



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ WALTER SAMPAIO SOUZA

**O IMPACTO DO CONFLITO DE PAPÉIS NO DESEMPENHO DO
VENDEDOR: EFEITOS MODERADORES DO TREINAMENTO E DO
FLUXO DE COMUNICAÇÃO**

Apoio Capes

**Maringá
2025**

JOSÉ WALTER SAMPAIO SOUZA

**O IMPACTO DO CONFLITO DE PAPÉIS NO DESEMPENHO DO
VENDEDOR: EFEITOS MODERADORES DO TREINAMENTO E DO
FLUXO DE COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), da Universidade Estadual de Maringá (UEM), como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Marketing e cadeias produtivas.

Orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.

Apoio Capes

ODS contemplados: 3, 4, 5, 8, 9, 12, 17

**Maringá
2025**

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

S729i	<p>Souza, José Walter Sampaio</p> <p>O impacto do conflito de papéis no desempenho do vendedor : efeitos moderadores do treinamento e do fluxo de comunicação / José Walter Sampaio Souza. -- Maringá, PR, 2025.</p> <p>67 f. : il., figs., tabs.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.</p> <p>1. Conflito de papel - Vendedores. 2. Vendedores - Desempenho. 3. Comunicação vertical. 4. Comunicação horizontal . 5. Teoria de papéis. I. Silva, Juliano Domingues da, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDD 23.ed. 658.81</p>
-------	---



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Av. Colombo, 5700 - Zona Q7 - 87020-900 - Maringá - PR.
Homepage: www.ppa.uem.br
Facebook: https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaoem/?modal=admin_todo_tour
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-1291731/>
Contatos: (64) 3011-5949 - E-mail: sec-ppa@uem.br

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI) – UEM/UESB

Aos nove dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e cinco, às nove horas e trinta minutos, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão da Turma Temporária de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UESB - Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI), sob o título: “O impacto do conflito de papéis no desempenho do vendedor: efeitos moderadores do treinamento e do fluxo de comunicação”, de autoria de **JOSÉ WALTER SAMPAIO SOUZA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Juliano Domingues da Silva (presidente), Dr. Marcos Inacio Severo de Almeida (membro examinador externo - PPGADM/UFG) e Dr. Valter Afonso 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.

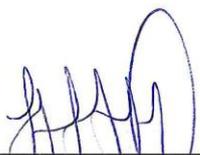
OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica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

EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

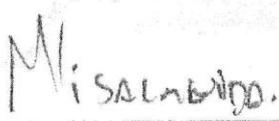
OBS: Em caso de “REFORMULAÇÃO DO TRABALHO”, haverá necessidade de nova defesa pública?

SIM; NÃO

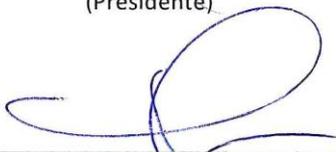
Maringá, 09 de maio de 2025.



Dr. Juliano Domingues da Silva
(Presidente)



Dr. Marcos Inacio Severo de Almeida
(membro examinadora externa – UNICESUMAR)



Dr. Valter Afonso Vieira
(membro examinador do PPA)



Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui.

À minha mãe, Carmelita Sampaio, tenho certeza de que está muito feliz. Como te prometi, mainha, minha rainha, concluí a dissertação!

À minha filha, Ana Júlia, por tudo e por tanto amor; saiba que é uma honra ser teu pai.

Ao meu companheiro, meu amor, Robson Dantas, que sempre esteve comigo, me dando força e apoio.

Ao meu primo Domingos Sávio, por ter feito a intermediação com um dos donos da empresa para que fosse possível a realização da pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, foi fantástico estar com vocês! Povo guerreiro, que sempre procurou se ajudar mutuamente nessa caminhada. Nossos cafés, nossas resenhas, nossos encontros... tudo foi tão especial. Muito obrigado pelo companheirismo!

Agradeço à Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), em especial à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG), pela iniciativa de firmar a parceria com a UEM, que possibilitou a realização deste mestrado, tão importante para nós, técnicos e analistas.

