

QUANDO A POTÊNCIA DO TIME NECESSITA DA AUTOEFICÁCIA E DA VENDA ADAPTATIVA

¹Karin Borges Senra
²Letícia Fernandes de Negreiros
³Valter Afonso Vieira



Objetivo: Sugerimos que o efeito da potência do time no desempenho não é somente direto, mas também mediado pelos mecanismos de autoeficácia e venda adaptativa. A Teoria Social Cognitiva explica essa mediação em série, pois o indivíduo que possui crenças nas suas habilidades de vendas (autoeficácia), molda seu comportamento congruente ao do cliente (venda adaptativa). Como consequência, os resultados de vendas são melhores.

Método: Foram coletados dados com funcionários da linha de frente do segmento bancário, que, por meio de análises multivariadas, confirmam as expectativas dos autores, para o desempenho individual e do time.

Originalidade/Relevância: A Teoria da Efetividade do Time tem mostrado que a potência do time aumenta positivamente o desempenho individual, contudo pouco se sabe sobre sua influência no desempenho do grupo. Em complemento, ainda é necessário compreender o poder explicativo do efeito da potência no desempenho.

Resultados: A potência influencia o desempenho tanto individual quanto do time por meio da autoeficácia e da venda adaptativa.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este trabalho apresenta um avanço na literatura ao relacionar construtos do time com elementos individuais para a obtenção de desempenho individual e do time. Em complemento, contribui com a Teoria Social Cognitiva e com a Teoria da Efetividade do Time, ao elevar o poder de explicação da potência do time na determinação do desempenho de vendas.

Palavras-chave: Potência. Times. Desempenho. Autoeficácia. Venda adaptativa.

Cite it like this:

Senra, K., Negreiros, L., & Vieira, V. (2019). Quando a Potência do Time Necessita da Autoeficácia e da Venda Adaptativa. *Revista Brasileira De Marketing*, 18(1), 102-117. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3902>

¹ Universidade Estadual de Maringá-UEM, Paraná (Brasil). Orcid: <<https://orcid.org/0000-0002-0118-4353>> E-mail: <karinbsenra@gmail.com>

² Universidade Estadual de Maringá-UEM, Paraná (Brasil). Orcid: <<https://orcid.org/0000-0002-7736-2718>> E-mail: <leticia_negreiros@hotmail.com>

³ Universidade Estadual de Maringá-UEM, Paraná (Brasil). Orcid: <<https://orcid.org/0000-0002-4129-3343>> E-mail: <vavieira@uem.br>



WHEN THE TEAM POTENCY NEEDS SELF-EFFICACY AND ADAPTIVE SELLING

Objective: We suggest that the effect of team potency on performance is not only direct, but also mediated by the mechanisms of self-efficacy and adaptive selling. The Cognitive Social Theory explains this serial mediation because the individual who has beliefs in his/her sales skills (self-efficacy), shapes his/her behavior congruent to that one from customer (adaptive selling). As a result, salesperson increases sales results.

Method: We collected data with employees from the front line of the banking segment. Through multivariate analysis, the authors confirm the hypotheses for individual and team performance.

Originality/Relevance: The Team Effectiveness Theory has shown that team potency positively increases individual performance. But, little is known about the influence of potency on team performance. In addition, we do not know the explanatory power of the effect of potency on performance, including indirect effects via mediation.

Results: Potency influences both individual and team's performance through self-efficacy and adaptive selling. Theoretical/Methodological Contributions: This paper presents an advance in the literature by associating team constructs with individual elements to obtain individual and team performance. In addition, the investigation contributes to Cognitive Social Theory and Team Effectiveness Theory by raising the explanation power of team potency in determining sales performance.

Keywords: Potency. Team. Performance. Self-efficacy. Adaptive selling.

INTRODUÇÃO

No ambiente de vendas cada vez mais competitivo, o gerenciamento do time de vendas é condição fundamental para o sucesso das vendas. O time de vendas pode ser entendido como a formação de dois ou mais vendedores que interagem, possuem ao menos um objetivo em comum e apresentam interdependência no fluxo de trabalho (Hu & Liden, 2011).

Pesquisas investigam isoladamente os efeitos da potência do time de venda, da autoeficácia e da venda adaptativa no desempenho (ex.: Ahearne, Mackenzie, Podsakoff, Mathieu, & Lam, 2010; Gully, Joshi, Incalcaterra, & Beaubien, 2002; Jong, Ruyter, & Wetzels, 2005). Apesar das evidências dos trabalhos anteriores duas lacunas permanecem.

Primeiro, Gully, Joshi, Incalcaterra e Beaubien (2002), Jung e Sosik (2003) e Stajkovic, Lee e Nyberg (2009) pesquisaram a relação entre potência do time e eficácia e encontraram que tanto a eficácia quanto a potência do time estão relacionadas com o desempenho do time. Todavia, os autores não sugeriram mecanismos de como esse efeito ocorre. Nós sugerimos um mecanismo mediador por meio da autoeficácia e da venda adaptativa, pois times com crença na sua capacidade despendem tempo e esforço em busca dos seus objetivos, persistindo diante de dificuldades e aprendendo a lidar com diferentes situações de vendas (Maddux, 2000).

Segundo, Román e Iacobucci (2010) e Monteiro e Vieira (2016) encontraram que a relação

entre potência do time e desempenho do vendedor pode ser mediada pela venda adaptativa. A relação indireta ocorre, pois “os vendedores têm a oportunidade de obter informação e, então, desenvolver e implementar uma venda detalhada para com cada característica do consumidor” (Román & Iacobucci 2010, p.363). Nós avançamos nesses achados e propomos um efeito de mediação seriada. Portanto, a potência do time influencia a autoeficácia, a qual por sua vez influencia a venda adaptativa, elevando o desempenho do grupo e do indivíduo. O embasamento para a mediação serial está na Teoria Social Cognitiva, que esclarece que os indivíduos, após crerem nas suas capacidades, tomam a perspectiva de mudança e de adaptação, gerando influências interativas recíprocas dentro de um time (Bandura, 2001).

A Tabela 1 resume os achados anteriores e apresenta como este trabalho avança na literatura. Nós utilizamos a potência do time para influenciar tanto a autoeficácia, quanto a venda adaptativa, ampliando os achados de Stajkovic et al. (2009). Além do mais, nós analisamos a mediação seriada da autoeficácia e venda adaptativa na relação entre potência e desempenho, ampliando os achados de Monteiro e Vieira (2016) que apresentaram uma mediação simples. Por fim, nós medimos o desempenho de vendas tanto no nível individual, quanto no nível do time, ampliando achados anteriores que se limitavam aos resultados no nível individual (Fu, Richards, Hughes, & Jones, 2010; Román & Iacobucci, 2010) ou no nível de grupo (Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009).

