárias do gerente é baixo (vs. alto).*

A Figura 1 ilustra as relações propostas neste estudo. Inicialmente, as metas desafiadoras apresentam uma relação positiva com a pressão do tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas. O suporte organizacional e o suporte do time atuam como moderadores na relação entre metas desafiadoras e o desempenho em vendas. Além disso, a pressão do tempo percebida pelo vendedor exerce um efeito curvilinear em forma de U invertido no desempenho em vendas. Essa relação é moderada pela pressão de tempo aplicada pelo gerente, que, por sua vez, é influenciada pelo suporte gerencial.



Nota: \* Variáveis coletadas apenas no Estudo 2

*Figura 1 - Modelo teórico proposto na tese.*

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO 1

#### 4.1.1 Coleta de dados

Para realizar nosso estudo, os dados foram coletados de duas fontes: (1) vendedores e (2) gerentes de vendas. Vendedores do varejo lidam constantemente com metas de vendas diárias e mensais e precisam lidar com a pressão do tempo estabelecido pelas metas da organização e pela pressão de tempo exercida pelo gerente no dia a dia de trabalho na empresa. Foram abordadas 60 empresas de varejo que comercializam móveis e eletrodomésticos, como sofás, camas, guarda-roupas, televisores, geladeiras, celulares, etc. Os respondentes foram abordados pessoalmente e, após dedicarem um tempo e espaço reservado para a aplicação do questionário, receberam uma explicação detalhada do escopo e objetivos da pesquisa. A amostra final consiste em 201 vendedores e 65 respectivos gerentes de vendas (cinco empresas contavam com dois gerentes de vendas). A amostra de vendedores é composta por 51% do gênero masculino, com idade média de 32,96 anos (DP = 9,79), tempo médio de empresa de 4,12 anos (DP = 5,85). A amostra de vendedores é composta predominantemente por pessoas do gênero masculino (65%), com idade média de 38,62 anos (DP = 10,69), tempo médio de empresa de 7,71 anos (DP = 7,09). O tamanho médio das empresas é constituído de 12 funcionários, com um mínimo de dois e máximo de 78 funcionários.

#### 4.1.2 Instrumento de coleta

Todas as escalas de múltiplos itens foram adaptadas de estudos anteriores (ver Apêndice A). **Metas desafiadoras** é comumente tratada na literatura como o nível de dificuldade para

alcançar uma meta (Locke & Latham, 2002; Fang et al., 2004). Assim, nós medimos metas desafiadoras com quatro itens adaptados do estudo de Yeara et al., (1995), como exemplo “As metas de vendas são altamente desafiadoras”. **Pressão de tempo** percebida pelo vendedor foi mensurada com a escala de quatro itens de Andrews & Smith (1996). Como exemplo “Eu sinto que não importa o quão esforço eu dedique ao trabalho, nunca vou alcançar as metas de vendas”. A **pressão de tempo** aplicada pelo gerente de vendas também foi mensurada com a escala de quatro itens de Andrews & Smith (1996) adaptada para o contexto da gerência. Como exemplo “Minha equipe de vendas precisa fazer hora extra diariamente para alcançar as metas de vendas”. As escalas de metas desafiadoras, pressão do tempo percebida e pressão do tempo foram ancoradas em uma escala tipo Likert de 10 pontos, variando de 1 = discordo totalmente até 10 = concordo totalmente.

Para mensurar o **desempenho em vendas** (variável dependente), nós medimos o percentual de metas de vendas alcançadas (“*percentage of quota achieved*”) baseado nos estudos de Ahearne et al. (2005) e Rapp et al. (2008). Os respondentes indicaram em uma escala de 9 itens, variando de -40% até +40%, qual foi o percentual de meta alcançada no presente período, considerando os últimos doze meses.

Para controlar efeitos alheios ao nosso modelo teórico, inserimos diversas variáveis de **controle** nos dois níveis de análise. Para vendedores, nós medimos o gênero do vendedor (0 = masculino; 1 = feminino como *dummy*), idade em anos do vendedor, tempo da empresa em anos do vendedor e o esforço para a aquisição de novos do vendedor, mensurado em termos de percentual de horas por dia dedicados para buscar novos clientes. Conforme destacado por Rostami et al. (2019), a pressão do tempo faz com que o vendedor tenha que aplicar mais esforço para fazer atividades rotineiras, reduzindo o tempo de esforço para atividades mais complexas, como a prospecção de clientes.

Em termos de **covariáveis** para o nível do gerente, nós medimos o tempo de empresa do gerente, a quantidade de horas do dia dedicadas pelo gerente para mentoria (horas de mentoria) e feedback do gerente com dois itens (“Eu forneço feedback e digo aos funcionários como e onde trabalhar”; “Eu dou constante ajuda e feedback aos funcionários sobre as vendas”). Por fim, também mensuramos o tamanho da empresa em termos de números de funcionários na loja. As escalas do Estudo 1 estão detalhadas no Apêndice A.

#### **4.1.3 Estratégia de análise**

Para analisar os dados, primeiro utilizamos o software SPSS para realização das análises fatorais exploratórias e mensuração do alfa de Cronbach. Para testar as hipóteses, nós utilizamos modelo de regressão linear multinível com o uso do software Stata v. 13. Para reduzir a multicolinearidade, nós padronizamos as escalas via Z-score antes de criar os termos de moderação. Para analisar o efeito da interação entre o efeito principal curvilíneo e o moderador linear nós usamos a recomendação de Dawson (2014). Nós elaboramos um gráfico com a variável dependente a partir de altos (1 desvio padrão acima) e baixos (1 desvio padrão abaixo) valores das variáveis independentes e moderadoras.

## **4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO 2**

### **4.2.1 Coleta de dados**

O presente estudo foi realizado em uma empresa especializada na comercialização de insumos agrícolas, denominada "Empresa Alfa" (nome fictício), que atua no mercado B2B há mais de 30 anos, criada a partir da fusão e aquisição de mais de 20 distribuidoras de grande e médio porte de insumos agrícolas, com mais de 190 lojas no Brasil e na Colômbia. O portfólio



de produtos da Empresa Alfa conta com fertilizantes, defensivos, sementes, equipamentos e prestação de serviços para tecnologia de precisão. A amostra desta pesquisa foi obtida a partir da Regional 3 da empresa, englobando unidades localizadas nas regiões Sudeste e Sul do país. A empresa B2B que comercializa insumos agrícolas é uma amostra adequada para testar as hipóteses do estudo, uma vez que possui uma estrutura de vendas bem estabelecida, com gerentes e vendedores trabalhando para alcançar metas desafiadoras que variam para cada região e para cada vendedor. Além disso, a natureza B2B do mercado de insumos agrícolas envolve processos de vendas complexos e relacionamentos de longo prazo com os clientes, o que torna o suporte organizacional, o suporte do time e o comportamento de coaching do gerente especialmente relevantes para o desempenho dos vendedores. Dessa forma, a Empresa Alfa oferece um contexto apropriado para investigar os efeitos moderadores dos diferentes tipos de suporte no desempenho dos vendedores diante de metas desafiadoras.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários enviados por e-mail via *Microsoft Forms* pela diretoria da Empresa Alfa. Os questionários foram destinados a 237 vendedores e 43 gerentes, que informaram o código de cadastro na empresa para fins de vinculação entre as respostas. Os participantes foram informados de que os dados seriam tratados de forma anônima e em sigilo, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas.

#### **4.2.2 Instrumentos de medidas**

**Estabelecimento de metas desafiadoras.** As metas mensuradas de duas formas diferentes. *Primeiro*, medimos a percepção das metas com quatro itens adaptados do estudo de Yearta et al. (1995) similar para o procedimento realizado no Estudo 1. *Segundo*, medimos as metas de forma objetiva, calculada por meio de um *score* de crescimento das metas de 2022 em

relação às metas de 2021. Para tanto, utilizaram-se as informações do relatório gerencial da empresa com as informações do percentual de aumento da meta estabelecido pela diretoria em 2021 em relação a 2020 ( $t_0$ ) e o percentual de aumento da meta estabelecido pela diretoria em 2022 em relação a 2021 por vendedor ( $t_0$ ). Para computar o crescimento das metas de 2022, procedeu-se a divisão do  $t_1/t_0$  para cada vendedor. É importante ressaltar que a variação no aumento percentual da meta é estabelecida por meio de um relatório contratado por uma consultoria especializada que fornece uma estimativa da área de plantio previsto para as safras do ano corrente. Como cada vendedor possui um território de atuação, sua meta pode aumentar ou diminuir em relação à estimativa da área de plantio. No entanto, nas unidades estudadas, nenhum vendedor teve uma meta inferior ao ano anterior. Dessa forma, as metas foram estabelecidas levando em conta a estimativa de aumento da área de plantio e foram definidas de forma individualizada para cada vendedor. Esse processo visa incentivar os vendedores a superarem seus próprios limites e alcançarem melhores resultados para a empresa.

**Desempenho em vendas.** O desempenho em vendas também foi mensurado por meio de duas formas diferentes. Primeiro, similar para o Estudo 1, nós medimos o percentual de metas de vendas alcançadas (“*percentage of quota achieved*”) baseado nos estudos de Ahearne et al. (2005) e Rapp et al. (2008). Os respondentes indicaram em uma escala de 9 itens, variando de -40% até +40%, qual foi o percentual de meta alcançada no presente período, considerando os últimos doze meses. Em seguida, nós medimos o desempenho em vendas de forma objetiva que foi calculado por meio de um score de crescimento em vendas do ano de 2022 em relação às vendas do ano de 2021 para cada vendedor. Para tanto, utilizaram-se as informações do relatório gerencial da empresa com as informações do valor do faturamento em reais (R\$) para os anos de 2022 e 2021. Para calcular o crescimento em vendas, adotamos o procedimento realizado por Gonzalez et al., (2014), em que o faturamento em vendas de 2021 equivale ao ( $t_0$ )

e faturamento em vendas de 2022 equivale ao (t1). Para computar o crescimento em vendas, procedeu-se a divisão do t1/t0 para cada vendedor.

**Suporte organizacional.** Para medir o suporte organizacional, foi utilizada a escala Likert de 10 pontos, que varia de "discordo totalmente" até "concordo totalmente". A cada vendedor foi solicitado responder a esses itens, indicando em que medida eles concordam ou discordam de cada afirmação em relação ao suporte organizacional recebido da gestão da empresa. Essa escala é baseada na escala original proposta por De Jong et al. (2005) e é composta por cinco itens, a saber: "Nossa equipe recebe reconhecimento quando atingimos as metas.", "Nossa equipe sabe qual é o objetivo da gestão.", "Nossa equipe conhece as formas de desenvolver as atividades.", "Nossa equipe se comunica com a gerência conforme necessário.", e "Nossa equipe é tratada com respeito pela administração." Essa medida é importante porque pode indicar o nível de suporte que os vendedores percebem que estão recebendo da empresa em termos de reconhecimento, comunicação, respeito e conhecimento das atividades e objetivos da gestão.

**Suporte do time.** Para medir o suporte entre os membros da equipe, foram usados três itens da escala de De Jong et al. (2005). Foi perguntado aos vendedores se eles achavam que poderiam contar com seus colegas de trabalho para apoio, se os membros da equipe se ajudavam e se eles se envolviam com o que estava acontecendo na equipe para ajudar os colegas ("Em nossa equipe, os membros podem contar uns com os outros para apoio.", "Em nossa equipe, os membros se ajudam." e "Em nossa equipe, os membros se envolvem com o que está acontecendo em nossa equipe para ajudar os colegas."). Os vendedores responderam a essas perguntas em uma escala de 10 pontos que variava de "discordo totalmente" até "concordo totalmente".

**Suporte do gerente.** Para medir o suporte do gerente, utilizamos o racional fornecido por Bolander et al. (2020), que propõe dois construtos para medir o suporte gerencial (Feedback

do gerente e Mentoria), além de acrescentar uma terceira medida, denominada ‘reuniões extraordinárias’ realizadas pelo gerente, conforme sugerido por Peesker et al. (2021) e Johlke et al. (2000). Para medir o **Feedback do gerente**, foram utilizados dois itens que foram aplicados diretamente aos gerentes. Esses itens perguntavam aos gerentes se eles forneciam feedback constante aos funcionários sobre como e onde trabalhar e se eles davam ajuda e feedback constantes sobre as vendas. A **Mentoria do gerente** foi medida com uma única pergunta direcionada aos gerentes, que perguntava quantas horas por semana eles dedicavam à mentoria, capacitação e discussão com a equipe de vendas (Hartmann et al., 2013). Essas medidas são importantes para avaliar o comportamento de coaching do gerente, pois indicam se os gerentes estão fornecendo feedback constante aos funcionários e se estão investindo tempo em mentoria e capacitação para ajudar suas equipes de vendas a se desenvolverem e atingirem melhores resultados (Brashear-Alejandro et al., 2019). Para mensurar as **reuniões extraordinárias**, nós obtivemos do relatório gerencial da empresa o número de reuniões extraordinárias realizadas pelo gerente com sua equipe de vendas no ano 2022.

Conforme informação da Empresa Alfa, todos os gerentes devem realizar reuniões ordinárias às segundas-pela manhã. No relatório de fechamento mensal da unidade, o gerente deve informar ações (reuniões, promoções, etc) que ele fez para alcançar o faturamento orçado, caso ele não tenha cumprido a meta. resultados. Similar para nossa medida, Chaker et al. (2022) utilizaram o tempo alocado em reuniões do time de vendas para mensurar treinamento formal com os vendedores. No nosso caso, consideramos essas reuniões formais extraordinárias realizadas pelos gerentes como uma oportunidade formal dos mesmos fornecerem suporte para sua equipe de vendas.

Como covariáveis, mensuraram-se o gênero, a idade e o tempo de empresa do vendedor em anos, o esforço de aquisição (uma escala de 0 a 100 para avaliar o percentual de esforço dedicado para buscar novos clientes), a autoeficácia do vendedor (mensurada pela escala de

sete itens de Sujan et al., 1994), a liderança transformacional do gerente (mensurada pela escala de 14 itens de Mackenzie et al., 2001), a liderança transformacional do gerente (mensurada pela escala de 4 itens de Mackenzie et al., 2001), tamanho da empresa representado em número de funcionários por loja e a experiência do gerente em anos. O uso dessas covariáveis é importante para controlar possíveis efeitos que elas possam ter sobre as variáveis dependentes, ou seja, para garantir que a relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes seja mais precisa e correta. Dessa forma, as covariáveis ajudam a garantir que a análise considere outros fatores que podem influenciar as relações entre as variáveis e, assim, fornecer resultados mais precisos e confiáveis. Todas as escalas estão detalhadas no Apêndice C.

#### **4.2.3 Estratégia de análise**

Para analisar os dados, primeiro utilizamos o software SPSS para realização das análises fatorais exploratórias e mensuração do alfa de Cronbach. Para testar as hipóteses, utilizamos o método de regressão linear com modelagem multinível por meio do software Stata. Esse método permite controlar a variação dos dados em diferentes níveis, considerando tanto as diferenças entre vendedores quanto as diferenças entre as unidades de negócio estudadas.

Além disso, o uso de medidas de relatório gerencial para as metas, a medida de eficiência baseada no autorrelato do vendedor e as medidas de suporte respondidas diretamente pelo gerente descartam problemas de método de variância comum. Isso significa que os resultados da análise foram menos afetados por questões como a correlação entre as variáveis, melhorando a precisão da análise.

## 5 RESULTADOS DO ESTUDO 1

### 5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS

Primeiro nós estimamos as medidas utilizando análise fatorial exploratória para as duas escalas aplicadas para os vendedores no nível 1 e para as duas escalas aos gerentes no nível 2 (Field, 2014), conforme detalhado nas tabelas do Apêndice B. Como esperado, as duas escalas do nível 1 (metas e pressão de tempo percebida pelo vendedor) e a escala do nível 2 (pressão de tempo aplicada pelo gerente e feedback do gerente) apresentaram fatores separados e com elevados coeficientes de carga fatorial. Para avaliar a confiabilidade das escalas, nós aplicamos o alfa de Cronbach.