Agradeço imensamente a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), que se deslocaram até Vitória da Conquista, na Bahia, para ministrar as disciplinas do curso. Vocês são incríveis: prof. Crubellate, profa. Fabiane, prof. José Paulo, profa. Josiane, prof. Márcio, prof. Maurício, profa. Sandra (gratidão pela força, carinho e acolhimento), profa. Olga, prof. Valter Vieira. Muitíssimo obrigado a todos(as) vocês.

E, por fim, ao professor Juliano Domingues da Silva, meu orientador. Sua competência, disponibilidade e apoio foram fundamentais para que eu pudesse concluir esta dissertação. Obrigado, professor! Que Deus o abençoe sempre!

RESUMO

Esta pesquisa investiga como o treinamento por meio de *role playing* e os fluxos de comunicação (vertical e horizontal) podem reduzir o efeito negativo do conflito de papel no desempenho de vendedores em uma empresa distribuidora atacadista/varejista que atua nos mercados B2B e B2C. O conflito de papel, caracterizado pelo desalinhamento entre as expectativas organizacionais e as percepções dos vendedores, ocasionalmente impacta negativamente sua eficácia comercial. O estudo parte do pressuposto de que estratégias de capacitação (como o *role playing*) e uma comunicação eficiente (tanto hierárquica quanto entre pares) podem atenuar esse efeito adverso. Para testar essas relações, adotou-se uma abordagem quantitativa, com dados coletados por meio de *survey* aplicado a vendedores de uma empresa atacadista/varejista em Vitória da Conquista (BA). Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese de que o conflito de papéis exerce impacto negativo no desempenho dos vendedores, embora sua média na amostra tenha sido relativamente baixa ($M = 2,52$). No entanto, o efeito moderador do treinamento por *role playing* não foi estatisticamente significativo, indicando que essa estratégia não reduziu de forma efetiva o impacto do conflito de papéis sobre o desempenho. Em contrapartida, a comunicação horizontal apresentou efeito moderador positivo e significativo ($\beta = 0,39$; $p = 0,04$), demonstrando que o diálogo e a troca de experiências entre os vendedores atuam como mecanismos de atenuação dos efeitos adversos do conflito de papéis. Já a comunicação vertical não apresentou moderação significativa, sugerindo que o fluxo de informações entre gestores e subordinados, embora teoricamente relevante, não foi suficiente para mitigar os conflitos percebidos. No contexto estudado, apenas a comunicação horizontal entre os vendedores apresentou efeito moderador estatisticamente significativo sobre a relação entre conflito de papéis e desempenho, sugerindo que as interações informais entre pares – baseadas na troca de experiências e estratégias de enfrentamento – podem ter maior relevância na mitigação dos efeitos adversos do conflito de papéis do que intervenções formais, como o treinamento por *role playing* ou a comunicação vertical com gestores, cujos efeitos não se mostraram significativos na presente análise.

Palavras-chave: Conflito de Papel, Desempenho de Vendedores, Treinamento em *Role Playing*, Comunicação Vertical, Comunicação Horizontal, B2B, B2C.

ABSTRACT

This research investigates how training through role playing and communication flows (vertical and horizontal) can reduce the negative effect of role conflict on the performance of salespeople in a wholesale/retail company operating in the B2B and B2C markets. Role conflict, characterized by a misalignment between organizational expectations and salespeople's perceptions, occasionally negatively impacts their commercial effectiveness. The study assumes that training strategies (such as role playing) and efficient communication (both hierarchical and between peers) can mitigate this adverse effect. To test these relationships, a quantitative approach was adopted, with data collected through a survey applied to salespeople from a wholesale/retail company in Vitória da Conquista (BA). The results of the research confirmed the hypothesis that role conflict has a negative impact on salesperson performance, although its average in the sample was relatively low ($M = 2.52$). However, the moderating effect of role playing training was not statistically significant, indicating that this strategy did not effectively reduce the impact of role conflict on performance. On the other hand, horizontal communication had a positive and significant moderating effect ($\beta = 0.39$; $p = 0.04$), showing that dialog and the exchange of experiences between salespeople act as mechanisms to mitigate the adverse effects of role conflict. Vertical communication, on the other hand, did not show significant moderation, suggesting that the flow of information between managers and subordinates, although theoretically relevant, was not enough to mitigate perceived conflicts. In the context studied, only horizontal communication between salespeople had a statistically significant moderating effect on the relationship between role conflict and performance, suggesting that informal interactions between peers - based on sharing experiences and coping strategies - may be more relevant in mitigating the adverse effects of role conflict than formal interventions, such as role playing training or vertical communication with managers, whose effects were not significant in this analysis.