Autores	Nível de análise	Técnicas de análise dos dados	Contexto de pesquisa	Gap da pesquisa									Principais contribuições	
				Potência desempenho	Potência eficácia	Potência venda adaptativa	Eficácia desempenho	Venda adaptativa desempenho	Mediação da eficácia	Mediação da venda adaptativa	Mediação seriada: eficácia e venda adaptativa	Desempenho individual	Desempenho do time	
Gully et al. (2002)	Individual e grupo	Meta-análise	67 estudos	X			X						A eficácia do time e a potência do time possuem efeito direto no desempenho individual.	A eficácia do time e a potência do time possuem efeito direto no desempenho do time.
Jung e Sosik (2003)	Individual e grupo	Regressão múltipla e modelagem de equações estruturais	106 estudantes de uma universidade americana divididos em 31 grupos	X			X						-	A potência e a eficácia do time têm impacto positivo no desempenho do time.
Jong et al. (2005)	Individual e grupo	Regressão na análise de equações estruturais	842 funcionários de 60 times de uma instituição bancária holandesa	X									-	A potência teve um efeito negativo no desempenho do time.
Judge et al. (2007)	Individual	Meta-análise	158 estudos				X						A autoeficácia tem efeito positivo nas medidas de desempenho relacionadas ao trabalho.	-

Stajkovic et al. (2009)	Grupo	Meta-análise	96 estudos	X	X		X		X			-	A potência exerce um impacto no desempenho, mas quando há a presença da eficácia coletiva, o efeito direto da potência no desempenho deixa de existir.
Román e Iacobucci (2010)	Individual	Análise de equações estruturais	210 vendedores do setor de serviços financeiros					X				O comportamento de venda adaptativa tem impacto positivo no desempenho subjetivo dos vendedores.	-
Fu et al. (2010)	Individual	Análise de equações estruturais	534 vendedores do setor industrial				X					A autoeficácia tem efeito no desempenho medido de forma objetiva.	-
Goncalo, Polman e Maslach (2010)	Grupo	Análise de equações estruturais	429 estudantes de comportamento organizacional divididos em times				X					-	A eficácia coletiva influencia positivamente o desempenho durante o tempo de acordo com conflitos gerados entre o grupo.
Schaubroeck, Lam e Peng (2011)	Individual e grupo	Análise de equações estruturais	999 vendedores bancários de 191 times de serviços financeiros	X								-	A potência do time tem efeito positivo no desempenho subjetivo avaliado pelo gerente.
Verbeke, Dietz e	Individual	Meta-análise	268 estudos					X				A venda adaptativa tem influência positiva	-

Verwaal (2011)													no desempenho de vendas.	
Chakrabarty et al. (2014)	Individual	Regressão múltipla	324 vendedores de agências de seguros						X				A venda adaptativa tem impacto positivo no desempenho de vendas.	-
Monteiro e Vieira (2016)	Individual	Regressão e análise de mediação com Bootstrapping	290 vendedores de filtros de água e elementos filtrantes divididos em 101 times	X	X	X	X	X	X	X			A potência tem efeito direto e indireto no desempenho individual dos vendedores. O efeito indireto acontece por meio da autoeficácia e da venda adaptativa de forma paralela.	-
Este estudo	Individual e grupo	Regressão e análise de mediação com Bootstrapping	100 vendedores bancários	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A autoeficácia e a venda adaptativa são mediadoras em série da relação entre potência e ambos os desempenhos paralelamente. Além disso, há um efeito indireto em série da potência do time no desempenho individual e no desempenho do time, que passa pela autoeficácia e pela venda adaptativa.	

Tabela 1 – Contribuição e gap de estudos anteriores e da presente pesquisa

REFERENCIAL TEÓRICO

Potência do Time

Com o passar dos anos, as organizações têm voltado sua atenção para os times de vendas. A ênfase crescente no time de vendas se justifica pela possibilidade de criação de uma potência ou sinergia entre os indivíduos que impacta no resultado (Gully et al., 2002). A potência do time tem como base a Teoria da Efetividade do Time (Rubin, Plovnick, & Fry, 1978), considerando que o time tem um objetivo comum e para alcançá-lo estabelece os papéis individuais, define os processos e implementa relações interpessoais (Rubin et al., 1978).

Essa teoria fornece base para estruturar a potência do time como antecedente do desempenho. Gully et al. (2002, p.820) definem “a potência como uma crença generalizada sobre a habilidade do time em atuar frente a qualquer tarefa e em qualquer contexto”. A potência do time é um elemento no nível de grupo, que elucida uma forte crença compartilhada pelos membros quanto à capacidade do grupo de desenvolver tarefas com sucesso (Jong et al., 2005) e atingir objetivos e processos (Hu & Liden, 2011).

Ahearne, Mackenzie, Podsakoff, Mathieu e Lam (2010) defendem que a potência do time aumenta o comportamento de ajuda entre os membros do grupo, além de aumentar o esforço de venda do mesmo, o que gera ganhos no desempenho do time. Ademais, Lester, Meglino e Korsgaard (2002) também verificaram que a potência do time melhora a satisfação e o esforço do grupo, sugerindo que o desempenho inicial do time influencia as mudanças de potência ao longo do tempo.

Apesar dos resultados positivos da potência do time no desempenho, Stajkovic et al. (2009) notaram que o impacto da potência no desempenho do time passa a ter maior efeito indiretamente por meio da eficácia do time, sugerindo que variáveis mais específicas podem mediar essa relação. Seguindo essa sugestão, dois mecanismos podem auxiliar a compreender o efeito indireto da potência no desempenho. Primeiro, usar a autoeficácia do vendedor ao invés da eficácia do time. Essa linha de raciocínio é congruente com Stajkovic et al. (2009). Segundo, utilizar a venda adaptativa como forma de moldar o comportamento do vendedor. Nós implementamos esses dois mecanismos com base na Teoria Social Cognitiva e desenvolvemos os argumentos de um efeito de mediação seriada.

Autoeficácia

A Teoria Social Cognitiva sugere que o indivíduo aprende com a observação da tarefa e aumenta sua crença nas ações, desenvolvendo a

autoeficácia (Bandura, 1977). A autoeficácia é o poder de acreditar naquilo que o indivíduo pode realizar, determinando o seu comportamento (Maddux, 2000; Stajkovic & Luthans, 1998). O princípio dessa teoria é que os indivíduos têm maior probabilidade de se engajar em atividades que eles têm altos níveis de autoeficácia (Van der Bijl & Shortridge-Baggett, 2002).

Bandura (1977) sugere que a Teoria da Autoeficácia é estruturada com base em diversas fontes de informação que são transferidas e mediadas pela experiência do indivíduo, uma vez que as experiências únicas vivenciadas acabam por influenciar a percepção que cada um tem de si mesmo. De acordo com Bandura (2011), as principais fontes de autoeficácia são a experiência das situações de sucesso e de falha, a observação de outras pessoas perseverando em situações de dificuldade e a persuasão, tanto recebida externamente, quanto internamente.

Fu et al. (2010) esclarecem que a autoeficácia é importante para a formação da intenção de vendas. Troster, Mehra e Knippenbe (2014) complementam que indivíduos com as mesmas habilidades podem ter comportamentos diferentes devido à sua autoeficácia. Espera-se que o vendedor aprenda com as falhas nas vendas e aprimore sua autoeficácia na atividade subsequente, perseverando no atendimento ao cliente.