Conforme descrito na Tabela 2, todas as escalas apresentaram coeficientes de alfa acima de 0,70. Em relação às covariáveis no nível do vendedor, a amostra é composta por 50,2% de vendedores do sexo masculino, com idade média de 32,9 anos (DP = 9,79) e tempo médio de empresa de 4,12 anos (DP = 5.85). No nível do gerente, a amostra é composta por 65% de gerentes do sexo masculino, com idade média de 38,62 anos (DP = 10,68) e tempo médio de empresa de 7,70 anos (DP = 7.09). Os gerentes de vendas aplicam em média 6,13 horas (DP = 9,69) de mentoria por semana aos seus vendedores, e as empresas da amostra são de pequeno porte, com média de 18 funcionários (DP = 15). A Tabela 2 também mostra a correlação entre as variáveis. É possível notar que a pressão de tempo percebida pelo vendedor tem uma correlação positiva com metas ( $r = 0,40, p < 0,01$ ) e desempenho em vendas ( $r = 0,14, p < 0,05$ ), de acordo com a hipótese H<sub>1</sub> e H<sub>2</sub>.

**Tabela 2** - Estatísticas descritivas e matriz de correlação

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Pressão de tempo percebida (vendedor)	1											
2. Metas (vendedor) (H1)	0,40**	1										
3. Pressão de tempo aplicada (gerente)	0,14	0,13	1									
4. Esforço de aquisição de novos clientes	-0,05	-0,11	-0,09	1								
5. Gênero do vendedor (1 = masculino)	-0,15*	-0,06	-0,03	-0,07	1							
6. Idade do vendedor	0,16*	0,18*	0,04	0,09	-0,10	1						
7. Tempo de empresa (vendedor)	0,13	0,13	-0,01	0,09	-0,02	0,45**	1					
8. Tempo de empresa (gerente)	0,06	0,07	0,23**	0,04	-0,08	0,09	0,12	1				
9. Horas de mentoria	-0,11	-0,17*	-0,19**	0,13	0,01	-0,14*	0,02	0,09	1			
10. Feedback do gerente	0,05	0,06	-0,05	-0,15*	0,16*	-0,09	-0,23**	-0,34**	-0,35**	1		
11. Tamanho da empresa	0,13	0,17*	0,11	-0,11	-0,05	-0,12	0,18	-0,17*	0,20**	-0,01	1	
12. Desempenho em vendas (H2)	0,14*	-0,05	-0,01	-0,15*	-0,02	0,07	0,10	-0,09	0,09	-0,05	0,24**	1
Média	4,24	6,51	4,77	49,03		39,92	4,12	8,80	8,84	8,09	18,24	15,92
Desvio-Padrão	2,16	1,71	2,34	22,70		10,20	5,85	7,45	13,96	1,85	14,65	20,55
Alfa de Cronbach	0,78	0,84	0,71							0,70		

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

## 5.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Nós testamos os efeitos isolados das variáveis de controle na percepção de tempo percebida pelo vendedor. No modelo 1 (Tabela 3), nota-se que apenas a covariável gênero do vendedor tem um efeito negativo e significativo na pressão de tempo percebida do vendedor ( $\beta = -0,28$ ;  $p < 0,05$ ) e a também a covariável tamanho da empresa tem um efeito positivo e significativo na pressão de tempo percebida do vendedor ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ).

Em seguida, nós adicionamos a variável metas no modelo 2 e encontramos suporte para a hipótese H<sub>1</sub> com um efeito positivo e significativo das metas na pressão de tempo percebida pelo vendedor ( $\beta = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ). Uma razão para esse efeito do nível de dificuldade da meta - ser ou não desafiador - (ver Locke & Latham, 2002), é que as altas expectativas implícitas tendem a gerar maior pressão para alcançar as metas com excelência em um prazo de tempo limitado (Senko & Harackiewicz, 2005). A tabela também apresenta que o modelo 2 é o que possui o melhor ajuste com ( $R^2$  0,20) para o nível 1 e ( $R^2$  0,28) para o nível 2.

**Tabela 3** - Regressão sobre a pressão de tempo percebida pelo vendedor

Variáveis independentes	Variável dependente: Pressão do tempo percebida pelo vendedor			
	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t-valor	$\beta$	t-valor
Constante	0,13	1,30	0,12	1,42
<i>Efeito direto</i>				
Metas (H1)			0,34**	5,07
<i>Covariáveis</i>				
Esforço de aquisição de novos clientes	0,07	1,04	0,06	0,85
Gênero (vendedor; 1 = masculino)	-0,28*	-1,99	-0,26*	-2,00
Idade (vendedor)	0,12	1,55	0,07	0,92
Tempo de empresa (vendedor)	0,07	0,84	0,06	0,85
Tempo de empresa (gerente)	0,12	1,45	0,06	0,81
Horas de mentoria	-0,09	-1,08	-0,03	-0,45
Feedback do gerente	0,09	1,10	0,07	0,94
Tamanho da empresa	0,17*	2,10	0,08	1,11
Log-likelihood	-274,21		-262,51	
Wald (chi-quadrado)	18,98(8)*		50,06(9)**	
$R^2$ (Snijders/Bosker) – nível 1	0,10		0,20	
$R^2$ (Snijders/Bosker) – nível 2	0,15		0,28	

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; Modelo nulo: Log-likelihood = -282,69.



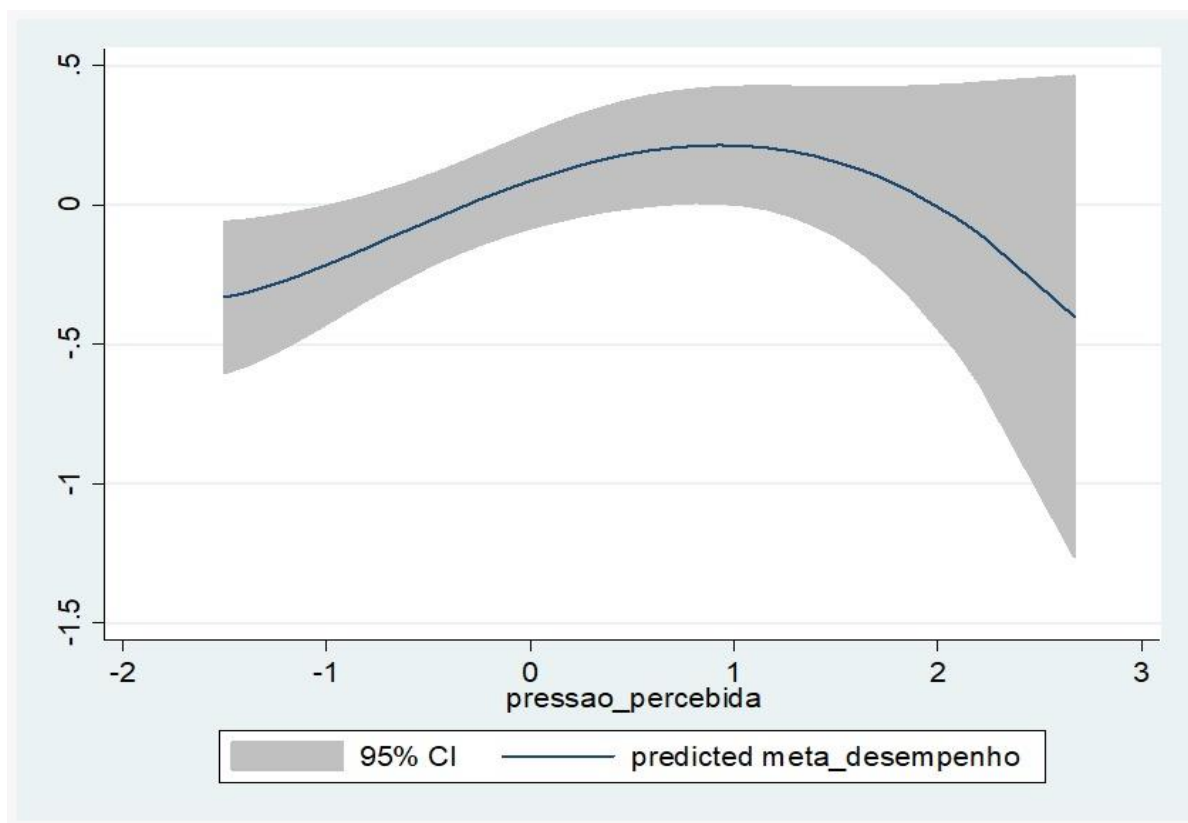
Em seguida, a Tabela 4 mostra os coeficientes de regressão para os testes das hipóteses H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> e H<sub>6</sub>. Novamente, no Modelo 1, nós testamos apenas os efeitos diretos das covariáveis. Em seguida, no Modelo 2, nós testamos as hipóteses H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub>, para avaliar o efeito direto e curvilíneo da pressão de tempo percebida no desempenho em vendas. Por fim, no Modelo 3, nós testamos a moderação do efeito curvilíneo. De acordo como as hipóteses propostas, a Tabela 4 (Modelo 2) mostra que a pressão de tempo percebida do vendedor tem um efeito positivo e significativo no desempenho em vendas ( $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese H<sub>4</sub>. A tabela também apresenta que o modelo 3 é o que possui o melhor ajuste com ( $R^2$  0,14 para o nível 1 e ( $R^2$  0,19) para o nível 2.

**Tabela 4 - Regressão sobre o desempenho em vendas**

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho em vendas					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor
Constante	0,21	0,21	0,14	1,19	0,15	1,21
Efeito direto						
Pressão de tempo percebida pelo vendedor (H4)			0,14*	2,03	0,15*	2,10
Pressão de tempo percebida <sup>2</sup> (H5)			-0,13*	-2,29	-0,12*	-2,12
Pressão de tempo aplicada pelo gerente			-0,02	-0,21	0,10	1,01
Efeito moderador						
Pressão de tempo percebida x Pressão de tempo aplicada					0,04	0,52
Pressão de tempo percebida <sup>2</sup> x Pressão de tempo aplicada (H6)					-0,12*	-2,16
Covariáveis						
Esforço de aquisição de novos clientes	0,08	1,21	0,10	1,41	0,10	1,51
Gênero do vendedor	-0,03	-0,24	0,00	0,01	-0,02	-0,14
Idade do vendedor	0,09	1,16	0,08	0,98	0,05	0,63
Tempo de empresa do vendedor	0,03	0,34	0,01	0,11	0,02	0,23
Tempo de empresa do gerente	-0,08	-1,06	-0,10	-1,26	-0,12	-1,41
Horas de mentoria	0,05	0,57	0,10	1,08	0,07	0,73
Feedback do gerente	-0,05	-0,64	-0,05	-0,65	-0,05	-0,56
Tamanho da empresa	0,22*	2,78	0,21*	2,58	0,20*	2,39
Log-likelihood	-275.89		-271.96		-269.68	
Wald (chi-quadrado)	15.75(8)*		24.67(11)*		29.07(13)*	
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 1	0,08		0,12		0,14	
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 2	0,14		0,18		0,19	

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; Modelo nulo: Log-likelihood = -270.69.

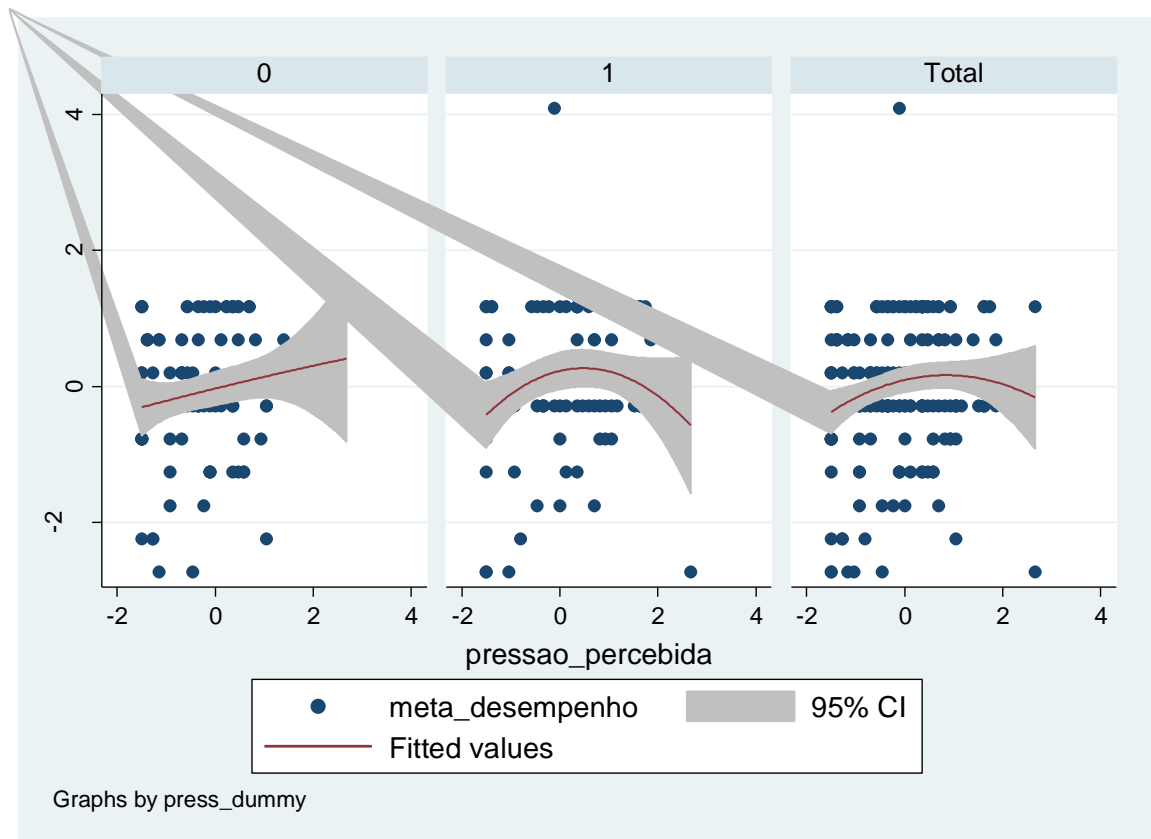
No entanto, quando a pressão de tempo percebida do vendedor é elevada ao quadrado, observamos um efeito significativo e negativo no desempenho em vendas ( $\beta = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese H<sub>5</sub> de efeito quadrático em U-invertido, conforme destacado na Figura 2.



**Figura 2** - Efeito curvilíneo da pressão de tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas

Em seguida, testamos o efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação quadrática entre pressão de tempo percebida pelo vendedor e desempenho em vendas. A Tabela 4 (Modelo 3) mostra que o efeito moderador é negativo e significativo ( $\beta = -0,12$ ;  $p < 0,05$ ), suportado a hipótese H<sub>6</sub>. Para compreender o efeito moderador, plotamos o gráfico de interação com o software Stata. Primeiro, para separar a condição de alta e baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente, criamos uma nova variável *dummy* sendo que os valores positivos de pressão de tempo aplicada pelo gerente foram atribuídos o valor = 1 e valores negativos o

valor = 0. Lembrando que, como as variáveis da base de dados são padronizadas via z-score, os valores positivos representam desvios padrões acima da média e valores representam desvios padrões abaixo da média. A Figura 3 mostra o efeito moderador de uma interação quadrática.