Keywords: Role Conflict, Salesperson Performance, Role Playing Training, Vertical Communication, Horizontal Communication, B2B, B2C.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas da simulação de <i>role playing</i>	29
Figura 2 – Fluxo da comunicação.....	32
Figura 3 – Modelo teórico proposto.....	38
Figura 4 – Moderação entre as variáveis conflito de papel e comunicação horizontal.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisas a respeito de tipos diferentes de Conflito de papéis na literatura de vendas	21
Quadro 2 – Pesquisas a respeito de <i>Role playing</i> na literatura de vendas.....	27
Quadro 3 – Pesquisas a respeito de fluxo de comunicação na literatura de vendas.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis.....	45
Tabela 2 - Descrição da amostra.....	46
Tabela 3 – Análise Fatorial Exploratória.....	47
Tabela 4 – Medidas descritivas dos construtos.....	48
Tabela 5 – Coeficientes de Correlação de Pearson dos construtos.....	48
Tabela 6 – Coeficientes de regressão linear.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
H4	Hipótese 4
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
PPA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
RLM	Regressão Linear Múltipla
TAS	Teoria da Aprendizagem Social
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Teoria de Papéis: fundamentos e aplicações no contexto de vendas	17
2.1.1 Conflitos de papel dos vendedores e desempenho em vendas	199
2.1.2 Tipos de conflitos de papel dos vendedores	21
2.2 Teoria da aprendizagem social.....	255
2.3 Role playing no treinamento de vendedores	266
2.4 Fluxo de comunicação vertical e horizontal.....	30
2.4.1 Fluxo de comunicação na literatura organizacional	30
2.4.2 Fluxo de comunicação na literatura de vendas.....	333
2.5 Hipóteses da pesquisa.....	355
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Contexto e design da pesquisa	40
3.2 Instrumentos da pesquisa	41
3.3 Estratégia de análise.....	42
4 RESULTADOS	444
4.1 Análise dos construtos.....	46
4.2 Teste das hipóteses.....	488
5 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES.....	544
5.1 Discussões teóricas.....	546
5.2 Implicações gerenciais.....	567
5.3 Limitações e sugestões para futuras pesquisas	579
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICES	64
Apêndice A – Questionário estruturado.....	644
Apêndice B – RLM com a variável DESEMPENHO.....	67

1 INTRODUÇÃO

Na vida cotidiana, as pessoas desempenham diversos papéis, seja como pais, gestores, docentes, profissionais, filhos, entre outros, tanto no âmbito familiar quanto no profissional. Ou seja, assumem diferentes papéis conforme o momento, demarcando posições na sociedade. Essa dinâmica foi explorada por Erving Goffman em sua teoria do papel social que comparou a interação humana a uma representação teatral, onde indivíduos buscam validar seus papéis perante os outros (Goffman, 1959). Ele argumentou que, ao desempenhar um papel, o indivíduo deseja que os observadores acreditem e levem a sério sua atuação naquele momento, como em uma representação teatral. Por exemplo, o comportamento de um cliente em um restaurante elegante difere daquele em um restaurante *fast-food*. Da mesma forma, um vendedor de rua atua de acordo com seu ambiente para atrair fregueses, assim como um vendedor de carros é treinado para se portar de maneira coerente e conquistar clientes.