A autoeficácia se relaciona com o desempenho de vendas (Brown, Jones, & Leigh, 2005; Fu et al., 2010), uma vez que os indivíduos com alta autoeficácia tendem a executar tarefas necessárias para alcançar os objetivos pretendidos (Brown et al., 2005). Além disso, a autoeficácia auxilia o desenvolvimento de outras competências nos vendedores, pois ela interfere na qualidade dos processos cognitivos, motivacionais, afetivos e de decisão dos indivíduos (Bandura, 2011).

Alguns estudos esclarecem a diferença entre autoeficácia e potência. A autoeficácia diz respeito à crença do indivíduo na sua capacidade de executar uma tarefa específica (Maddux, 2000). A potência tem um sentido mais amplo e engloba crenças gerais sobre a capacidade do time de atuar em qualquer contexto e em qualquer tarefa (Gully et al., 2002), sendo, então, um conceito distinto e mais abrangente do que a autoeficácia (Jong et al., 2005).

A Teoria da Autoeficácia é baseada na crença do indivíduo de que pode ter um resultado (Bandura, 1977; 2011), explorando como as crenças sobre a capacidade afetam a motivação (Bandura, 1977; 2011). De acordo com Bandura (1977), as pessoas tendem a ter um comportamento quando asseguram a crença na eficácia. Uma possibilidade de comportamento é a venda adaptativa. Portanto, para alcançar um resultado desejado os vendedores empregam esforços nas crenças para a realização do comportamento adaptativo, o qual

influencia sequencialmente nas expectativas dos resultados, influenciando o desempenho.

Venda Adaptativa

A venda pessoal acontece num processo dinâmico e interativo entre o vendedor e o cliente. Nessa interação, a capacidade de adaptação é uma competência importante para os vendedores conseguirem obter sucesso nas atividades de vendas (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986). Por meio da observação de clientes, obtenção de informações, desenvolvimento de soluções, comunicação, entre outras coisas, os vendedores podem adequar a interação à necessidade de cada cliente (Chen & Jaramillo, 2014). A venda adaptativa representa, então, a capacidade do vendedor de se adaptar às características, aos comportamentos, às condições e às adversidades no momento da venda (Chakrabarty, Widding, & Brown, 2014; Franke & Park, 2006; Mcfarland, Challagalla, & Shervani, 2006).

A venda adaptativa “indica o grau em que os vendedores são capazes de tirar vantagem de elementos únicos da comunicação associados com a venda pessoal” (Weitz et al., 1986, p.174). Para Román e Iacobucci (2010), por meio da venda adaptativa os vendedores conseguem desenvolver mensagens exclusivas para cada cliente, sendo um meio de comunicação com potencial para funcionar melhor que os demais.

Para conseguir realizar vendas adaptativas, os vendedores devem ser capazes de observar os comportamentos e as reações dos diferentes clientes e fazer ajustes rápidos conforme cada perfil de comprador, alterando o seu comportamento quando necessário (Mcfarland et al., 2006; Román & Iacobucci, 2010; Spiro & Weitz, 1990).

A venda adaptativa tem influência no desempenho de vendas (Chakrabarty et al., 2014; Roman & Iacobucci, 2010; Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011) e pode ser influenciada pelo uso e regulação das emoções (Chakrabarty et al., 2014; Chen & Jaramillo, 2014; Locander, Mulki, & Weinberg, 2014). Román e Iacobucci (2010) esclarecem que a confiança na venda adaptativa aumenta o comportamento adaptativo dos vendedores, influenciando o desempenho. Por sua vez, Verbeke et al. (2011) identificam, dentre diversos antecedentes de desempenho de vendas, a venda adaptativa como um dos principais comportamentos que o influenciam. Ambos analisam os construtos no nível individual. Neste trabalho propomos que essa

influência acontece em dois níveis de desempenho, individual e do time.

MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto nesta pesquisa. No modelo, são sugeridos os efeitos diretos e indiretos da potência do time no desempenho do vendedor e do time. No modelo as covariáveis usadas para controlar os efeitos foram idade, sexo, experiência do empregado de linha de frente e quantidade de membros do time.

Para explorar as implicações da potência no desempenho individual e do time utilizamos o modelo Input-Process-Output (IPO), que é o modelo dominante quando se busca analisar times (Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998). O modelo "retrata as variáveis do processo como mecanismos que vinculam os inputs e os outputs organizacionais" (Glaber, Rapp & Richey, 2014, p.174).

O modelo IPO é útil e se aplica ao contexto da nossa pesquisa por considerar que variáveis independentes afetam determinadas variáveis de resultados por meio de um processo, que no caso da nossa pesquisa é o processo de mediação seriada. Entendemos a potência como um input que atinge o desempenho do individual e do time (outputs) por meio de um processo de influência da autoeficácia do vendedor e do seu comportamento de venda adaptativa.

Os inputs e outputs podem ser classificados em três categorias: (a) fatores individuais, que descrevem as percepções ou características dos membros do time; (b) fatores do grupo, que tratam do time com um todo; (c) fatores do ambiente, que descrevem o contexto em que o time atua (Hackman, 1987). No nosso caso, os construtos de potência, desempenho individual e do time classificam-se como fatores individuais, por terem sido operacionalizados a partir da percepção individual de cada membro do time.

A chave do modelo está no processo em que o input impacta o output (Hackman, 1987). Uma premissa básica do modelo Input-Process-Output é “que os estados de input afetam os resultados de desempenho exclusivamente através de seus efeitos intermediários” (Hackman, 1987, p.320). A premissa do IPO condiz com o nosso trabalho, que apresenta como tese que o efeito da potência no desempenho individual e do time passa pela autoeficácia e venda adaptativa dos vendedores.