**Figura 3** - Efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação curvilínea da pressão de tempo percebida pelo vendedor no desempenho em vendas

A Figura 3 mostra que na condição 0 (ou seja, baixos níveis de pressão de tempo aplicada pelo gerente), o efeito da pressão de tempo percebida do vendedor no desempenho em vendas assume uma constante linear. Isto é, em baixos níveis de pressão do gerente, não há relação em U-invertido e a pressão do tempo percebida pelo vendedor terá apenas efeitos positivos no desempenho em vendas à medida que ela aumenta de baixo para alto. Contudo, na condição 1 (ou seja, altos níveis de pressão do tempo aplicada pelo gerente), a parábola em U-invertido é acentuada. Ou seja, a pressão do tempo do gerente aplicada para a sua equipe de

vendas faz com que os vendedores aumentem inicialmente seu desempenho em vendas por perceber a pressão do tempo. Mas à medida que a pressão de tempo do gerente aumenta, o vendedor passa a perceber a pressão de tempo como um estressor excessivo, prejudicando seu desempenho em vendas.

Neste primeiro estudo também foram testadas as variáveis feedback de gerente e horas de mentoria conforme as hipóteses H<sub>7a</sub> e H<sub>7b</sub>. No entanto, ambas não obtiveram efeito significativo e, por isso, preferimos não reportar na tabela.

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 1

Ao final do estudo 1 pode ser verificado que existem efeitos significativos nas quatro hipóteses testadas e descritas. Decorrente delas foi possível compreender que as metas desafiadoras (Yearta et al.,1995) geram pressão de tempo que é percebida pelos vendedores. Corroborando com as ideias de (Locke & Latham, 2002; Latham, 2004), ter metas estimulantes que foram estipuladas a cumprir faz com que os vendedores saibam o que é esperado deles e, assim, eles podem adequar o seu ritmo de trabalho conforme a intensidade das metas propostas pela empresa.

Foi entendido que, quando o vendedor percebe pressão de tempo com média intensidade (nem forte e nem fraca), propicia um melhor desempenho das suas vendas. Isso pode ser explicado pela razão de que na visão do vendedor quando o gerente pressiona pouco faz com que o vendedor não se aplique conforme a sua capacidade, e quando o gerente pressiona muito, surgem obstáculos que por muitas vezes são considerados inalcançáveis, o que acaba atrapalhando o seu desempenho. (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009; Rostami et al., 2019).

E ao final, foi visto que a pressão aplicada pelo gerente tem efeito moderador negativo na relação entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o seu desempenho sobre as

vendas, levando a entender que a pressão aplicada pelo gerente aumenta o desempenho dos vendedores conforme aumenta a sua intensidade. No entanto, quando a pressão é muito alta, acaba prejudicando o desempenho fazendo com que ele diminua. Este achado indica que, como na discussão da relação anterior, o gerente precisa saber encontrar a maior dose de pressão a ser aplicada aos vendedores que não exceda o limite que faz com que eles percam desempenho sobre as suas vendas por considerar as metas impostas muito difíceis de serem alcançadas ou que a sua realização efetivamente seja difícil de ser cumprida. (Yearta et al.,1995; Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009).

## 6 RESULTADOS DO ESTUDO 2

### 6.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS

Primeiro nós estimamos as medidas utilizando análise fatorial exploratória para as duas escalas aplicadas para os vendedores no nível 1 e para as duas escalas aos gerentes no nível 2 (Field, 2014), conforme detalhado nas tabelas do Apêndice D.

Neste estudo, foram analisadas diversas variáveis, incluindo a validade convergente das escalas que apresentam o alfa de Cronbach. A amostra analisada foi composta por 237 vendedores e 43 gerentes. Na amostra de vendedores, 199 são do gênero masculino e 38 do gênero feminino. Na amostra de gerentes, 32 são do gênero masculino e 11 do gênero feminino. Na Tabela 5, são apresentadas as estatísticas descritivas de todas as variáveis, com média (M) e desvio-padrão (DP) expresso dentro de parênteses.

A pressão do tempo obteve uma média de 5,44 (DP = 2,32), e um alfa de Cronbach de 0,91, indicando boa consistência interna. O feedback do gerente apresentou média de 5,43 (DP = 2,39), e um alfa de Cronbach de 0,72, apontando consistência interna aceitável. As horas de mentoria tiveram média de 14,62 (DP = 3,74), enquanto as reuniões extraordinárias apresentaram valores de 6,18 (DP = 3,23). A liderança transformacional obteve média de 5,41 (DP = 2,45) e um alfa de Cronbach de 0,82, indicando boa consistência interna. Cabe destacar que a amostra de gerentes é composta por apenas 43 gerentes, o que é um tamanho pequeno para validar a escala de liderança transformacional que tem 14 itens distribuídos em 4 dimensões (Mackenzie et al., 2001). Portanto, optou-se pelo método de *parceling*, no qual as médias de cada dimensão são computadas para criar apenas um único item por dimensão, desde que a correlação entre os itens de cada dimensão seja superior a 0,50 entre eles (p.e., Schmitz et al., 2014). Desse modo, após o método *parceling*, a escala de liderança transformacional apresentava apenas 4 itens, derivado das quatro dimensões (Apêndice D). Já a liderança

transacional apresentou média de 5,16 (DP = 2,44) e um alfa de Cronbach de 0,88, também mostrando boa consistência interna.

A experiência do gerente teve média de 30,17 (DP = 8,46), e o tamanho da empresa apresentou valores de 47,78 (DP = 8,15). O esforço de aquisição de novos clientes obteve média de 48,48 (DP = 19,62). A autoeficácia apresentou média de 5,87 (DP = 2,15) e um alfa de Cronbach de 0,79, apontando boa consistência interna.

Em relação à idade dos vendedores, os valores encontrados foram de 42,80 (DP = 11,00). O tempo de empresa do vendedor teve média de 7,58 (DP = 3,97). A pressão do tempo percebida apresentou média de 5,78 (DP = 2,26) e um alfa de Cronbach de 0,83, indicando boa consistência interna. A meta desafiadora percebida teve média de 5,72 (DP = 1,97) e um alfa de Cronbach de 0,85, também mostrando boa consistência interna.

A meta desafiadora real (percentual de crescimento da meta) obteve média de 0,23 (DP = 0,08). O suporte organizacional apresentou média de 5,82 (DP = 2,21) e um alfa de Cronbach de 0,90, indicando ótima consistência interna. O suporte do time obteve média de 5,45 (DP = 1,88) e um alfa de Cronbach de 0,90, também indicando ótima consistência interna.

Por fim, a meta de vendas apresentou média de -1,35 (DP = 26,14). Vale ressaltar que algumas variáveis não possuem alfa de Cronbach associado, como as horas de mentoria, reuniões extraordinárias, experiência do gerente, tamanho da empresa, esforço de aquisição de novos clientes, gênero, idade, tempo de empresa e meta desafiadora real (percentual de crescimento da meta), uma vez que essas variáveis são mensuradas de forma única e não compõem escalas.

Em resumo, as variáveis que apresentam alfa de Cronbach demonstram consistência interna satisfatória, apoiando a validade convergente das escalas utilizadas no estudo. As médias e desvios-padrão fornecem uma visão geral das características das variáveis analisadas, permitindo comparações e análises mais aprofundadas dos dados coletados.

**Tabela 5 - Matriz de correlação e medidas descritivas**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>Nível do gerente</b>																			
1. Pressão do tempo																			
2. Feedback do gerente	-0.02																		
3. Horas de mentoria	0.26***	0.09																	
4. Reuniões extraordinárias	0.26***	0.08	-0.02																
5. Lid. transformacional	-0.01	0.10	-0.05	-0.13*															
6. Lid. transacional	0.01	-0.01	0.28***	-0.34***	0.13*														
7. Exp. do gerente	-0.01	0.15*	0.09	-0.09	-0.07	0.26***													
8. Tamanho da empresa	0.06	-0.24***	-0.05	-0.13*	0.12*	0.22***	-0.03												
<b>Nível do vendedor</b>																			
9. Esforço de aquisição de novos clientes	-0.10	-0.03	-0.05	-0.05	-0.02	0.07	0.04	0.06											
10. Autoeficácia	0.08	-0.05	0.01	-0.08	-0.01	0.12	0.02	0.10	-0.01										
11. Gênero (1 = masc.)	0.09	0.05	0.07	0.03	0.06	0.13	0.02	-0.10	-0.08	-0.03									
12. Idade	-0.12	-0.08	-0.05	-0.12	0.07	0.02	-0.05	0.02	-0.03	0.05	0.12								
13. Tempo de empresa	-0.07	-0.04	-0.13*	-0.05	0.05	-0.04	0.05	0.04	-0.03	0.01	-0.05	0.32***							
14. Pressão do tempo percebida	0.02	-0.07	0.03	0.00	0.00	-0.02	0.02	0.05	0.16*	0.02	-0.18*	-0.01	0.02						
15. Meta desafiadora percebida	0.02	-0.14	-0.13*	0.02	-0.05	-0.10	-0.05	0.09	0.16**	0.05	-0.13*	-0.01	-0.04	0.17**					
16. Meta desafiadora real (% cresc. da meta)	0.10	0.11	0.04	0.02	0.00	0.05	0.02	0.02	-0.01	0.04	0.09	-0.02	0.02	0.05	0.05				
17. Sup. organizacional	0.00	-0.06	0.01	-0.02	0.03	-0.06	-0.13*	0.07	-0.02	-0.14*	0.03	-0.11	-0.08	0.02	-0.01	0.06			
18. Suporte do time	-0.05	0.03	-0.02	-0.03	0.03	-0.06	0.03	-0.06	-0.02	-0.04	-0.04	0.02	0.07	0.08	0.11	-0.09	-0.10		
19. Meta de vendas	-0.02	0.01	0.00	-0.12	0.11	-0.01	0.06	0.02	0.05	0.03	0.03	0.06	0.14*	0.10	-0.01	0.05	-0.01	0.05	
20. Crescimento de vendas	0.00	0.03	0.07	-0.06	0.11	0.00	0.01	-0.04	0.04	0.02	0.00	0.06	0.17**	0.06	-0.08	0.29***	-0.04	-0.02	0.64***
Média	5.44	5.43	14.62	6.18	5.41	5.16	30.17	47.78	48.48	5.87		42.80	7.58	5.78	5.72	0,23	5,82	5,45	-1,35
Desvio-Padrão	2.32	2.39	3.74	3.23	2.45	2.44	8.46	8.15	19.62	2.15		11.00	3.97	2.26	1.97	0,08	2,21	1,88	26,14
Alfa de Cronbach	0.91	0.72			0.82	0.88				0.79				0.83	0.85		0,90	0,90	

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . O crescimento em vendas teve uma média de 1,24 (DP = 0,26).



Na Tabela 5, também se observam as correlações. As correlações entre os construtos principais da tese revelaram que a meta desafiadora real (% cresc. da meta) possui uma relação positiva e significativa com o crescimento de vendas ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,001$ ). Além disso, a pressão do tempo apresentou correlações significativas com as horas de mentoria ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ) e com as reuniões extraordinárias ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ). Por fim, a meta de vendas mostrou uma correlação positiva e significativa com o crescimento de vendas ( $r = 0,64$ ;  $p < 0,001$ ).

Em relação aos construtos secundários, observamos correlações significativas associadas ao suporte, feedback, mentoria e reuniões. A liderança transacional apresentou correlações significativas com as horas de mentoria ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ) e com as reuniões extraordinárias ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,001$ ). A liderança transformacional mostrou uma correlação negativa e significativa com as reuniões extraordinárias ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ). A experiência do gerente apresentou uma correlação positiva e significativa com o feedback do gerente ( $r = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ).

Quanto às variáveis de controle, foram encontradas correlações significativas entre o tempo de empresa e as horas de mentoria ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), a idade e o tempo de empresa ( $r = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ), a pressão do tempo percebida e o esforço de aquisição de novos clientes ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ), a pressão do tempo percebida e o gênero ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,05$ ), a meta desafiadora percebida e as horas de mentoria ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), a meta desafiadora percebida e o gênero ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), e a meta desafiadora percebida e a pressão do tempo percebida ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ).

## 6.2 TESTE DAS HIPÓTESES

A Tabela 6 tem como objetivo analisar a hipótese  $H_1$ , que postula que metas influenciam positivamente na pressão de tempo percebida pelo vendedor. Para testar essa hipótese, foram utilizadas duas medidas de metas: uma subjetiva (Tabela 6, Modelo 2), representada pela meta

desafiadora percebida pelo vendedor, e outra objetiva (Tabela 6, Modelo 3), representada pela meta desafiadora real, expressa como a porcentagem de crescimento da meta em relação ao período anterior. A análise das correlações entre essas duas medidas de metas e a pressão de tempo percebida busca fornecer evidências empíricas para a validação ou refutação da hipótese H<sub>1</sub>. A tabela também apresenta que, apesar de baixo, o modelo 2 é o que possui o melhor ajuste com de ( $R^2$  0,07) para o nível 1 e ( $R^2$  0,07) para o nível 2.

**Tabela 6** - Efeito das metas na pressão de tempo percebida pelo vendedor

Variáveis independentes	Variável dependente: Pressão de tempo percebida pelo vendedor					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor
Constante	0.39*	2.39	0,35*	2.20	0.40*	2.47
<i>Efeito direto</i>						
Metas [medida subjetiva] (H1)			0,14*	2.11		
Metas [medida objetiva] (H1)					0,07	1,09
<i>Covariáveis</i>						
Esforço de aquisição de novos clientes	0.15*	2.41	0,13*	2.06	0.15*	2.43
Autoeficácia do Vendedor	0.01	0.21	0,01	0.11	0.01	0.16
Gênero (vendedor; 1 = masculino)	-0.46*	-2.60	-0,42*	-2.40	-0.48*	-2.69
Idade (vendedor)	0.01	0.14	0,01	0.09	0.01	0.19
Tempo de empresa (vendedor)	0.01	0.17	0,02	0.28	0.01	0.13
Liderança transformacional do gerente	0.02	0.25	0,02	0.33	0.02	0.26
Liderança transacional do gerente	-0.03	-0.42	-0,01	-0.19	-0.03	-0.44
Experiência do gerente	0.02	0.37	0,03	0.42	0.02	0.37
Tamanho da empresa	0.03	0.43	0,01	0.22	0.03	0.40
Log-likelihood		-329,00		-326,78		-328,40
Wald (chi-quadrado)		15,03		19,78*		16,29
$R^2$ (Snijders/Bosker) – nível 1		0,06		0,07		0,06
$R^2$ (Snijders/Bosker) – nível 2		0,06		0,07		0,06

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; Modelo nulo: Log-likelihood = -529.80.

Os resultados da análise revelam que apenas a meta desafiadora subjetiva apresentou um efeito significativo e positivo na pressão de tempo percebida pelo vendedor ( $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ). Isso sugere que a percepção do vendedor sobre o desafio das metas influencia diretamente a pressão de tempo que ele sente, **suportando a hipótese H<sub>1</sub>**. No entanto, a medida objetiva das metas desafiadoras não apresentou relação significativa com a pressão de tempo percebida ( $\beta = 0,07$ ; NS).

Uma possível explicação para a meta desafiadora subjetiva ser significativa e a objetiva não ser, mesmo que o sinal esteja na direção esperada, pode estar relacionada à maneira como os vendedores percebem e interpretam as metas estabelecidas. A percepção subjetiva das metas desafiadoras leva em conta as crenças, expectativas e experiências individuais do vendedor, o que pode torná-las mais relevantes na determinação da pressão de tempo percebida.

Por outro lado, a medida objetiva das metas desafiadoras, expressa como a porcentagem de crescimento da meta em relação ao período anterior, pode não capturar todas as nuances envolvidas na percepção dos vendedores sobre a dificuldade das metas. Portanto, a medida subjetiva das metas desafiadoras pode ser um indicador mais preciso das pressões enfrentadas pelos vendedores no desempenho de suas funções, explicando a diferença na significância entre as medidas subjetiva e objetiva.

A Tabela 7 tem como objetivo testar três hipóteses importantes em nossa pesquisa. Primeiro, busca analisar a hipótese  $H_2$ , que afirma que metas desafiadoras têm um efeito positivo no desempenho em vendas. Essa hipótese explora a relação direta entre o estabelecimento de metas desafiadoras e o impacto no desempenho dos vendedores.

Em segundo lugar, a Tabela 7 também procura testar a hipótese  $H_{3a}$ , que sugere que o suporte organizacional modera a relação entre metas desafiadoras e desempenho em vendas. De acordo com essa hipótese, o efeito positivo das metas desafiadoras no desempenho em vendas será maior quando o suporte organizacional for elevado. Isso implica que a presença de suporte adequado por parte da organização pode amplificar os benefícios das metas desafiadoras no desempenho dos vendedores.

A hipótese  $H_{3b}$ , por sua vez, propõe que o suporte do time modera a relação entre metas desafiadoras e desempenho em vendas, de tal forma que o efeito positivo das metas desafiadoras no desempenho em vendas será maior quando o suporte do time for elevado. Essa hipótese

ênfatiza a importância do apoio dos colegas de equipe na realização das metas estabelecidas e no desempenho geral em vendas.

Por outro lado, a Tabela 8 busca testar as mesmas hipóteses que a Tabela 7. No entanto, a principal diferença entre as duas tabelas está na forma como o desempenho em vendas é medido. Na Tabela 7, o desempenho em vendas é medido de forma subjetiva, enquanto na Tabela 8, o desempenho é medido de forma objetiva. Essa abordagem permite uma análise mais completa das hipóteses, considerando diferentes perspectivas de avaliação do desempenho em vendas.

Os resultados dos testes realizados na Tabela 7 são apresentados a seguir: No Modelo 2, a hipótese  $H_2$  foi testada utilizando metas desafiadoras medidas de forma subjetiva. Os resultados indicam que a relação entre metas desafiadoras subjetivas e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) não é significativa ( $\beta = -0,01$ ;  $p > 0,10$ ). No Modelo 3, a hipótese  $H_2$  foi testada utilizando metas desafiadoras medidas de forma objetiva. Neste caso, também não foi encontrada uma relação significativa entre metas desafiadoras objetivas e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) ( $\beta = 0,05$ ;  $p > 0,10$ ).

No Modelo 4, a hipótese  $H_{3a}$  foi testada com metas desafiadoras subjetivas e suporte organizacional. A relação entre metas desafiadoras subjetivas e suporte organizacional não apresentou efeito significativo no desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) ( $\beta = 0,01$ ;  $p > 0,10$ ). Ainda no Modelo 4, a hipótese  $H_{3b}$  foi testada utilizando metas desafiadoras subjetivas e suporte do time. Neste caso, foi encontrada uma relação negativa e significativa entre metas desafiadoras subjetivas e suporte do time no desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) ( $\beta = -0,18$ ;  $p < 0,05$ ).

No Modelo 5, a hipótese  $H_{3a}$  foi novamente testada com metas desafiadoras subjetivas e suporte organizacional, porém não apresentou efeito significativo no desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) ( $\beta = 0,01$ ;  $p > 0,10$ ). Por fim, no Modelo 5, a hipótese  $H_{3b}$  foi

testada novamente utilizando metas desafiadoras subjetivas e suporte do time. Assim como no Modelo 4, foi encontrada uma relação negativa e significativa entre metas desafiadoras subjetivas e suporte do time no desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) ( $\beta = -0,19$ ;  $p < 0,05$ ).

Os resultados obtidos na Tabela 7 permitiram avaliar as hipóteses  $H_2$ ,  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$ . No entanto, não foi possível confirmar a hipótese  $H_2$ , uma vez que as metas desafiadoras, tanto subjetivas quanto objetivas, não apresentaram efeito significativo no desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas).

Quanto às hipóteses  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$ , analisadas nos Modelos 4 e 5, os resultados mostraram que o suporte organizacional não modera significativamente a relação entre metas desafiadoras subjetivas e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas). Por outro lado, foi identificado um efeito negativo e significativo do suporte do time na relação entre metas desafiadoras subjetivas e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas), contrariando a expectativa inicial de um efeito positivo.

Em resumo, a hipótese  $H_2$  não foi confirmada, e apenas a hipótese  $H_{3b}$  foi parcialmente confirmada, evidenciando um efeito negativo do suporte do time na relação entre metas desafiadoras subjetivas e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas).

De acordo com os resultados da Tabela 8, a hipótese  $H_2$  foi confirmada no modelo 3, em que as metas desafiadoras objetivas apresentaram um efeito significativo e positivo no crescimento em vendas ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). No entanto, não foi possível confirmar a hipótese  $H_2$  no modelo 2, com metas desafiadoras subjetivas ( $\beta = -0,07$ ; NS).

Quanto às hipóteses  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$ , os resultados não confirmaram a moderação do suporte organizacional ou do suporte do time na relação entre metas desafiadoras e crescimento em vendas nos modelos 4 e 5. A Tabela 7 também apresenta que, apesar de baixos os modelos 4 e 5, são os que possuem os melhores ajustes com ( $R^2 0,08$ ) para o nível 1 e ( $R^2 0,08$ ) para o nível

2. E a Tabela 8 apresenta que o modelo 5 é o que possui o melhor ajuste com ( $R^2$  0,14) para o nível 1 e ( $R^2$  0,14) para o nível 2.

**Tabela 7 - Efeito das metas desafiadoras no desempenho em vendas subjetivo**

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas)									
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor
Constante	-0,09	-0,53	-0,08	-0,53	-0,08	-0,48	-0,08	-0,46	-0,08	-0,43
<i>Efeitos diretos</i>										
Metas desafiadoras [medida subjetiva] (H2)			-0,01	-0,14			-0,03	-0,41		
Metas desafiadoras [medida objetiva] (H2)					0,05	0,82			0,06	0,98
Suporte organizacional			0,01	0,15	0,01	0,11	0,01	0,19	0,01	0,14
Suporte do time			0,04	0,62	0,04	0,67	0,04	0,57	0,04	0,60
<i>Efeitos moderadores</i>										
Metas desafiadoras [medida subjetiva] x Suporte organizacional (H3a)							0,01	0,16		
Metas desafiadoras [medida objetiva] x Suporte organizacional (H3a)									0,01	0,10
Metas desafiadoras [medida subjetiva] x Suporte do time (H3b)							-0,18*	-2,81		
Metas desafiadoras [medida objetiva] x Suporte do time (H3b)									-0,19*	-2,84
<i>Covariáveis</i>										
Esforço de aquisição de novos clientes	0,06	1,00	0,07	1,02	0,07	1,02	0,08	1,28	0,08	1,24
Autoeficácia do Vendedor	0,03	0,54	0,04	0,58	0,04	0,54	0,05	0,73	0,04	0,67
Gênero (vendedor; 1 = masculino)	0,10	0,57	0,10	0,57	0,09	0,51	0,11	0,63	0,10	0,59
Idade (vendedor)	0,00	0,06	0,01	0,08	0,01	0,10	-0,01	-0,21	-0,01	-0,19
Tempo de empresa (vendedor)	0,13	1,95	0,13	1,91	0,13	1,89	0,12	1,71	0,11	1,71
Liderança transformacional do gerente	0,12	1,81	0,12	1,77	0,12	1,79	0,13*	2,07	0,14*	2,10
Liderança transacional do gerente	-0,06	-0,87	-0,06	-0,84	-0,06	-0,85	-0,07	-1,01	-0,07	-1,00
Experiência do gerente	0,08	1,19	0,08	1,17	0,08	1,17	0,08	1,14	0,08	1,15
Tamanho da empresa	0,01	0,10	0,01	0,14	0,01	0,11	0,01	0,19	0,01	0,14
Log-likelihood		-330,63		-330,44		-330,11		-326,49		-326,09
Wald (chi-quadrado)		10,82		11,23		11,92		19,64		20,50
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 1		0,04		0,04		0,05		0,08		0,08
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 2		0,04		0,04		0,05		0,08		0,08

Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; Modelo nulo: Log-likelihood = -1.109,30.

**Tabela 8 - Efeito das metas desafiadoras no desempenho em vendas objetivo**

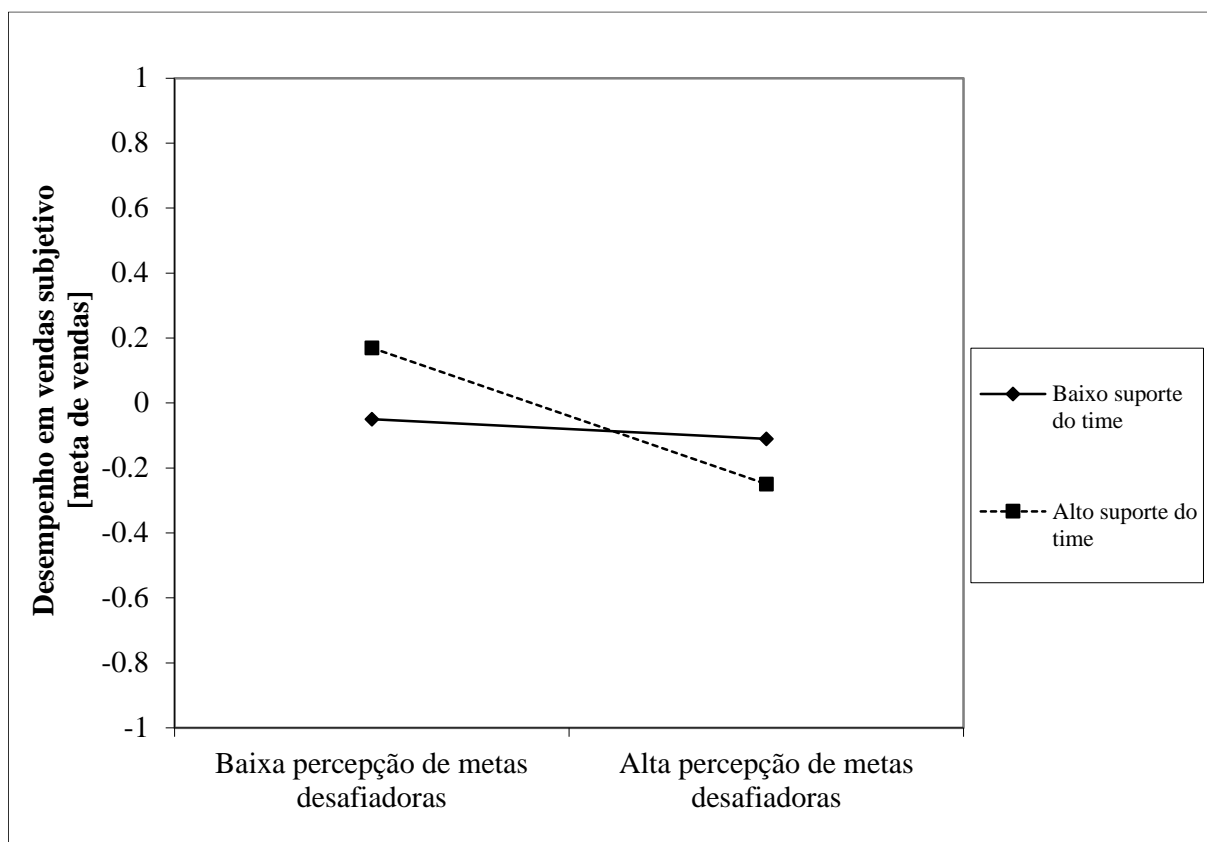
Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho em vendas objetivo (crescimento em vendas)									
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor
Constante	-0,01	-0,07	0,00	0,03	0,05	0,31	0,01	0,05	0,05	0,16
<i>Efeitos diretos</i>										
Metas desafiadoras [medida subjetiva] (H2)			-0,07	-1,09			-0,08	-1,18		
Metas desafiadoras [medida objetiva] (H2)					0,30**	4,89			0,30**	4,94
Suporte organizacional			-0,03	-0,44	-0,05	-0,72	-0,03	-0,43	-0,04	-0,71
Suporte do time			-0,03	-0,50	-0,02	-0,27	-0,03	-0,52	-0,02	-0,29
<i>Efeitos moderadores</i>										
Metas desafiadoras [medida subjetiva] x Suporte organizacional (H3a)							0,02	0,25		
Metas desafiadoras [medida objetiva] x Suporte organizacional (H3a)									0,00	0,05
Metas desafiadoras [medida subjetiva] x Suporte do time (H3b)							-0,05	-0,75		
Metas desafiadoras [medida objetiva] x Suporte do time (H3b)									-0,06	-0,94
<i>Covariáveis</i>										
Esforço de aquisição de novos clientes	0,05	0,80	0,06	0,96	0,05	0,87	0,07	1,03	0,06	0,94
Autoeficácia do Vendedor	0,03	0,42	0,03	0,39	0,01	0,13	0,03	0,41	0,01	0,17
Gênero (vendedor; 1 = masculino)	0,01	0,07	-0,01	-0,04	-0,06	-0,34	0,00	-0,02	-0,05	-0,32
Idade (vendedor)	0,00	-0,05	0,00	-0,07	0,00	0,06	-0,01	-0,14	0,00	-0,04
Tempo de empresa (vendedor)	0,17*	2,52	0,17*	2,47	0,16*	2,46	0,16*	2,39	0,16*	2,39
Liderança transformacional do gerente	0,11	1,67	0,11	1,66	0,11	1,81	0,11	1,71	0,12	1,90
Liderança transacional do gerente	0,00	0,01	-0,01	-0,15	-0,01	-0,15	-0,01	-0,21	-0,01	-0,20
Experiência do gerente	0,00	0,00	0,00	-0,06	-0,01	-0,09	0,00	-0,07	-0,01	-0,10
Tamanho da empresa	-0,06	-0,92	-0,05	-0,79	-0,07	-1,02	-0,05	-0,78	-0,06	-1,02
Log-likelihood		-330,34		-329,48		-318,67		-329,15		
Wald (chi-quadrado)		11,24		13,05		36,93**		13,73		37,96**
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 1		0,04		0,05		0,13		0,05		0,14
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 2		0,04		0,05		0,13		0,05		0,14

Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; Modelo nulo: Log-likelihood = -425.13.



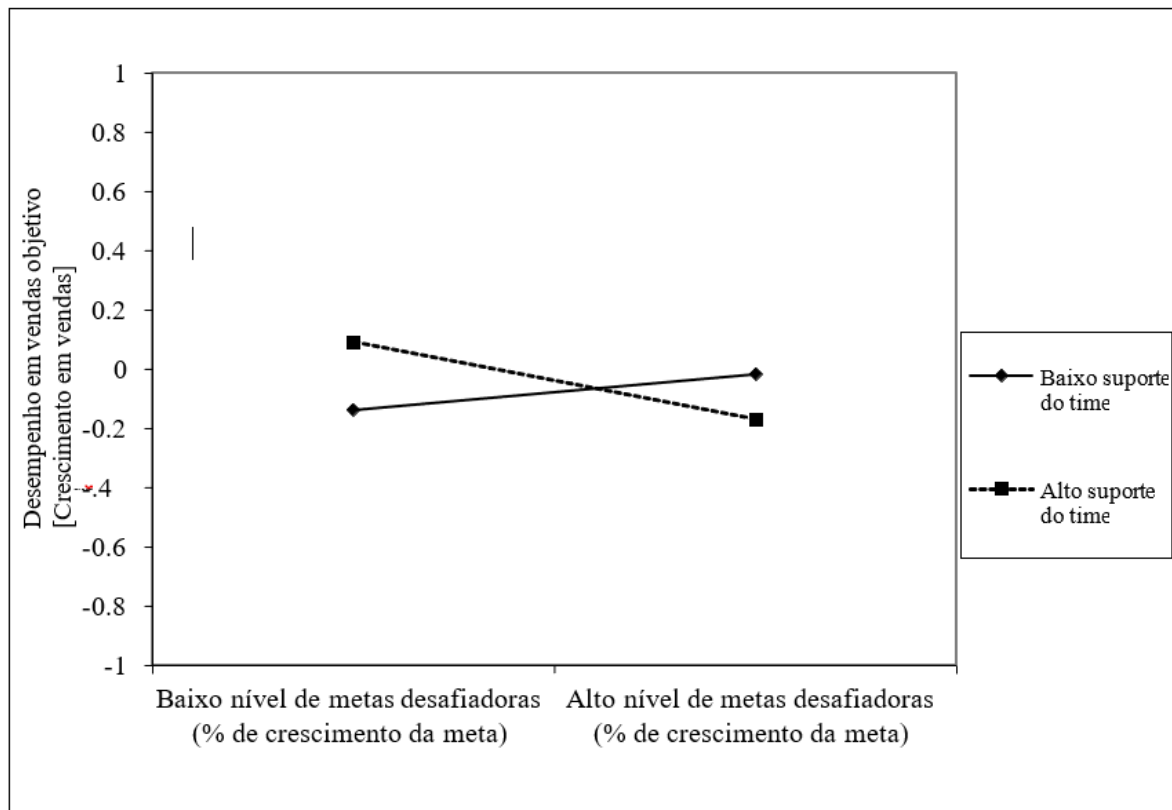
As Figuras 4 e 5 ilustram os resultados dos testes da hipótese H<sub>3b</sub>, que investiga a moderação do suporte do time na relação entre metas desafiadoras (subjetivas e objetivas) e o desempenho em vendas. Esses gráficos mostram os efeitos da interação entre metas desafiadoras e suporte do time nas duas variáveis dependentes: desempenho em vendas subjetivo e crescimento em vendas.