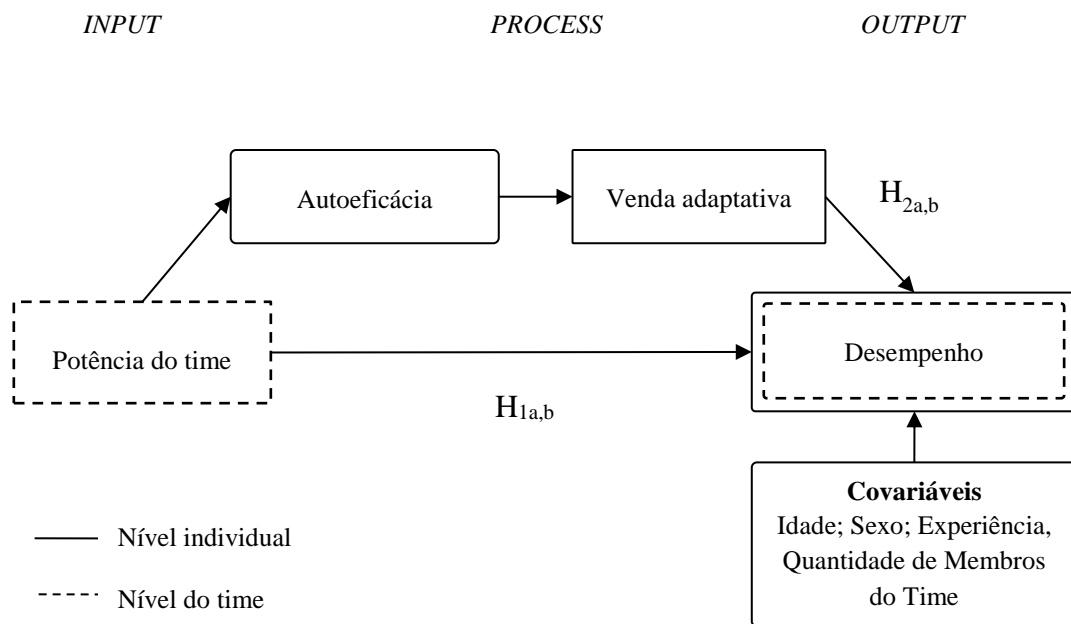


Figura 1 – Modelo teórico dos efeitos da potência no desempenho

EFEITO DIRETO DA POTÊNCIA NO DESEMPENHO

Na primeira hipótese, sugere-se que a potência do time influencia tanto o desempenho individual dos vendedores como o desempenho do time, de duas maneiras. Primeiro, Ahearne et al. (2010) esclarecem que a potência do time aumenta o comportamento de ajuda no grupo. Acreditamos que essa ajuda fará com que os vendedores trabalhem em conjunto, buscando um objetivo comum, que é melhorar o desempenho. Dessa forma, quando todos os vendedores trabalham em conjunto em busca de um mesmo objetivo, ajudando uns aos outros, as suas qualidades individuais podem sobressair, e as fraquezas de uns (ex. falta de informação, inexperiência, ansiedade) podem ser suprimidas pelas qualidades de outros, permitindo que os problemas sejam resolvidos (Ahearne et al., 2010). Portanto, a potência do time facilita a ajuda e tende a influenciar o desempenho individual dos vendedores e o desempenho coletivo.

Segundo, Gully et al. (2002) argumentam que a potência do time aumenta o esforço do grupo. Isso acontece porque a potência pode gerar uma motivação compartilhada entre o grupo que o fará se esforçar na busca dos seus objetivos.

Quando os vendedores acreditam na capacidade do time de realizar suas tarefas eles irão depender mais esforço para concretizá-las, gerando um maior desempenho. Dessa forma, a percepção individual de potência do grupo tem influência tanto no desempenho individual quanto no desempenho coletivo. Portanto:

H1: A percepção sobre a potência do time tem efeito positivo (a) no desempenho individual e (b) no desempenho do time.

Mediação em série na relação entre potência e desempenho

Sugere-se que o efeito indireto da potência do time no desempenho, tanto individual como coletivo, acontece em série, sendo transmitido primeiro pela autoeficácia e depois pela venda adaptativa. Três argumentos são elaborados para explicar os mecanismos da mediação em série.

O primeiro argumento refere-se à relação entre a potência do time e os níveis de autoeficácia e venda adaptativa dos vendedores. Como a potência do time é uma crença generalizada sobre a capacidade do grupo de atingir os objetivos (Gully et al., 2002), um indivíduo pertencente a esse time, que considera a potência do time alta irá acreditar também na capacidade individual de realizar suas tarefas com sucesso, uma vez que ele faz parte do grupo (Gully et al., 2002; Stajkovic et al., 2009). Em sequência, a potência do time influencia a venda adaptativa. Román e Iacobucci (2010) esclarecem que para agir de forma adaptativa os vendedores precisam obter confiança na sua capacidade de atingir seus resultados. Dessa forma, o vendedor que percebe a potência do seu time como sendo alta vai adquirir maior confiança na realização das tarefas de vendas e aumentar sua capacidade de agir adaptativamente. O segundo argumento refere-se à relação entre autoeficácia e venda adaptativa. A percepção de autoeficácia é defendida por Bandura (1977) como uma das características que mais impacta

no comportamento dos indivíduos, porque “quanto maior a autoeficácia, maiores os esforços” em busca dos objetivos (p. 194). Esses esforços serão direcionados para atender às necessidades de cada cliente, fazendo com que o vendedor se adapte a cada interação (Spiro & Weitz, 1990). Então, a autoeficácia dos vendedores influencia o desenvolvimento da sua capacidade de venda adaptativa. Nesse sentido, quanto mais os vendedores acreditam que conseguem atingir os seus objetivos, mais eles irão usar os fatores cognitivos para determinar a motivação e o comportamento (Bandura, 2001).

O terceiro argumento refere-se à relação da autoeficácia e da venda adaptativa com o desempenho individual e do time. Indivíduos que têm autoeficácia positiva direcionam o esforço e a motivação (Bandura, 2001) nas tarefas necessárias para atingir os níveis de desempenho desejados (Brown et al., 2005). A Teoria Social Cognitiva sugere que as crenças da autoeficácia são importantes aspectos da motivação (Bandura, 1977; 2001; 2011), as quais auxiliam os vendedores no controle psicológico e comportamental, fazendo com que eles não desistam diante das dificuldades (Maddux, 2000). Assim, a autoeficácia gera resistência na dificuldade, influenciando o desempenho individual e do time (Brown et al., 2005; Fu, et al., 2010; Stajkovic & Luthans, 1998).

Com relação à venda adaptativa, Franke e Park (2006) acreditam que simples formas de adaptação, como reações às perguntas, aos comentários e à linguagem corporal podem auxiliar no relacionamento com os indivíduos. Dessa forma, ao estabelecer um relacionamento agradável com o cliente, os vendedores aumentam as chances de efetivar a venda e, assim, de elevar o desempenho individual (Franke & Park, 2006). Dessa forma, a venda adaptativa é um comportamento de vendas que auxilia os vendedores a agir de acordo com cada situação, com cada cliente e com cada objetivo de venda, conseguindo soluções mais eficazes e influenciando o desempenho individual e do time (Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986). Sugere-se, portanto que:

H2: A percepção sobre a potência do time tem efeito indireto e positivo em série no (a) desempenho individual e no (b) desempenho do time, passando pela autoeficácia e pelo comportamento de venda adaptativa do vendedor.

MÉTODO

Procedimentos

Os dados da pesquisa foram coletados com funcionários de linha de frente do setor bancário. Esses funcionários normalmente trabalham em times, buscam desempenho individual e do grupo e possuem metas compartilhadas. Suas vendas originam de uma grande variedade de produtos e serviços oferecidos para os

clientes, como seguros, empréstimos, aplicações, cartões de crédito, dentre outros. Os times e seus integrantes buscam estratégias de diferenciação dos produtos e serviços perante outros bancos, buscando conquistar e manter clientes e participação no mercado. Com isso, o setor bancário parece ser um ambiente propício para a pesquisa. Jong et al. (2005), Román e Iacobucci (2010) também investigaram esses contextos para a compreensão das relações propostas. Para a coleta de dados, um questionário impresso foi enviado aos bancos e, após autorização dos gerentes, entregue aos funcionários de linha de frente, assegurando-lhes a confidencialidade de suas respostas.