Contrariamente ao esperado, em ambos os gráficos, o desempenho em vendas é menor quando há elevadas metas desafiadoras (percebidas ou reais) e baixo suporte do time. No entanto, as figuras também mostram que o suporte do time ajuda a melhorar o desempenho em vendas quando as metas desafiadoras percebida e real são baixas. Na Figura 4, que analisa o desempenho em vendas subjetivo, é possível observar que a combinação de baixas metas desafiadoras percebidas e alto suporte do time resulta em um melhor desempenho em vendas.



**Figura 4** - Efeito moderador do suporte de time na relação entre metas desafiadoras (percepção do vendedor) e desempenho em vendas

De forma similar, a Figura 5, que avalia o crescimento em vendas, também mostra que o desempenho em vendas é maior quando as metas desafiadoras reais são baixas e o suporte do time é alto.



**Figura 5** - Efeito moderador do suporte de time na relação entre metas desafiadoras (% de crescimento de vendas) e desempenho em vendas

Esses resultados sugerem que, embora os achados da H<sub>3b</sub> sejam contrários ao esperado, o suporte do time ainda desempenha um papel importante no desempenho em vendas, especialmente quando os vendedores enfrentam metas desafiadoras mais baixas. Isso indica a relevância do suporte do time no processo de enfrentamento de metas desafiadoras e na obtenção de resultados satisfatórios em vendas, especialmente em contextos de menor exigência em termos de metas.

Ademais, uma possível explicação para o suporte do time ter um efeito moderador negativo na relação entre metas desafiadoras elevadas e desempenho em vendas pode estar relacionada a situações em que o suporte do time pode não ser suficiente para compensar a demanda adicional que essas metas impõem aos vendedores. Em vez disso, um alto nível de suporte do time pode, inadvertidamente, criar expectativas irrealistas sobre a capacidade dos vendedores de lidar com essas metas, levando a uma sobrecarga de trabalho e a um desempenho em vendas abaixo do esperado.

Além disso, o suporte do time em contextos de metas desafiadoras elevadas pode desencadear uma série de comportamentos de grupo que não são necessariamente benéficos para o desempenho em vendas. Por exemplo, pode haver uma tendência para os membros do time se concentrarem mais no apoio emocional mútuo do que na busca de soluções estratégicas e práticas para enfrentar as metas desafiadoras. Isso pode levar a uma ênfase excessiva no suporte interpessoal, em detrimento da eficácia operacional e do desempenho em vendas.

Os resultados da Tabela 9 apresentam os testes das hipóteses H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> e H<sub>6</sub>. No Modelo 1, observamos que a pressão do tempo percebida pelo vendedor (H<sub>4</sub>) tem um efeito positivo significativo sobre as metas de vendas ( $\beta = 0,82$ ;  $p < 0,05$ ). Além disso, a relação curvilínea (U-invertido) entre a pressão do tempo percebida e as metas de vendas (H<sub>5</sub>) também é significativa ( $\beta = -0,74$ ;  $p < 0,05$ ).

No Modelo 3, a pressão do tempo percebida (H<sub>4</sub>) apresenta um efeito positivo significativo no crescimento em vendas ( $\beta = 0,76$ ;  $p < 0,05$ ). A relação curvilínea (U-invertido) entre a pressão do tempo percebida e o crescimento em vendas (H<sub>5</sub>) é igualmente significativa ( $\beta = -0,72$ ;  $p < 0,05$ ).

No Modelo 2, a interação entre a pressão do tempo percebida ao quadrado e a pressão do tempo aplicada pelo gerente (H<sub>6</sub>) tem um efeito significativo nas metas de vendas ( $\beta = -0,98$ ;  $p < 0,05$ ). Da mesma forma, no Modelo 4, a interação entre a pressão do tempo percebida ao

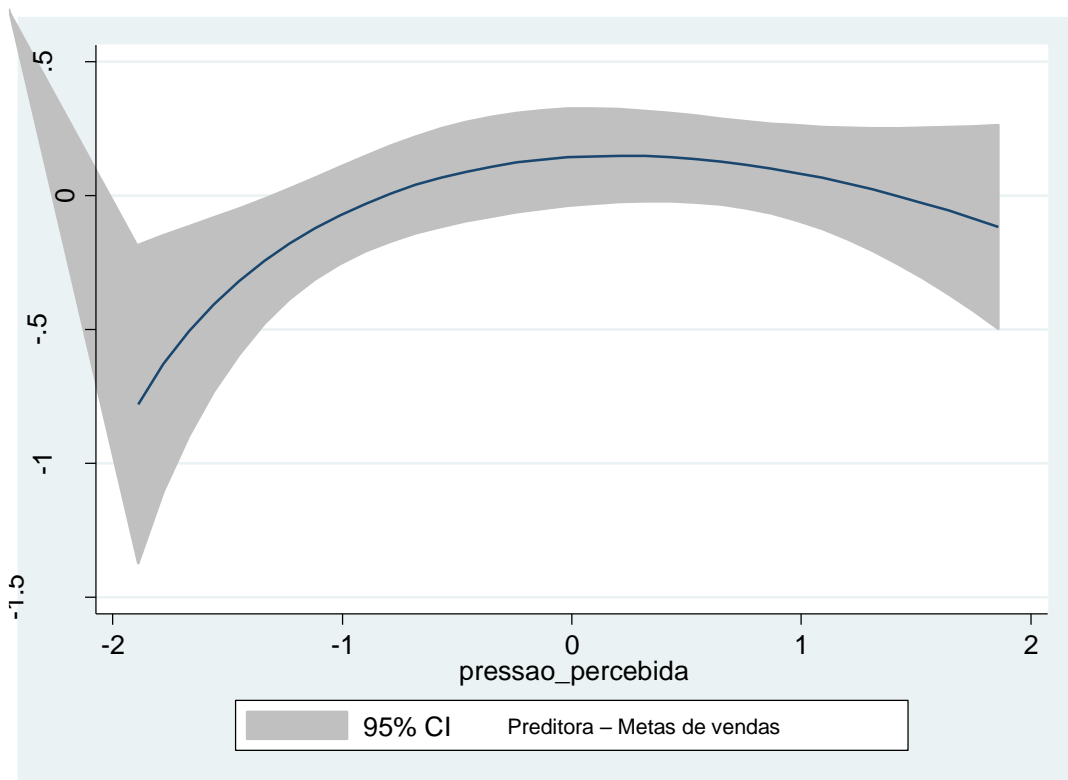
quadrado e a pressão do tempo aplicada pelo gerente ( $H_6$ ) apresenta um efeito significativo no crescimento de vendas ( $\beta = -0,95$ ;  $p < 0,05$ ). Esses resultados indicam que a pressão do tempo aplicada pelo gerente modera a relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas, amplificando o efeito curvilíneo quando a pressão do tempo aplicada pelo gerente é alta, e atenuando-o quando é baixa. A Tabela 9 também apresenta que o modelo 4 é o que possui o melhor ajuste com ( $R^2 0,18$ ) para o nível 1 e ( $R^2 0,18$ ) para o nível 2.

**Tabela 9 - Efeito da pressão do tempo no desempenho em vendas**

Variáveis independentes	Variável dependente: Desempenho em vendas subjetivo [meta de vendas]				Variável dependente: Desempenho em vendas objetivo [crescimento em vendas]			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor
Constante	-0,11	-0,70	-0,13	-0,82	-0,08	-0,05	-0,03	-0,16
<i>Efeitos diretos</i>								
Pressão do tempo percebida (H4)	0,82*	2,09	0,97**	2,47	0,76*	2,01	0,90*	2,27
Pressão do tempo percebida <sup>2</sup> (H5)	-0,74*	-1,97	-0,88*	-2,23	-0,72*	-1,99	-0,85*	-2,14
Pressão do tempo	0,01	0,17	-0,03	-0,37	0,00	-0,02	-0,04	-0,54
Feedback do gerente	0,00	-0,02	0,00	-0,03	0,00	0,06	0,00	0,06
Horas de mentoria	0,01	0,19	0,03	0,47	0,09	1,29	0,11	1,56
Reuniões extraordinárias	-0,12	-1,73	-0,11	-1,53	-0,04	-0,62	-0,03	-0,44
<i>Efeitos de moderação dupla quadrática</i>								
Pressão do tempo percebida x Pressão do tempo			0,98*	2,18			0,96*	2,12
Pressão do tempo percebida <sup>2</sup> x Pressão do tempo (H6)			-0,98*	-2,15			-0,95*	-2,15
<i>Covariáveis</i>								
Esforço de aquisição de novos clientes	0,06	0,98	0,06	0,94	0,06	0,98	0,06	0,94
Autoeficácia do Vendedor	0,03	0,51	0,04	0,63	0,03	0,47	0,04	0,60
Gênero (vendedor; 1 = masculino)	0,14	0,75	0,15	0,83	0,01	0,05	0,02	0,12
Idade (vendedor)	-0,01	-0,15	-0,02	-0,36	-0,01	-0,13	-0,02	-0,35
Tempo de empresa (vendedor)	0,13	1,95	0,12	1,87	0,18*	2,66	0,17*	2,55
Liderança transformacional do gerente	0,10	1,47	0,10	1,55	0,10	1,51	0,10	1,58
Liderança transacional do gerente	-0,10	-1,34	-0,12	-1,60	-0,04	-0,54	-0,06	-0,76
Experiência do gerente	0,08	1,18	0,08	1,26	0,00	0,00	0,00	0,05
Tamanho da empresa	0,00	0,02	0,02	0,25	-0,05	-0,78	-0,04	-0,56
Log-likelihood		-326,02		-313,66		-326,76		-314,46
Wald (chi-quadrado)		30,66*		35,84*		28,85*		33,85*
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 1		0,11		0,17		0,13		0,18
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 2		0,11		0,17		0,13		0,18

Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; Modelo nulo [VD= meta de vendas]: Log-likelihood = -1.109,30; Modelo nulo [VD= crescimento de vendas]: Log-likelihood = -425,13.

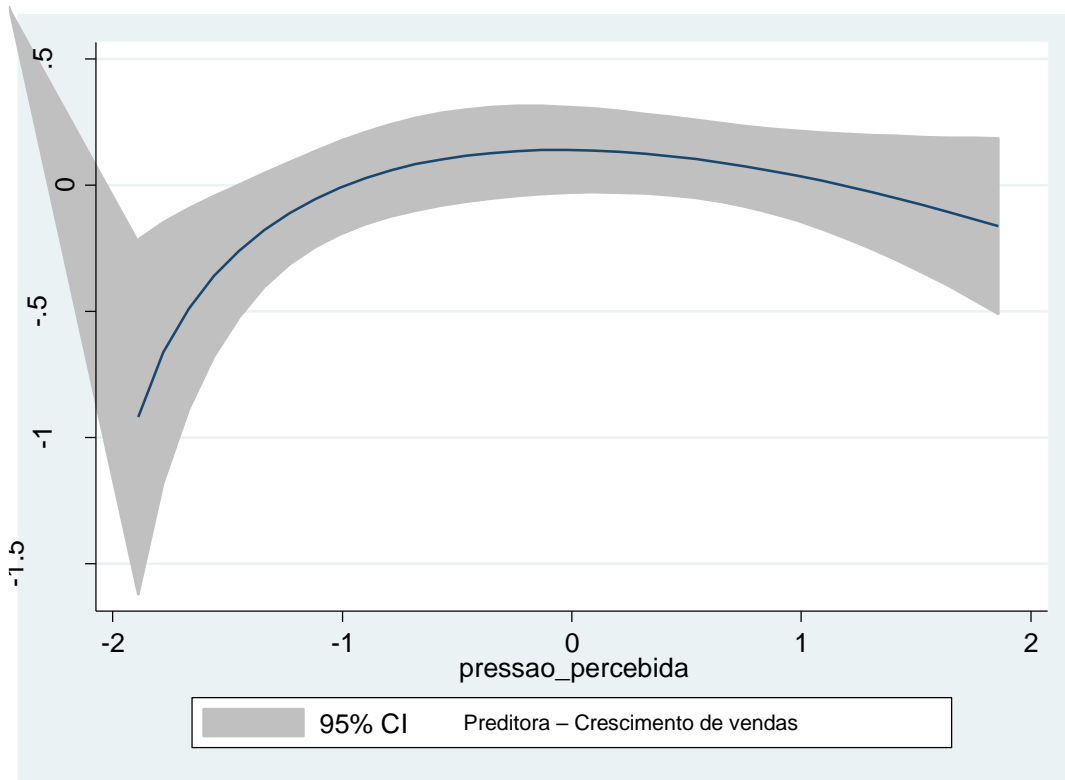
A Figura 6 ilustra a relação curvilínea (U-invertido) entre a pressão do tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo (metas em vendas), corroborando a Hipótese 5. Este gráfico mostra que, inicialmente, o aumento da pressão do tempo percebida leva a um melhor desempenho em vendas, mas após atingir um ponto de inflexão, o desempenho começa a declinar à medida que a pressão do tempo percebida continua aumentando.



**Figura 6** - Efeito em U-invertido da relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas)

De forma semelhante, a Figura 7 representa a relação curvilínea (U-invertido) entre a pressão do tempo percebida e a variável dependente de crescimento em vendas. Assim como na Figura 6, é possível observar que, até certo ponto, o aumento da pressão do tempo percebida contribui para o crescimento em vendas, mas após o ponto de inflexão, o crescimento em vendas começa a diminuir conforme a pressão do tempo percebida aumenta. Esses resultados suportam

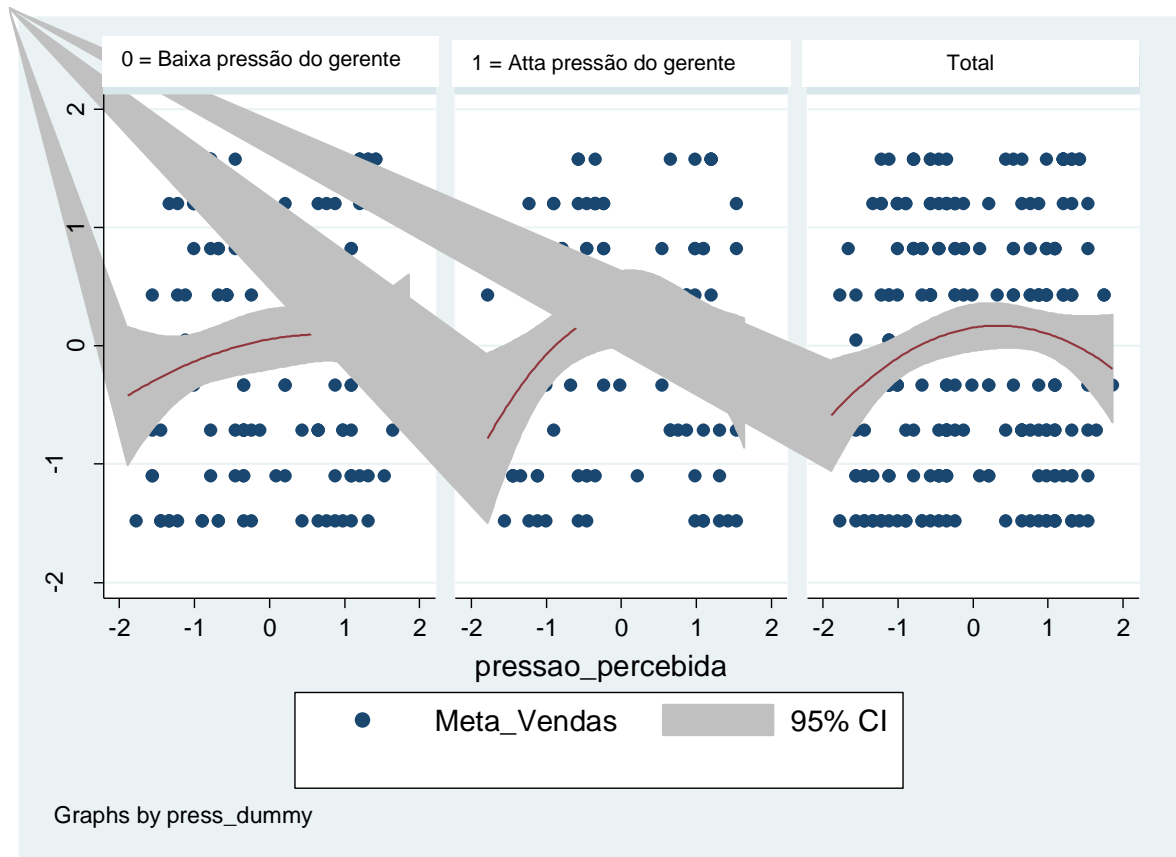
a Hipótese 5, demonstrando que a relação entre pressão do tempo percebida e desempenho em vendas é curvilínea, independentemente da medida de desempenho utilizada.



**Figura 7** - Efeito em U-invertido da relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas objetivo (crescimento em vendas)

Seguindo o procedimento realizado no Estudo 1, criou-se uma variável dummy para a pressão de tempo aplicada pelo gerente para criar a Figura 8 e Figura 9. A Figura 8 mostra que a relação curvilínea (U-invertido) entre a pressão do tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo (metas em vendas) ocorre apenas quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (condição 1), corroborando a Hipótese 6. Quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é baixa (condição 0), o efeito em U invertido passa a ser nulo, indicando que a pressão do tempo deixa de ter um efeito prejudicial no desempenho em vendas. Esse resultado sugere que a interação entre a pressão do tempo percebida e a pressão do tempo aplicada pelo

gerente é crucial para determinar o impacto da pressão do tempo sobre o desempenho em vendas.

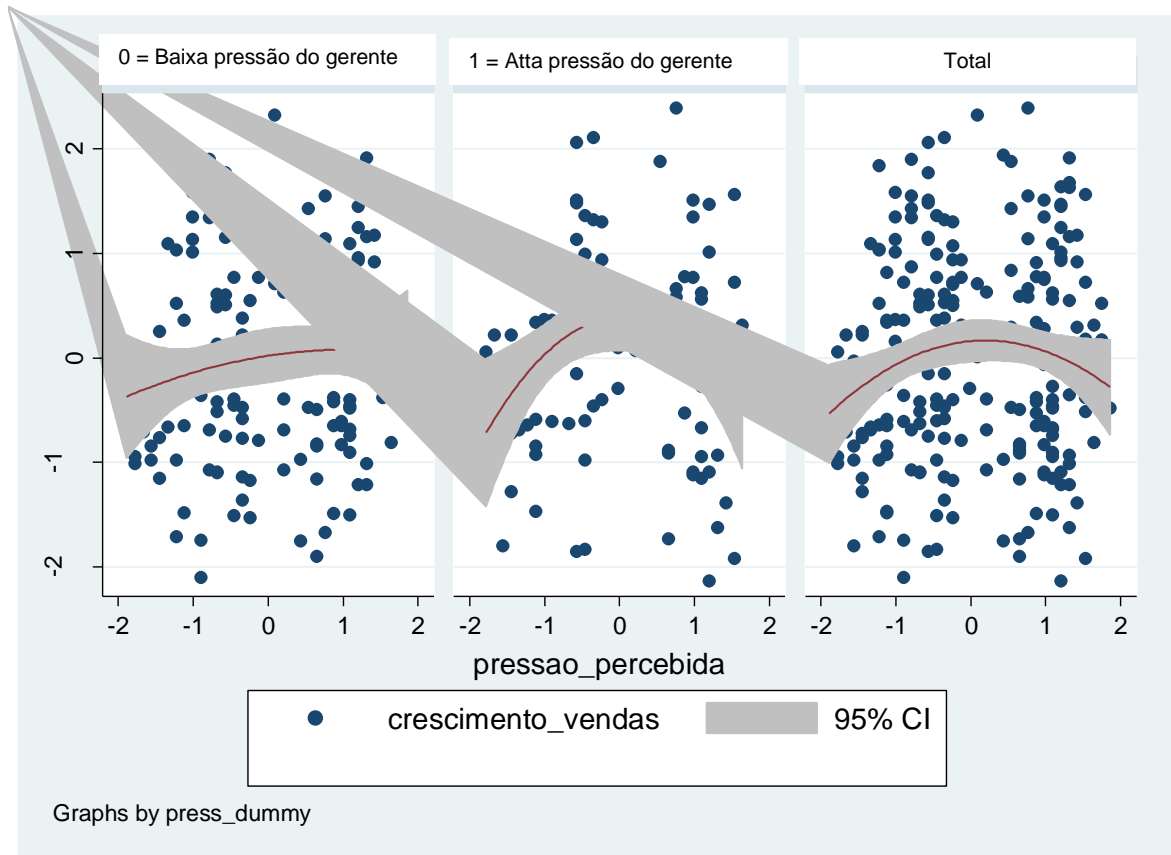


**Figura 8** - Efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas)

De maneira semelhante, a Figura 9 apresenta a relação curvilínea (U-invertido) entre a pressão do tempo percebida e a variável dependente de crescimento em vendas, mas apenas quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (condição 1). Quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é baixa (condição 0), o efeito em U-invertido também se torna nulo, demonstrando que a pressão do tempo não afeta negativamente o crescimento em vendas nessa condição. Esses achados reforçam a Hipótese 6, mostrando que a moderação da pressão do tempo aplicada pelo gerente é um fator importante na relação entre a pressão do tempo



percebida e o desempenho em vendas, seja ele medido por metas em vendas ou pelo crescimento em vendas.



**Figura 9** - Efeito moderador da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação entre pressão de tempo percebida e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas)

A Tabela 10 apresenta os resultados dos testes de moderação tripla quadrática, que visam examinar os efeitos das hipóteses  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$  e  $H_{7c}$ , relacionadas a diferentes formas de suporte e intervenção do gerente no contexto das relações entre pressão de tempo e desempenho em vendas.

A Hipótese  $H_{7a}$  sugere que o feedback do gerente modera o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas. Neste caso, espera-se que o efeito curvilíneo seja

amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa) e o feedback do gerente é baixo (vs. alto).

A Hipótese H7<sub>b</sub> propõe que a mentoria do gerente modere o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas. Espera-se que o efeito curvilíneo seja amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa) e a mentoria do gerente é baixa (vs. alta).

Por fim, a Hipótese H7<sub>c</sub> afirma que as reuniões extraordinárias do gerente moderem o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas. Nesse caso, prevê-se que o efeito curvilíneo seja amplificado (vs. atenuado) quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta (vs. baixa) e o número de reuniões extraordinárias do gerente é baixo (vs. alto).

**Tabela 10** - Efeitos de moderação do suporte do gerente, da pressão do tempo no desempenho em vendas

Variáveis independentes	Modelo 1 Desempenho em vendas subjetivo [meta de vendas]		Modelo 2 Desempenho em vendas objetivo [Crescimento das vendas]	
	$\beta$	z-valor	$\beta$	z-valor
Constante	-0,10	-0,62	-0,04	-0,24
<i>Efeitos diretos</i>				
Pressão do tempo percebida (H4)	1,06*	2,41	0,69	1,55
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> (H5)	-0,98**	-2,24	-0,67	-1,51
Pressão do tempo	0,01	0,19	-0,04	-0,53
Feedback do gerente	-0,01	-0,16	0,01	0,20
Horas de mentoria	0,02	0,30	0,08	1,20
Reuniões extraordinárias	-0,10	-1,52	-0,03	-0,40
<i>Efeitos de moderação dupla quadrática</i>				
Pressão do tempo percebida x Pressão do tempo	0,88	1,69	0,45	0,85
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Pressão do tempo (H6)	-0,85	-1,62	-0,51	-0,96
Pressão do tempo percebida x Feedback do gerente	0,37	0,87	0,25	0,57
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Feedback do gerente	-0,38	-0,91	-0,25	-0,59
Pressão do tempo percebida x Horas de mentoria	0,02	0,05	0,20	0,45
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Horas de mentoria	-0,11	-0,25	-0,25	-0,57
Pressão do tempo percebida x Reuniões extraordinárias	0,31	0,75	0,24	0,57
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Reuniões extraordinárias	-0,25	-0,62	-0,15	-0,37
Pressão do tempo x Feedback do gerente	-0,02	-0,28	-0,04	-0,49
Pressão do tempo x Horas de mentoria	-0,07	-0,99	-0,01	-0,13
Pressão do tempo x Reuniões extraordinárias	0,06	0,97	0,08	1,23
<i>Efeitos de moderação tripla quadrática</i>				
Pressão do tempo percebida x Pressão do tempo x Feedback do gerente	1,28*	2,06	-0,44	-0,69
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Pressão do tempo x Feedback do gerente (H7a)	-1,34*	-2,19	0,33	0,53
Pressão do tempo percebida x Pressão do tempo x Horas de mentoria	0,70	1,41	1,10*	2,17
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Pressão do tempo x Horas de mentoria (H7b)	-0,76	-1,52	-1,07*	-2,12
Pressão do tempo percebida x Pressão do tempo x Reuniões extraordinárias	-1,10*	-2,44	-0,46	-0,99
<i>Pressão do tempo percebida</i> <sup>2</sup> x Pressão do tempo x Reuniões extraordinárias (H7c)	1,17**	2,62	0,52	1,15
<i>Covariáveis</i>				
Esforço de aquisição de novos clientes	0,06	0,94	0,04	0,68
Autoeficácia do Vendedor	0,03	0,46	0,02	0,27
Gênero (vendedor; 1 = masculino)	0,11	0,64	0,02	0,12
Idade (vendedor)	0,00	0,06	-0,01	-0,13
Tempo de empresa (vendedor)	0,10	1,51	0,13	1,94
Liderança transformacional do gerente	0,09	1,34	0,10	1,43
Liderança transacional do gerente	-0,12	-1,45	-0,04	-0,45
Experiência do gerente	0,09	1,34	-0,02	-0,33
Tamanho da empresa	0,00	0,04	-0,03	-0,44
Log-likelihood		-313,66		-309,51
Wald (chi-quadrado)		48,98**		50,47*
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 1		0,17		0,21
R <sup>2</sup> (Snijders/Bosker) – nível 2		0,17		0,21

Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; Modelo nulo [VD= meta de vendas]: Log-likelihood = -1.109,30; Modelo nulo [VD= crescimento de vendas]: Log-likelihood = -425,13.

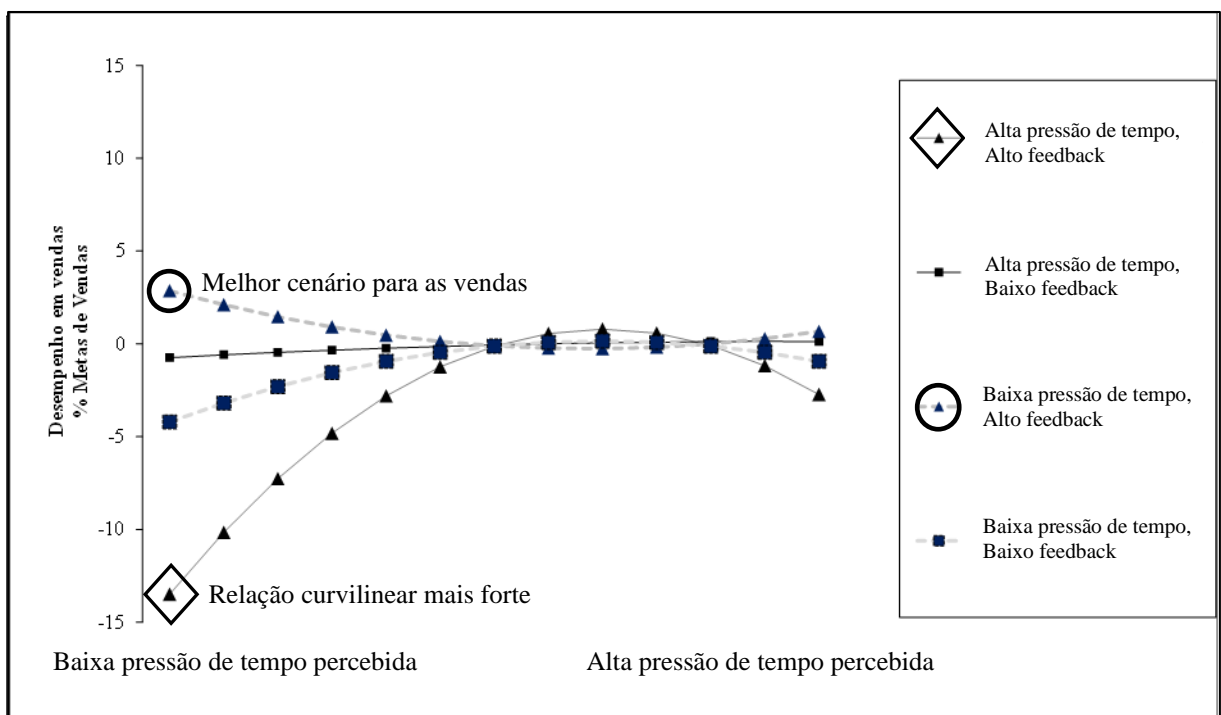
Os resultados da Tabela 10 revelam alguns achados interessantes em relação às hipóteses testadas. No Modelo 1, a hipótese  $H_{7a}$ , que propõe que o feedback do gerente modera o efeito da pressão de tempo aplicada pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas, é corroborada, com um coeficiente  $\beta$  de -1,34 ( $p < 0,05$ ). Isso sugere que, quando o feedback do gerente é baixo, o efeito curvilíneo é amplificado, enquanto é atenuado quando o feedback do gerente é alto.

No entanto, a hipótese  $H_{7b}$ , relacionada à moderação das horas de mentoria do gerente não foi significativa no Modelo 1, com um coeficiente  $\beta$  de -0,76 ( $p > 0,10$ ), indicando que essa variável não apresenta um efeito moderador na relação proposta. Portanto, a hipótese  $H_{7b}$  foi rejeitada. A hipótese  $H_{7c}$  é corroborada no Modelo 1, com um coeficiente  $\beta$  de 1,17 ( $p < 0,01$ ). Isso indica que o efeito curvilíneo é amplificado quando a pressão de tempo aplicada pelo gerente é alta e o número de reuniões extraordinárias do gerente é baixo, e atenuado quando o número de reuniões extraordinárias é alto.