Amostra

A amostra final consiste de 101 respostas, sendo 100 válidas, coletadas num período de quatro semanas. Ao todo, cinco bancos diferentes participaram da amostra (Uniprime, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa e Sicredi). Não houve diferença de média para potência do time ($F(4,79)=0,47$; $p=NS$), autoeficácia ($F(4,79)=1,74$; $p=NS$), desempenho do time ($F(4,79)=1,87$; $p=NS$), desempenho individual ($F(4,79)=0,59$; $p=NS$) e venda adaptativa ($F(4,79)=0,97$; $p=NS$) quanto aos cinco bancos.

No total 57,4% dos funcionários eram homens. A idade do funcionário variou de 19 até 66 anos ($M=38,81$; $DP=12,47$) e a média de experiência em vendas foi de 10,72 anos ($DP=8,76$). Os times de vendas eram formados por 2 até 60 membros, com uma média de 27,41 membros ($DP=16,38$; $Moda=30$; $Mediana=25$).

Utilizando o software Gpower 3.1 e assumindo a amostra de 100 sujeitos, $f^2=0,49$, seis preditores de desempenho apresentados no modelo teórico e uma probabilidade de erro $\alpha=0,05$, tem-se o poder de 0,99. Esse resultado do poder tem como base a não centralidade do parâmetro $\lambda=0,49$ e o valor crítico de $F=2,19$. Portanto, o tamanho da amostra nesta pesquisa é adequado para alcançar um alto nível de poder e reduzir a probabilidade de Erro do Tipo II.

Mensuração

Todos os construtos da pesquisa foram mensurados por meio de escalas já utilizadas em estudos anteriores, que foram traduzidas para a Língua Portuguesa. As questões tinham opções de respostas variando de 1=discordo totalmente a 10=concordo totalmente. Os construtos foram todos medidos no nível individual. A potência do time e o desempenho do time referem-se à percepção do funcionário em relação ao grupo.

A potência do time é definida como “uma crença generalizada sobre a habilidade do time em atuar frente a qualquer tarefa e em qualquer contexto” (Gully et al., 2002, p.820). Para a sua medição utilizamos a escala de cinco itens adaptada de Guzzo, Yost, Campbell e Shea (1993).

Autoeficácia é definida como uma “percepção dos indivíduos sobre suas capacidades de conseguir os efeitos desejados em suas ações” (Bandura, 1977, p.193). Nós usamos a escala de cinco itens adaptada de Jones (1986) para a medição desse construto.

A venda adaptativa é definida como a capacidade de “alteração do comportamento de vendas durante uma interação com o cliente, baseada em informações percebidas” (Weitz et al., 1986, p.175). Em termos de mensuração nós utilizamos a escala de Spiro e Weitz (1990) com três itens.

O desempenho individual representa a percepção do indivíduo sobre o seu desempenho com as vendas dos produtos e serviços financeiros. O desempenho do time representa a percepção do indivíduo sobre o desempenho do seu time. Ambos foram mensurados com quatro questões adaptadas de Behrman e Perreault (1982), sendo então medidos de forma subjetiva.

Alguns trabalhos como Monteiro e Vieira (2015) já haviam realizado medições subjetivas de desempenho neste contexto. Para Behrman e Perreault (1982) autoavaliações de desempenho são mais apropriadas para garantir a confidencialidade dos dados e a padronização das informações quando se utilizam várias empresas na amostra. Em termos de covariáveis, nós utilizamos idade, sexo, experiência do funcionário de linha de frente do banco e quantidade de membros do time.

Análise

Para análise dos dados foram realizados testes estatísticos, utilizando as ferramentas AMOS (versão 20), SPSS (versão 22) e PROCESS (versão 2.16). Inicialmente foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com todos os construtos do modelo. Os resultados estão na Tabela 2.

Modelos	N	χ^2	Gl	χ^2/gl	P valor ¹	CFI	GFI	TLI	RMSEA	P valor ²
Null Model	100	179	465	2,6	0,000	0,85	0,72	0,82	0,13	0,000
Modelo 1	100	94	163	1,7	0,000	0,95	0,84	0,93	0,08	0,006

Tabela 2 – Resultados dos Modelos da Análise Fatorial Confirmatória

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

O null model refere-se ao modelo inicial e o modelo 1 refere-se ao modelo sem o item dois de potência, os itens dois e quatro de autoeficácia, o item dois de desempenho individual e o item quatro de desempenho do time.

Marôco (2014) expõe que os modelos para serem aceitáveis devem ter CFI, GFI e TLI maiores que 0,80 e RMSEA menor que 0,10. O modelo 1 está dentro de todos os parâmetros, inclusive em relação ao χ^2/gl (Marôco, 2014).

Após o ajuste do modelo, a validade convergente (AVE) e a confiabilidade composta (CC) foram verificadas e todos os construtos estão dentro dos parâmetros esperados (Tabela 3). A validade discriminante também foi analisada por meio da comparação da AVE com o quadrado dos coeficientes de correlação dos construtos. Todos os construtos apresentaram validade discriminante.

Em seguida, os testes estatísticos descritivos e de frequência e a análise de correlação foram realizados para compreensão da amostra. Posteriormente as análises de regressão e de mediação foram utilizadas para teste das hipóteses. A análise de regressão inicialmente foi usada para verificar o relacionamento direto entre as variáveis independentes do modelo e o desempenho.

O teste das demais hipóteses se deu a partir da análise de mediação. Nesse caso, utilizou-se método Bootstrap de Preacher e Hayes (2004), defendido por

Zhao, Lynch e Chen (2010) como vantajoso sobre outros métodos. Esse método foi realizado por meio do aplicativo PROCESS (modelo 6) junto ao SPSS. O método Bootstrap é um método robusto, que evita problemas de viés na pesquisa, foi usado primeiramente por permitir analisar mediação em série, por fornecer a significância da mediação por meio do intervalo de confiança e por ser útil, especialmente em casos de amostras médias e pequenas, como é o caso deste trabalho, por não apresentar suposições de normalidade (Field, 2013).

ANÁLISES E RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta a matriz de correlação. Nessa tabela encontramos evidências para as relações positivas entre potência e desempenho individual ($r=0,40$; $p<0,01$) e desempenho do time ($r=0,43$; $p<0,01$). Além disso, a potência se relacionou de forma positiva com a autoeficácia ($r=0,45$; $p<0,01$) e com a venda adaptativa ($r=0,38$; $p<0,01$).

Das variáveis de controle apenas a quantidade de membros no time apresentou associação com os construtos da pesquisa, mostrando relação com a autoeficácia ($r=0,36$; $p<0,01$), com a venda adaptativa ($r=0,26$; $p<0,05$) e com o desempenho individual ($r=0,29$; $p<0,01$).