No Modelo 2, a hipótese  $H_{7a}$  não apresentou significância estatística, com um coeficiente  $\beta$  de 0,33 ( $p > 0,10$ ), sendo assim rejeitada para a variável dependente crescimento em vendas. Por outro lado, a hipótese  $H_{7b}$  foi corroborada neste modelo, com um coeficiente  $\beta$  de -1,07 ( $p < 0,05$ ), mostrando que a mentoria do gerente modera a relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o crescimento em vendas. No entanto, a hipótese  $H_{7c}$  não foi significativa no Modelo 2, com um coeficiente  $\beta$  de 0,52 ( $p > 0,10$ ), sendo rejeitada para a variável dependente crescimento em vendas. Em suma, as hipóteses  $H_{7a}$  e  $H_{7c}$  foram corroboradas para a variável dependente meta de vendas, enquanto a hipótese  $H_{7b}$  foi corroborada apenas para a variável dependente crescimento em vendas. A Tabela 10 também apresenta que o modelo 2 é o que possui o melhor ajuste com ( $R^2$  0,21) para o nível 1 e ( $R^2$  0,21) para o nível 2.

A Figura 10 auxilia na interpretação dos resultados da hipótese H<sub>7a</sub>, apresentando quatro linhas que representam diferentes combinações de pressão de tempo percebida (eixo x) e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas) no eixo y. A pressão de tempo percebida é categorizada como baixa (-1 desvio-padrão) ou alta (+1 desvio-padrão).

A primeira linha do gráfico representa a combinação de alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e alto feedback do gerente. A segunda linha ilustra a combinação de alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e baixo feedback do gerente. A terceira linha exibe a combinação de baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente e alto feedback do gerente. Por fim, a quarta linha representa a combinação de baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente e baixo feedback do gerente.



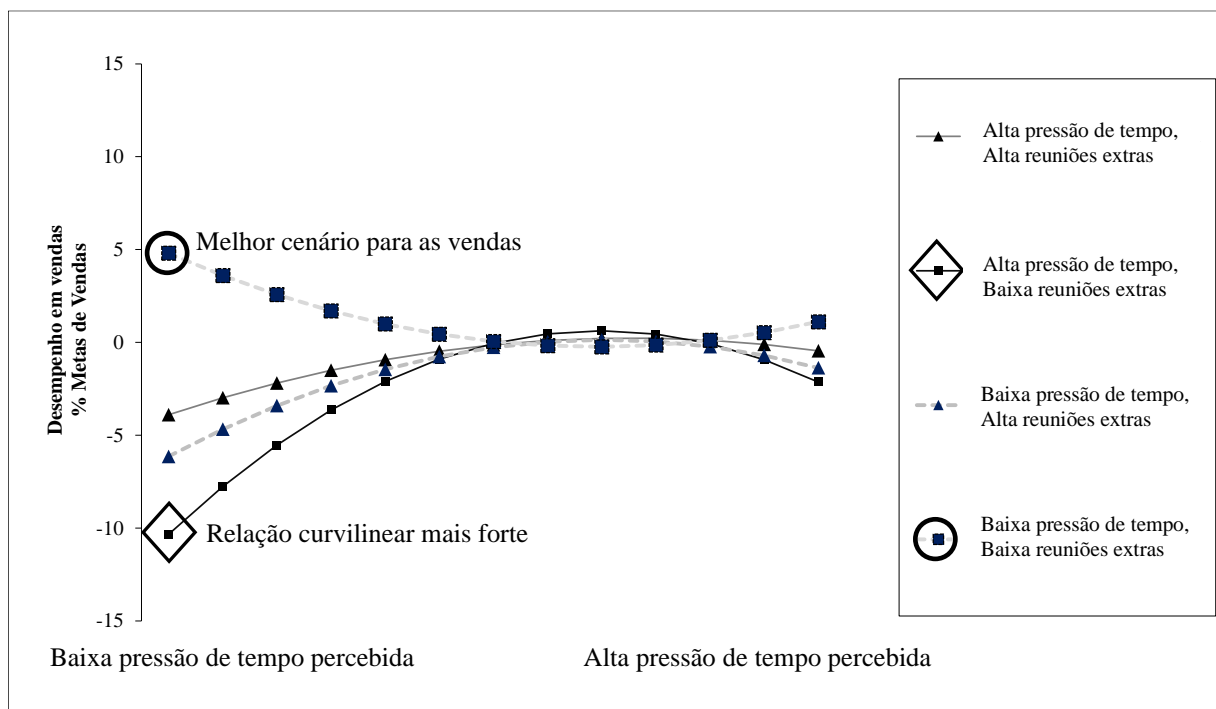
**Figura 10** - Moderação tripla quadrática do feedback do gerente

O gráfico mostra que a relação em U-invertido é mais forte na condição em que há alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e alto feedback do gerente. Isso indica que, quando a

pressão de tempo aplicada é alta e o feedback do gerente também é alto, a relação entre a pressão de tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) tende a ser negativo a partir de um determinado ponto.

Por outro lado, o melhor cenário para o desempenho em vendas subjetivo ocorre na condição em que a pressão de tempo aplicada é baixa e o feedback do gerente é alto. Nesse caso, a linha do gráfico forma uma curva levemente em U, mostrando que, nessas condições, a relação entre a pressão de tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo é menos prejudicial.

A Figura 11 auxilia na interpretação dos resultados da hipótese H<sub>7c</sub>, apresentando quatro linhas que representam diferentes combinações de pressão de tempo percebida (eixo x) e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas) no eixo y. A pressão de tempo percebida é categorizada como baixa (-1 desvio-padrão) ou alta (+1 desvio-padrão).



**Figura 11** - Moderação tripla quadrática das reuniões extraordinárias

A primeira linha do gráfico representa a combinação de alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e um alto número de reuniões extraordinárias. A segunda linha ilustra a combinação de alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e um baixo número de reuniões extraordinárias. A terceira linha exibe a combinação de baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente e um alto número de reuniões extraordinárias. Por fim, a quarta linha representa a combinação de baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente e um baixo número de reuniões extraordinárias.

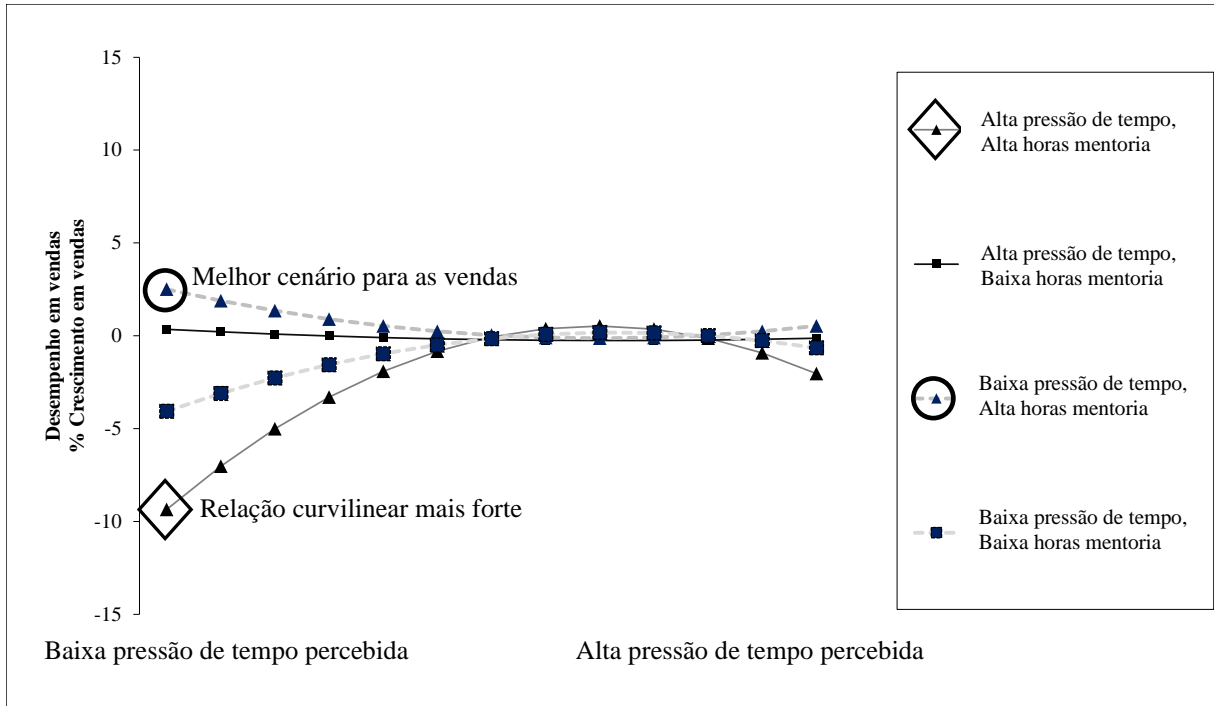
O gráfico mostra que a relação em U-invertido é mais forte na condição em que há alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e um baixo número de reuniões extraordinárias. Isso indica que, quando a pressão de tempo aplicada é alta, mas o número de reuniões extraordinárias é baixo, a relação entre a pressão de tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas) é prejudicada a partir de um certo ponto.

Por outro lado, o melhor cenário para o desempenho em vendas subjetivo ocorre na condição em que a pressão de tempo aplicada é baixa e o número de reuniões extraordinárias também é baixo. Nesse caso, a linha do gráfico forma uma curva levemente em U, mostrando que, nessas condições, a relação entre a pressão de tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo é menos prejudicial, e passa a ser positivo a partir de um certo ponto.

A Figura 12 ajuda a interpretar os resultados da hipótese  $H_{7b}$ , mostrando quatro linhas que representam diferentes combinações de pressão de tempo percebida (eixo x) e desempenho em vendas subjetivo (meta de vendas) no eixo y. A pressão de tempo percebida é categorizada como baixa (-1 desvio-padrão) ou alta (+1 desvio-padrão).

A primeira linha do gráfico representa a combinação de alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e um alto número de horas de mentoria. A segunda linha ilustra a combinação de alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e um baixo número de horas de mentoria. A terceira linha exibe a combinação de baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente e um alto número de

horas de mentoria. Por fim, a quarta linha representa a combinação de baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente e um baixo número de horas de mentoria.



**Figura 12 - Moderação tripla quadrática das horas de mentoria**

O gráfico mostra que a relação em U-invertido é mais forte na condição em que há alta pressão de tempo aplicada pelo gerente e um alto número de horas de mentoria. Isso indica que, quando a pressão de tempo aplicada é alta e o número de horas de mentoria é alto, a relação entre a pressão de tempo percebida e o desempenho em vendas objetivo (crescimento em vendas) passa a ser prejudicial a partir de um certo ponto.

Por outro lado, o melhor cenário para o desempenho em vendas subjetivo ocorre na condição em que a pressão de tempo aplicada é baixa e o número de horas de mentoria é alto. Nesse caso, a linha do gráfico forma uma curva levemente em U, mostrando que, nessas condições, a relação entre a pressão de tempo percebida e o desempenho em vendas subjetivo é menos prejudicial e passa a ser positivo a partir de um certo ponto.

### 6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO 2



Ao final do estudo 2 foi possível verificar os efeitos das relações entre as variáveis propostas nas hipóteses. Inicialmente foi verificado que apenas a meta desafiadora subjetiva apresentou um efeito significativo e positivo sobre a pressão de tempo percebida pelo vendedor, apontando que a percepção do vendedor sobre o desafio das metas influencia o que ele sente sobre a pressão de tempo, contudo, a medida objetiva das metas desafiadoras (Yearta et al., 1995) não obteve efeito significativo. Tal resultado pode ser explicado pelo modo com que as pessoas interpretam as metas estabelecidas. Na percepção subjetiva elas levam em conta as crenças, expectativas e experiências, condição que parece torná-las mais relevantes, se comparadas com as metas objetivas que parecem não capturar todas as sensações dos vendedores sobre a sua dificuldade das metas. Este resultado indica que analisar as metas com fatores subjetivos é eficaz do que com fator objetivo.

Foi verificado que as metas (medida objetiva e subjetiva) e as metas (medida objetiva e subjetiva) moderadas pelo suporte organizacional (Ryari et al. 2021) não possuem efeito significativo sobre o desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas).

Vimos que, quando as metas desafiadoras (medida objetiva e subjetiva) foram moderadas pelo suporte do time, foi encontrado efeito significativo e negativo sobre o desempenho em vendas subjetivo (metas de vendas), indicando que o suporte do time é importante para gerar desempenho em vendas, principalmente em casos em que os vendedores recebem metas desafiadoras mais baixas devido às condições das dinâmicas de grupo e ao suporte de time (Jong et al.,2005) compensar eficazmente metas de vendas mais baixas.

Os resultados apresentam que a pressão do tempo percebida pelo vendedor tem um efeito positivo significativo sobre as metas de vendas (Ahearne et al.,2005; Rapp et al.,2008) com uma relação curvilínea em formato de U-invertido indicando que, quando percebe pressão de tempo fraca ou forte, o vendedor produz menor desempenho em vendas. Isso indica que pouca percepção de pressão de tempo deixa os vendedores menos comprometidos com sua

atividade e quando há muita pressão de tempo pode existir um excesso de metas que, por consequências, são mais difíceis de serem alcançadas e também desestimulam as pessoas quando as consideram difíceis de serem cumpridas.

Foi visto que a alta pressão do tempo aplicada pelo gerente modera esta relação curvilínea entre pressão do tempo percebida (Ryari et al., 2021) e o desempenho em vendas (meta de vendas e crescimento em vendas) amplificando este efeito quando a pressão do tempo aplicada pelo gerente é alta e diminuindo quando a pressão do tempo aplicada pelo gerente possui efeito nulo. Assim, pode ser entendido que gerentes que aplicam alta pressão de tempo podem prejudicar o desempenho em vendas do seu vendedor que possui baixa ou alta percepção de pressão de tempo. No entanto, contribuem quando a aplicam moderadamente.

E, por fim, foi constatado que o suporte do gerente (Bolander et al., 2020) que neste estudo foi composto pelas 3 variáveis feedback do gerente e horas de mentoria que moderam negativamente o efeito da pressão de tempo aplicada (Andrews & Smith, 1996) pelo gerente na relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas e a variável reuniões extraordinárias que modera positivamente esta relação. Assim, quando o feedback do gerente e as horas de mentoria são baixos, o efeito curvilíneo é amplificado, enquanto é atenuado quando eles são altos indicando que o gerente prejudica o desempenho em vendas quando oferece pouco ou muito e contribui quando aplica moderadamente estes dois tipos de suporte.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, este estudo buscou examinar os efeitos das relações entre as metas desafiadoras, pressão de tempo percebida pelos vendedores e desempenho em vendas. No mesmo momento foi analisada a pressão de tempo aplicada pelo gerente como variável moderadora da relação entre a pressão de tempo percebida pelos vendedores e o seu desempenho em vendas. Em segundo momento foram adicionadas as variáveis de suporte de firma e de time como moderadoras entre as metas desafiadoras e pressão de tempo percebida pelos vendedores e as variáveis de suporte do gerente como moderadoras da pressão de tempo aplicada pelo gerente e a análise destas relações permitiram construir as considerações abaixo.

### 7.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Essa pesquisa avança na literatura sob quatro aspectos. Primeiro, baseado na Teoria da Avaliação (Lazarus & Folkman, 1984; Wallace et al., 2009), nós fornecemos evidências de como a pressão do tempo pode gerar efeitos mistos no desempenho em vendas. Especificamente, nós argumentamos que a pressão do tempo percebida pode ser benéfica para o desempenho em vendas quando ela é vista como um estressor de desafio. A percepção de pressão do tempo em níveis baixos para moderados (é um desafio, mas não ao ponto de ser excessivo) está no domínio de controle do vendedor, fazendo com que ele se mova e “saia da zona de conforto”, dedicando mais esforço e alcançando as metas de vendas. Contudo, de forma inédita na literatura de vendas, nós mostramos uma situação em que a pressão do tempo é vista como um estressor de impedimento, isto é, extrapola o domínio de controle do vendedor (são incontroláveis na perspectiva do vendedor). Nós fornecemos evidências de que a pressão de tempo percebida pelo vendedor como excessiva passa a ter um efeito negativo no desempenho

em vendas. Até a presente data, a literatura de vendas tinha dedicado atenção para explicar efeitos diretos e curvilíneos em variáveis comportamentais do vendedor (e.g., Rostami et al., 2019; Ryari et al., 2021).

Segundo, nós mostramos em que condições a pressão do tempo aplicada pelo gerente de vendas pode atrapalhar ou ajudar o vendedor a lidar com a pressão do tempo e alcançar os objetivos de vendas. Enquanto a literatura de vendas se preocupou com a pressão de tempo percebida (uma perspectiva relativa da pressão do tempo), nós utilizamos a discussão de Fried e Slowik (2004) para introduzir uma perspectiva de pressão de tempo aplicada pelo gerente (Andrews & Smith, 1996), ao examinar um modelo multinível, em que um gerente exerce uma pressão objetiva para toda a sua equipe de vendas. Estudos anteriores de vendas (e.g., Mullins & Syam, 2014; Vieira et al., 2021) mostraram que fatores perceptuais (aquilo que o vendedor percebe), como a liderança transacional percebida, passavam a ter efeitos nulos no desempenho em vendas quando interagem com os mesmos fatores reais (aquilo que gerente faz objetivamente). Nessa linha, ao usar a Teoria da Avaliação, nós mostramos que a pressão de tempo percebida como excessiva pode deixar de ser prejudicial para o desempenho em vendas se o gerente de vendas reduzir a pressão de tempo aplicada. De outra forma, se o gerente de vendas aplicar uma elevada pressão de tempo, terá como resultado uma amplificação do efeito curvilíneo negativo da pressão do tempo percebida no desempenho em vendas. Ou seja, poderá melhorar as vendas inicialmente, mas terá um forte decréscimo nas vendas à medida que a pressão de tempo aplicada aumenta.

Terceiro, nós diferenciamos nessa pesquisa o que é meta desafiadora (um objetivo estabelecido pela organização) da pressão de tempo aplicada pelo gerente de vendas. Ao estabelecer metas desafiadoras (Yearta et al., 1995), as organizações estimulam um estressor de desafio nos vendedores, que passam a sentir uma pressão de tempo. Por sua vez, a pressão de tempo aplicada ao vendedor não se configura como um estímulo desafiador, mas um

elemento contextual capaz de amplificar os efeitos negativos gerados pela pressão de tempo excessiva. Desse modo, essa pesquisa avança na literatura de vendas a respeito do estabelecimento de objetivos (e.g., Fang et al., 2004), ao propor e fornecer evidências de um modelo teórico que contempla as metas estabelecidas pela empresa como um estressor de desafio que desencadeia uma pressão de tempo percebida, bem como o papel do gerente em fornecer pressão do tempo, com o intuito de explicar o desempenho em vendas.

Quarto, respondendo o problema desta pesquisa “como a pressão de tempo aplicada pelo gerente quando ela moderada pelo suporte do gerente (Bolander et al., 2020) pode influenciar a relação entre a pressão do tempo percebida do vendedor e o desempenho em vendas”, foi verificado que existe uma relação curvilínea em formato de U-invertido entre a pressão do tempo percebida do vendedor (Ryari et al., 2021) e o desempenho em vendas, que a alta pressão de tempo aplicada pelo gerente (Andrews & Smith, 1996) amplifica prejudicando os resultados de desempenho de vendas baixos e altos e que contribui quando moderada, que o feedback do gerente e as horas de mentoria moderam esta relação negativamente e as reuniões extraordinárias a moderam positivamente. Os resultados indicam que a baixa pressão de tempo aplicada pelo gerente tem efeito nulo, mas gera melhores resultados do que quando existe em intensidade baixa ou alta e que a sua pressão moderada produz os efeitos mais relevantes sobre as vendas. Além disso, vimos que as atividades de suporte gerencial contribuem para melhorar os resultados das vendas.

Quinto, respondendo os objetivos desta pesquisa, nossos achados sugerem que o estabelecimento de metas desafiadoras (Yearta et al., 1995) tem um efeito positivo no desempenho de vendas, confirmando resultados anteriores na literatura de vendas (Brown, Cron, & Slocum, 1998; Fang et al., 2004). Quando os vendedores enfrentam metas desafiadoras, são encorajados a fazer esforços maiores, melhorar suas habilidades e adotar estratégias mais eficazes para alcançar os objetivos propostos, resultando em um melhor

desempenho de vendas. Além disso, descobrimos que o suporte fornecido pela empresa do tipo suporte de time (Jong et al., 2005) pode influenciar negativamente a relação entre metas desafiadoras e o desempenho de vendas. No entanto, o suporte organizacional que foi o outro tipo estudado não apresentou efeito nesta relação (Ryari et al. 2021). Vimos que a pressão do tempo percebida pelo vendedor tem efeito positivo e significativo sobre as metas de vendas (Ahearne et al., 2005; Rapp et al., 2008), apresentando uma relação curvilínea em formato de U-invertido, demonstrando que, quando o vendedor percebe pressão de tempo fraca ou forte, produz menor desempenho em vendas (Ryari et al., 2021) e que a pressão moderada é a que leva ao melhor resultado. Foi verificado que a alta pressão do tempo aplicada pelo gerente modera a relação curvilínea entre pressão do tempo percebida e o desempenho em vendas, tanto medida pela variável meta de vendas, quanto pela de crescimento em vendas e que ela amplifica este efeito indicando que a alta pressão do tempo aplicada pelo gerente tem efeito prejudicial no desempenho em vendas, a menos que seja aplicada de forma moderada e, quando a pressão do tempo aplicada pelo gerente é baixa, tem efeito nulo sobre esta relação. Por fim, vimos que o suporte do gerente mensurado pelas variáveis feedback do gerente e horas de mentoria moderam amplificando o efeito curvilínea da pressão de tempo aplicada pelo gerente (Andrews & Smith, 1996) sobre a relação em U-invertido entre a pressão de tempo percebida pelo vendedor e o desempenho em vendas e a variável reuniões extraordinárias modera positivamente esta relação.

## 7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nossa pesquisa fornece alguns insights para a gestão de força de vendas. Primeiro, a despeito da discussão a respeito do stress no trabalho de vendas (e.g., Good et al., 2021), nós corroboramos a heurística gerencial (e.g., Hedges, 2015) ao reafirmar que é uma boa estratégia gerencial estabelecer metas desafiadoras de vendas. Contudo, os gerentes de vendas devem

implantar mecanismos para avaliar a percepção de cada membro de sua equipe de vendas, para avaliar como cada um percebeu a pressão para atingir aquela meta. Portanto, recomendamos que as metas desafiadoras sejam ajustadas para cada membro da equipe de vendas.

E segundo, sugerimos para que os gerentes de vendas monitorem o desempenho em vendas e ajustem o nível de pressão de tempo aplicado em seus subordinados. Isso implica em dilatar prazos, readequar parâmetros de desempenho, ou elaborar uma faixa com percentis para cumprimento das metas, de forma que o cumprimento da meta não seja discricionário (i.e., quando a meta é atingida apenas quando alcança em valor estabelecido previamente). Nós recomendamos que as faixas de percentis de cumprimento de metas farão com que vendedores com diferentes percepções de pressão de tempo ajustem suas expectativas e capacidade de controlar as demandas organizacionais.

### 7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Cabe destacar algumas limitações dessa pesquisa. Primeiro, nós abordamos pressão do tempo percebida e pressão do tempo real como estressores de desafio e estressores de impedimento. Embora a literatura forneça elementos para esse encaminhamento (e.g., Wallace et al., 2009), nós não examinamos o construto estressor, como descrito por LePine et al. (2005). Portanto, futuras pesquisas podem examinar como a relação entre a pressão do tempo percebida e aplicada com os estressores de desafio e impedimento.

Segundo, essa pesquisa teve o cuidado de avaliar a pressão de tempo aplicada como uma variável contextual multinível aplicada de forma objetiva pelo gerente de vendas para todos os membros de sua equipe. Mas o tempo real e objetivo pode ser mensurado ainda com mais robustez, como a hora-relógio (Fried & Slowik, 2004). Portanto, pesquisas futuras podem examinar a pressão de tempo real aplicada em termos quantitativos de tempo, como dias, horas

ou minutos para que todos os membros da equipe cumpram uma tarefa (e.g., Durham et al., 2000).

Terceiro, essa pesquisa examina apenas a pressão de tempo exercida pelo gerente de vendas, mas é notório que gestores não dedicam todo o seu tempo para pressionar sua equipe de vendas. Em conjunto, os gestores também fornecem feedback e mentoria para sua equipe. Nós controlamos esses fatores no modelo. No entanto, estudos futuros podem examinar como o feedback do gerente e horas de mentoria podem trabalhar em conjunto com a pressão de tempo aplicada, de forma que o efeito da pressão de tempo do gerente seja visto como positivo.

Quarto, conforme Rodrigues et al., (2020) o uso de informações gerenciais ou de controles gerenciais advindos de relatórios dos sistemas das organizações são mais precisos em relação ao controle do desempenho em vendas. E por isso, em uma próxima pesquisa o desempenho em vendas individual pode ser analisado utilizando dados objetivos obtidos dos sistemas das empresas para eliminar medidas resultantes de percepções. Desta forma, os resultados podem ser ainda mais precisos.



## REFERÊNCIAS

- Abbad-Oc, G., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, 3(2), 29-51.
- Ahearne, M., Jelinek, R., & Rapp, A. (2005). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379-388.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Alavi, S., Böhm, E., Habel, J., Wieseke, J., Schmitz, C., & Brüggemann, F. (2022). The ambivalent role of monetary sales incentives in service innovation selling. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 445-463.
- Alexander Hamwi, G., Rutherford, B. N., & Boles, J. S. (2011). Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 4-13.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 185-200.
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174-187.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.

- Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L., & Zank, G. M. (2015). Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. *European Journal of Marketing*, *49*(7/8), 1087-1113.
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Allen, A. M., Hochstein, B., & Dugan, R. (2020). Whom to hire and how to coach them: a longitudinal analysis of newly hired salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *40*(2), 78-94.
- Brashear-Alejandro, T., Barksdale, H., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & James, C. (2019). Mentoring characteristics and functions: mentoring's influence on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *34*(2), 303-316
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, *62*(4), 88-98.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65-74.
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Pivonka, M. T., Itani, O. S., & Agnihotri, R. (2022). Inside sales social media use and its strategic implications for salesperson-customer digital engagement and performance. *Industrial Marketing Management*, *100*, 127-144.
- Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008). The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance. *Industrial Marketing Management*, *37*(4), 447-454.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082-1103.

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Donassolo, P. H., & 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.
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2005). Antecedents and consequences of group potency: A study of self-managing service teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625.
- DeCarlo, T. E., & Leigh, T. W. (1996). Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. *Journal of Marketing*, 60(2), 47-66.
- Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M., & McLeod, P. L. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information-seeking strategy, and performance. *Human Performance*, 13(2), 115-138.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-518.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2004). Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 188-202.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- 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.
- Good, V., Hughes, D. E., & LaBrecque, A. C. (2021). Understanding and motivating salesperson resilience. *Marketing Letters*, 32(1), 33-45.

- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., & Friend, S. B. (2013). The effects of mentoring on salesperson commitment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2294-2300.
- Hedges, N. (2015). *Aim For The Stars: Why Aggressive Sales Quotas Work*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2015/06/15/aim-for-the-stars-why-aggressive-sales-quotas-work/?sh=44c05ec952f7>
- Iyer, E. S. (1989). Unplanned purchasing: Knowledge of shopping environment and time pressure. *Journal of Retailing*, 65(1), 40-57.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
- Johlke, M. C., Duhan, D. F., Howell, R. D., & Wilkes, R. W. (2000). An integrated model of sales managers' communication practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 263-277.
- Lallement, J. (2010). The effects of time pressure on information processing. *Recherche et Applications en Marketing*, 25(4), 45-69.
- Latham, G. P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 126-129.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. N.J.: Prentice-Hall, Inc.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-714.
- Loughry, M. L., Ohland, M. W., & DeWayne Moore, D. (2007). Development of a theory-based assessment of team member effectiveness. *Educational and Psychological Measurement, 67*(3), 505-524.
- Lyngdoh, T., Chefor, E., Hochstein, B., Britton, B. P., & Amyx, D. (2021). A systematic literature review of negative psychological states and behaviors in sales. *Journal of Business Research, 122*, 518-533.
- 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.
- Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management, 84*, 126-137.
- Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management, 38*(7), 769-777.
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team potency and its impact on performance via self-efficacy and adaptability. *BAR-Brazilian Administration Review, 13*, 98-119.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics, 78*, 559-574.
- Mullins, R., Agnihotri, R., & Hall, Z. (2020). The ambidextrous sales force: aligning salesperson polychronicity and selling contexts for sales-service behaviors and customer value. *Journal of Service Research, 23*(1), 33-52.

- 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.
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- Peesker, K. M., Ryals, L. J., Rich, G. A., & Davis, L. (2021). An ecosystems analysis of how sales managers develop salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 654-665.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2001). Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 39-49.
- Pomirleanu, N., & John-Mariadoss, B. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 33-50.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The sales force technology–performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335-350.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Rodrigues, M. A, Ovadomari, J. C. T. Nisiyama, E. K., Mendonça-Neto, O. C., & Lima; R. (2020). Desempenho de vendas e o uso dos relatórios gerenciais: um estudo com vendedores de uma rede varejista. *ConTexto*, Porto Alegre, 20(46), 30-44.

- Rostami, A., Gabler, C., & Agnihotri, R. (2019). Under pressure: The pros and cons of putting time pressure on your salesforce. *Journal of Business Research*, 103, 153-162.
- Ryari, H., Alavi, S., & Wieseke, J. (2021). Drown or blossom? The Impact of Perceived Chronic Time Pressure on Retail Salespeople's Performance and Customer–Salesperson Relationships. *Journal of Retailing*, 97(2), 217-237.
- Schmitz, C., Lee, Y. C., & Lilien, G. L. (2014). Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory-and compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19.
- Senko, C., & Harackiewicz, J. M. (2005). Achievement goals, task performance, and interest: Why perceived goal difficulty matters. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(12), 1739-1753.
- Stan, S., Evans, K. R., Arnold, T. J., & McAmis, G. T. (2012). The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: can an organization provide too much support? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 405-419.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Thomas, R. W., Esper, T. L., & Stank, T. P. (2010). Testing the negative effects of time pressure in retail supply chain relationships. *Journal of Retailing*, 86(4), 386-400.
- Vieira, V. A., de Negreiros, L. F., Agnihotri, R., & Bakeshloo, K. A. (2021). Perceptual differences regarding leadership between the store manager and employees and its impact on frontline sales performance: A research note. *Journal of Retailing*, 97(3), 347-358.

- Vieira, V. A., Jones, E., Faia, V. D. S., Silva, J. D. D., & Negreiros, L. F. D. (2022). The moderating role of self-efficacy in the relationship between control systems and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(2), 158-180.
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254-262.
- Yearta, S. K., Maitlis, S., & Briner, R. B. (1995). An exploratory study of goal setting in theory and practice: A motivational technique that works?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(3), 237-252.