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Idade	1								
2. Experiência	0,82**	1							
3. Sexo	0,05	-0,03	1						
4. Quantidade de membros do time	0,57**	0,43**	0,05	1					
5. Potência do time	0,11	0,09	-0,04	0,06	1				
6. Autoeficácia	0,19	0,17	0,09	0,36**	0,45**	1			
7. Venda adaptativa	0,09	0,09	0,00	0,26*	0,38**	0,67**	1		
8. Desempenho individual	0,14	0,16	-0,04	0,29**	0,40**	0,71**	0,74**	1	
9. Desempenho do time	0,06	0,11	-0,05	0,02	0,43**	0,42**	0,52**	0,56**	1
AVE					0,78	0,52	0,69	0,67	0,87
CC					0,93	0,76	0,87	0,86	0,95
Alpha de Cronbach					0,93	0,73	0,87	0,86	0,94
Média					8,01	8,29	8,60	8,73	8,58
Desvio-Padrão					1,92	1,39	1,34	1,12	1,30

Tabela 3 – Matriz de Correlação

Notas: A amostra é 100 funcionários. O símbolo de * indica significância a 5%, e o símbolo ** a 1%; Todos os demais coeficientes não apresentaram impacto estatístico significativo. AVE é a validade convergente e CC é a confiabilidade composta (CC).

Efeitos Diretos

A Tabela 4 apresenta os resultados das análises de regressão utilizadas para testar as hipóteses H1a e H1b do estudo. Três modelos de regressão hierárquica stepwise foram realizados para testar a influência de cada construto no desempenho (individual e do time). O primeiro modelo de regressão contém somente as covariáveis, para verificar o impacto das mesmas no desempenho e controlar as alterações conforme os outros construtos são inseridos no modelo. No segundo modelo foi adicionada a potência do time para verificar seu efeito direto no desempenho de forma isolada. No terceiro modelo a autoeficácia e a venda adaptativa foram inseridas para observar as influências tanto no desempenho individual, como no desempenho do time.

Em termos de resultados, a potência do time apresentou um efeito positivo no desempenho individual ($\beta = 0,43$; $p < 0,01$) e no desempenho do time ($\beta = 0,41$;

$p < 0,01$), suportando a H1a e a H1b. Isso significa que quando o vendedor acredita na capacidade do time de atingir as metas, o seu resultado é influenciado positivamente no nível individual e do time. Esses achados corroboram as pesquisas de Gully et al. (2002), Jong, Ruyter e Wetzels (2005), Stajkovic et al. (2009) e Ahearne et al. (2010), as quais demonstram que a potência do time influencia comportamentos de ajuda e de esforço nos times. O resultado inédito é que ampliamos os achados também para o nível individual.

A autoeficácia ($\beta = 0,37$; $p < 0,01$) e a venda adaptativa ($\beta = 0,43$; $p < 0,01$) causaram efeitos diretos e positivos no desempenho individual. Os achados estão de acordo com a literatura que determina a autoeficácia (Fu et al., 2010; Stajkovic & Luthans, 1998) e a venda adaptativa (Franke & Park, 2006, Román & Iacobucci, 2010) como antecedentes de desempenho. Com relação ao desempenho do time, somente a venda adaptativa apresentou impacto direto ($\beta = 0,39$; $p < 0,01$).

Construtos	Desempenho individual			Desempenho do time		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Intercepto	8,08	5,86	2,60	8,16	5,76	3,60
<i>Variáveis de controle</i>						
Idade	0,01	0,01	-0,07	0,14	0,13	0,10
Sexo	-0,07	-0,04	-0,08	-0,08	-0,05	-0,06
Experiência	0,09	0,05	0,10	0,06	0,03	0,06
Quantidade de membros do time	0,23	0,22	0,03	-0,10	-0,11	-0,20
<i>Variáveis do modelo</i>						
Potência do time (H _{1a} ; H _{1b})		0,43**	0,08		0,41**	0,26*

Autoeficácia			0,37**			0,02
Venda Adaptativa			0,43**			0,39**
R ² ajustado	0,04	0,22	0,56	-0,02	0,14	0,25
VIF ^a (Multicolinearidade)	3,99	4,00	4,01	4,00	4,00	4,01
F (modelo)	1,74	5,45**	16,51**	0,60	3,54**	4,64**

Tabela 4 – Modelos de regressão linear

Notas – A amostra é de 100 funcionários. O símbolo de * indica significância menor que 5%; ** menor que 1%. Todos os demais coeficientes não apresentaram impacto estatístico significativo. ^amaior VIF encontrado no modelo.

Mediação em série

Para analisar as hipóteses de mediação seriada utilizamos as análises propostas por Preacher e Hayes (2004) e Hayes (2013). Os resultados fornecem os coeficientes indiretos que passam pela autoeficácia, pela venda adaptativa e por ambas, gerando um valor de efeito direto total, representado pela Equação 1.

$$c = a_1 * b_1 + a_2 * b_2 + a_1 * d_{21} * b_2 + c' \quad (1)$$

No modelo de mediação, *c* é o efeito total da potência do time no desempenho (individual e do time), *c'* é o efeito direto da potência do time no desempenho (individual e do time), *a₁b₁* e *a₂b₂* são os efeitos indiretos que passam pelas mediadoras autoeficácia e venda adaptativa, respectivamente, e *a₁d₂₁b₂* é o efeito indireto em série que passa pelas duas mediadoras para chegar na variável dependente (Hayes, 2013). Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Relação Mediada em série	Desempenho Individual	Desempenho do time
<i>a₁b₁</i> :Potência→Autoeficácia→Desempenho	0,10*	0,01
<i>a₂b₂</i> :Potência→Venda adaptativa→Desempenho	0,03	0,03
<i>a₁d₂₁b₂</i> :Potência→Autoeficácia→Venda adapt →Desempenho (H _{2a} ; H _{2b})	0,08*	0,07*
Efeito indireto total (<i>a₁b₁+a₂b₂+a₁d₂₁b₂</i>)	0,20*	0,11*
Efeito direto (<i>c'</i>)	0,03	0,18*
Efeito total (<i>c</i>)	0,23***	0,29***
% de mediação do efeito total	87%	38%

Tabela 5 – Efeitos indiretos de mediação em série

Notas – A amostra é de 100 funcionários. O símbolo * indica que o intervalo de confiança é de 95%, não contendo 0 e *** indica que *p* < .001. O símbolo % representa o percentual do efeito total mediado pela autoeficácia e pela venda adaptativa.

A mediação com as covariáveis também foi estimada. Como 17 indivíduos não responderam idade e/ou experiência, testou-se a mediação com os 83 indivíduos e o resultado foi congruente com o da Tabela 4.

O impacto da potência do time no desempenho individual foi mediado pela autoeficácia e pela venda adaptativa em série (*a₁d₂₁b₂*=0,08; Intervalo de confiança inferior e superior, respectivamente IC=0,03–0,15), corroborando a H_{2a}. Isso significa que a potência do time causa um efeito indireto no desempenho individual propiciado pela autoeficácia e pela venda adaptativa, respectivamente.

O impacto indireto total, que considera a soma dos efeitos que passam pela autoeficácia e pela venda adaptativa, foi significativo (*β*=0,20; IC=0,10–0,35), representando 87% de mediação do efeito total da potência do time no desempenho individual. Dessa forma, a maior

parte do impacto que a potência do time causa no desempenho individual é transmitida indiretamente por meio da autoeficácia e da venda adaptativa.

Os achados evidenciam que a percepção da potência do time pelo vendedor faz com que a sua autoeficácia aumente (*β*=0,32; *p*<0,01). Quando o vendedor acredita que o seu time é capaz de atingir seus objetivos, essa confiança é trazida para o nível individual (autoeficácia). Por conseguinte, o vendedor que confia em suas habilidades e capacidades pode praticar a venda adaptativa (*β*=0,60; *p*<0,01). Assim, altas percepções de autoeficácia geralmente produzem uma capacidade maior de adaptação (Maddux, 2000). Como resultado, a venda adaptativa permite que os vendedores consigam adequar o seu comportamento a cada tipo de cliente, impulsionando o desempenho (Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986).

A potência do time teve um efeito indireto no desempenho do time passando pela autoeficácia e pela venda adaptativa (*a₁d₂₁b₂*=0,07; IC=0,03–0,16),

corroborando a H2b. Esse resultado evidencia que a potência do time influencia indiretamente o desempenho do time e o desempenho individual. O efeito indireto total também foi significativo ($\beta=0,11$; $IC=0,05-0,20$), indicando que 38% do efeito que a potência causa no desempenho do time é de forma indireta.

A potência do time influencia a autoeficácia dos indivíduos, que é um passo necessário para atingir os objetivos de vendas desejados. Por consequência, mais esforço é despendido na realização das tarefas (Ahearne et al., 2010). Com a confiança elevada, o vendedor tende a se adaptar (Román e Iacobucci, 2010), impactando positivamente o desempenho, individual e do grupo.

CONCLUSÕES

Este estudo analisou os efeitos da potência do time no desempenho, tanto de forma direta, quanto de forma indireta, por meio da autoeficácia e da venda adaptativa, usando como base a Teoria da Efetividade do time e a Teoria Social Cognitiva. Este trabalho apresenta um avanço na literatura ao relacionar construtos do time com elementos individuais para a obtenção de desempenho individual e do time. Podemos concluir que o indivíduo é afetado pela percepção que o mesmo possui do time ao mesmo tempo o desempenho do time é afetado pela crença individual e pelo comportamento de adaptação do vendedor, formando um ciclo positivo para o vendedor, para o time e para a empresa, em concordância com Lester et al. (2002).

Implicações teóricas

Esta pesquisa apresenta ao menos quatro contribuições para o desempenho de vendas e trabalho em times. Primeiro, a maioria dos trabalhos encontrados investiga a potência do time com a eficácia coletiva (ex.: Goncalo et al., 2010; Gully et al., 2002) ou investiga impactos diretos (ex.: Gully et al., 2002; Jung & Sosik, 2003). Neste trabalho relacionamos a potência do time com a autoeficácia, encontrando resultados que ampliam o poder explicativo da potência do time no nível individual de vendas. Além disso, diferente da maioria dos trabalhos analisados (ex.: Gully et al., 2002; Jong, et al., 2005; Román & Iacobucci, 2010), investigamos a potência do time relacionada aos resultados individuais e coletivos. Com isso, contribuímos com a Teoria da Potência do Time (Ahearne et al., 2010; Gully et al., 2002) e com a Teoria da Efetividade do Time (Rubin et al., 1978), ao elevar o poder de explicação da potência do time na determinação do desempenho de vendas.

Segundo, ao utilizar potência e autoeficácia, este trabalho avança na Teoria Social Cognitiva (Bandura, 2011, Maddux, 2000) por demonstrar a forma com que ambas as variáveis se relacionam no contexto de vendas, uma vez que a potência do time aumentou a autoeficácia dos vendedores. Nesse sentido, ao examinar uma mediação em série da autoeficácia e da venda adaptativa, contribuímos com a literatura (Ahearne et al., 2010; Gully et al., 2002), mostrando a sequência que a relação entre potência e desempenho acontece, pois com a percepção de potência, o vendedor tem a sua percepção de autoeficácia

elevada, gerando uma motivação suficiente para influenciar no seu comportamento de vendas, influenciando tanto no desempenho individual quanto no desempenho do time.

Terceiro, este trabalho contribui ao encontrar a relação entre autoeficácia e venda adaptativa. Essa relação até o momento havia sido sugerida teoricamente por outros autores, mas sem evidência empírica (ex.: Bandura, 2011; Maddux, 2000; Spiro & Weitz, 1990). Uma das premissas da Teoria Social Cognitiva é que os indivíduos respondem de modo cognitivo e comportamental aos eventos que acontecem no ambiente (Maddux, 2000), gerando a autoeficácia. Por consequência, a percepção da autoeficácia determina a adaptação comportamental (Bandura, 2011). Portanto, a relação entre autoeficácia e venda adaptativa é tão consistente que permite que o efeito da potência chegue indiretamente até o desempenho.

Quarto, ao estabelecer a venda adaptativa como mediadora da relação entre potência do time e desempenho, este estudo avança nos trabalhos da venda adaptativa posicionando-a como um mecanismo transmissor de efeitos indiretos. De acordo com Weitz et al. (1986), a prática de venda adaptativa medeia o relacionamento entre características dos vendedores, tais como conhecimentos e habilidades de aquisição de informações, e desempenho. Borg e Johnston (2013) propuseram que a venda adaptativa também medeia o relacionamento entre habilidades interpessoais e desempenho no processo de vendas. Este estudo mostrou não apenas a capacidade mediadora da venda adaptativa na relação entre habilidades cognitivas do vendedor e desempenho de vendas, como também sua junção com a autoeficácia, ampliando os estudos de Weitz et al. (1986) e Borg e Johnston (2013).

Implicações gerenciais

Os resultados deste estudo podem contribuir com a prática de vendas. Uma primeira implicação é que os gerentes das agências podem buscar o desenvolvimento da sinergia e do trabalho conjunto nos vendedores. Por exemplo, Ahearne et al. (2010) encontraram que a potência pode ser impactada pela atitude de empoderamento. Isso significa que os gerentes do banco podem aumentar a flexibilidade e a participação dos funcionários do time na tomada de decisão, fazendo com que a potência do grupo aumente.

Outra implicação para desenvolver a percepção de potência do time é inserir novos vendedores em times seniores que possuem um desempenho elevado. Esses novos vendedores irão acreditar no potencial do time, o que, por conseguinte, gerará um aumento na sua autoeficácia, na sua capacidade de adaptação e nos seus resultados. Por outro lado, em um time com baixa potência, uma estratégia interessante seria inserir um ou mais membros que possuem uma alta autoeficácia, fazendo com que essa crença se dissemine pelo time. Essas estratégias podem ser aliadas ao estabelecimento de metas coletivas, além das metas individuais, onde os novos grupos trabalharão em prol do individual e do coletivo. Uma terceira implicação gerencial diz respeito ao consenso dos vendedores sobre a potência de seu time. Como achado por Jong et al. (2005), o consenso do time aumenta o efeito da sua potência. Tendo isso em vista, gestores devem se preocupar com a coesão entre os membros do time para verificar se todos os vendedores percebem o potencial do seu time da mesma maneira. Com a mesma visão sobre a potência do

time, os vendedores compreendem melhor as habilidades do time, aumentando seu sentimento de pertencimento no grupo. Sentindo-se inseridos no grupo e sabendo o que este tem por expectativa, o nível de confiança dos vendedores sobre a sua capacidade aumenta, impactando positivamente sua autoeficácia e seu comportamento adaptativo.

Limitações

Como limitação, consideramos a mensuração de desempenho de forma subjetiva. Ahearne et al. (2010), por exemplo, conseguiram dados objetivos dos registros da empresa para mensurar o desempenho do time, tais como faturamento da empresa ou venda diária. Dados como comissões recebidas, indicadores objetivos de metas estabelecidas e alcançadas, entre outros poderiam ser adotados como medidas objetivas de desempenho. Todavia, ainda é comum o uso de medidas de percepção para a medição de competências e desempenho (Chakrabarty et al., 2014).

Outra limitação pode ser considerada pela coleta de dados ter sido realizada somente a partir de uma fonte de dados, os funcionários. Dados de gerentes avaliando seus funcionários ou clientes avaliando o desempenho dos vendedores poderiam enriquecer a pesquisa, gerando uma investigação multinível.

Futuras Pesquisas

A presente pesquisa encontrou uma mediação de maior magnitude para o nível individual do que para o nível do time. O uso de mediadoras no nível individual pode ter influenciado o resultado. Assim, novas pesquisas poderiam considerar a eficácia coletiva para uma nova análise da mediação seriada. Portanto, pesquisas futuras usando elementos mediadores em nível de time pode ser um caminho interessante de comparação.

Pesquisas futuras poderiam também adicionar o consenso do time como variável moderadora entre a relação de potência e autoeficácia. Esse raciocínio é embasado em Jong et al. (2005), os quais suportaram a ideia do consenso sobre a potência do time como condição moderadora da relação entre potência do time e desempenho do grupo. Assim, seria viável inserir o consenso no modelo teórico proposto pela presente pesquisa, com a possibilidade de ampliar os efeitos sobre as relações deste estudo. Além disso, novas pesquisas podem examinar o papel moderador que a diversidade cultural e o tamanho do time têm sobre essa mediação encontrada. Troster et al. (2014) identificaram que a diversidade cultural entre os membros do time modera a relação entre o tamanho do time e a sua potência. Para eles quando o time é pequeno, uma baixa diversidade cultural favorece a potência do time, mas quando o tamanho do time é grande, uma grande diversidade cultural entre os membros favorece a potência do time. Dessa forma, pode-se supor que essas variáveis terão interferência no modelo aqui proposto.

REFERENCES

Ahearne, M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Mathieu, J.E., & Lam, S.K. (2010). The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 458–469. doi: 10.1509/jmkr.47.3.458

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentive perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.1

Bandura, A. (2011). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of management*, 38(1), 9-44. doi: 10.1177/0149206311410606

Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J., & Mount M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.

Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370. doi: 10.1016/0148-2963(82)90039-X

Borg, S. W., & Johnston, W. J. (2013). The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 39-51. doi: 10.2753/PSS0885-3134330104

Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972-979. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.972

Chakrabarty, S., Widing, R. E., & Brown, G. (2014). Selling behaviors and sales performance: the moderating and mediating effects of interpersonal mentalizing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 112-122. doi: 10.1080/08853134.2014.890899

Chen, C. C., & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 33-50. doi: 10.1080/08853134.2013.870183

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage: London.

Franke, G.R., & Park, J.E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702. doi: 10.1509/jmkr.43.4.693

Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E., & Jones, E. (2010). Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of Marketing*, 74(6), 61-76. doi: 10.1509/jmkg.74.6.61

Gabler, C. B., Rapp, A., and Richey, R. G. (2014). The effect of environmental orientation on salesperson effort and participation: the moderating role of organizational identification. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 173-187. doi:10.1080/08853134.2014.890906

Goncalo, J. A., Polman, E., & Maslach, C. (2010). Can confidence come too soon? Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes, 113(1), 13-24. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.05.001
- Gully, S.M., Joshi, A., Incaltcaterra, K.A., & Beaubien, J.M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 819-832. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.819
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106. doi: 10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x/full
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862. doi: doi.org/10.1037/a0022465
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. doi: 10.2307/256188
- Jong, A., Ruyter, K., Wetzels, M. (2005). Antecedents and Consequences of Group Potency: A Study of Self-Managing Service Teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625. doi: 10.1287/mnsc.1050.0425
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.107
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. *Group & Organization Management*, 28(3), 366-391. doi: 10.1177/1059601102250821
- Lester, S.W., Meglino, B.M., Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: a longitudinal investigation of newly formed work group. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368. doi: 10.2307/3069351
- Locander, D. A., Mulki, J. P., & Weinberg, F. J. (2014). How do salespeople make decisions? The role of emotions and deliberation on adaptive selling, and the moderating role of intuition. *Psychology & Marketing*, 31(6), 387-403. doi: 10.1002/mar.20702
- Maddux, J.E. (2000). Self-Efficacy: The Power Of Believing You Can. In Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. 2ed. ReportNumber, Lda.
- Mcfarland, R.G., Challagalla, G.N., & Shervani, T.A. (2006). Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117. doi: 10.1509/jmkg.70.4.103
- Monteiro, R. B., & Vieira, V. A. (2016). Team Potency and Its Impact on Performance via Self-efficacy and Adaptability. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(1), 98-119. doi: 10.1590/1807-7692bar2016150283
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods*, 36(4), 717-731. doi: 10.3758/BF03206553
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38(3), 363-382. doi: 10.1007/s11747-009-0166-9
- Rubin, I. M., Plovnik, M. S., & Fry, R. E. (1978). *Facilitator Manual to Accompany Task-oriented Team Development*. New York: McGraw-Hill.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863. doi: 10.1037/a0022625
- Spiro, R.L., & Weitz, B.A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69. doi: 10.2307/3172551
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240
- Stajkovic, A.D., Lee, D., & Nyberg, A.J. (2009). Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationships, and Test of a Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 814-828. doi: 10.1037/a0015659
- Tröster, C., Mehra, A., & van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 245-255. doi: 10.1016/j.obhdp.2014.04.003
- Van der Bijl, J.J., & Shortridge-Baggett, L. M. (2002). *The Theory and Measurement of the Self-Efficacy Construct*. (Cap. 2, pp. 9-30). New York: Springer Publishing Company.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. doi: 10.1007/s11747-010-0211-8
- Weitz, B.A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50 (4), 174-191. doi: 10.2307/1251294
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206. doi: 10.1086/651