Assim, no contexto organizacional, essa analogia é particularmente relevante para vendedores, cujo desempenho depende da capacidade de representar eficazmente diferentes papéis conforme as situações de venda - desde um atendimento formal em ambientes B2B até interações mais dinâmicas no varejo B2C. Embora os papéis dos vendedores possam ser assimilados de forma tácita, por meio de orientações difusas de gestores ou de expectativas sobre quais tarefas são mais importantes, é possível que surjam conflitos entre esses papéis, fenômeno conhecido como conflito de papéis. Como afirmam Carr et al. (2023), diversos estudos têm mostrado que os indivíduos frequentemente assumem múltiplos papéis — formais e informais — além daqueles definidos em seus empregos assalariados, e essa sobreposição de papéis é uma fonte recorrente de conflito de papéis.

O conflito de papel é um fenômeno amplamente estudado na literatura organizacional, especialmente no contexto das vendas, na qual os vendedores frequentemente enfrentam pressões conflitantes de diferentes *stakeholders* (Solomon, 1985). Conceitualmente, esse tipo de conflito ocorre quando os indivíduos recebem expectativas contraditórias ou incompatíveis em relação às suas responsabilidades e funções, o que pode gerar estresse e comprometer seu desempenho (Churchill *et al.*, 1985; Vieira *et al.*, 2017). Na área comercial os vendedores precisam equilibrar simultaneamente as demandas da organização com as expectativas dos clientes. Essa tensão pode resultar em impactos negativos sobre seu desempenho, comprometendo tanto sua eficácia quanto sua satisfação profissional (Santos; Domingues, 2024).

Diversas meta-análises têm explorado o impacto do conflito de papel sobre o desempenho dos vendedores. Estudos como os de Churchill *et al.* (1985) e Verbeke *et al.* (2011) revelam que o conflito de papel possui um efeito negativo moderado sobre o desempenho, com *effect sizes* variando entre $r = -0,25$ e $r = -0,32$. Essas análises demonstram a importância de compreender e mitigar os efeitos do conflito de papel para melhorar o desempenho das vendas.

Nesse contexto, a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1977) oferece um arcabouço teórico relevante ao enfatizar que a aprendizagem de papéis ocorre por observação e interação social. Os indivíduos aprendem apenas por experiência direta e também por observar o comportamento de outros e as consequências associadas a esses comportamentos. Esse processo é observado em ambientes organizacionais, onde normas, expectativas e habilidades referentes aos papéis a serem cumpridos são transmitidas por meio da interação social e de mecanismos de aprendizagem estruturados.

Nessa lógica, a aplicação da Teoria da Aprendizagem Social ao contexto do conflito de papel sugere que a clareza sobre as funções organizacionais pode ser aprimorada por meio de treinamentos formais e da interação social no ambiente de trabalho. O treinamento formal, especialmente por meio de técnicas como *role playing*, por se tratar de um recurso de treinamento que simula situações reais de vendas, permite que os vendedores pratiquem e internalizem diferentes cenários de interação e papéis esperados, auxiliando-os no gerenciamento das tensões decorrentes do conflito de papel (Moncrief, 1991). Estudos demonstram que essa abordagem contribui para o desenvolvimento de habilidades de comunicação e resolução de problemas em tempo real, ao proporcionar um ambiente seguro para testar diferentes estratégias de resposta a demandas conflitantes (Fine; Schumann, 1992).

Por outro lado, os mecanismos informais de aprendizagem, como a comunicação vertical e horizontal, também são fundamentais para a redução do conflito de papel, facilitando o alinhamento de expectativas de papéis e promovendo a cooperação dentro da organização (Simpson, 1959; Weimann, 1982). A comunicação vertical (entre gestores e equipes) garante que diretrizes organizacionais sejam claramente transmitidas, reduzindo ambiguidades sobre expectativas de papéis e funções. Já a comunicação horizontal (entre colegas) facilita a troca de experiências e a resolução de problemas, promovendo um ambiente mais colaborativo e coeso (Stan *et al.*, 2004). Esses processos ajudam a alinhar expectativas e a construir um senso de identidade profissional mais claro, reduzindo os efeitos negativos do conflito de papel.

Apesar dos avanços na compreensão do conflito de papel, a literatura ainda não explorou suficientemente como essas intervenções (*role playing* e comunicação vertical e horizontal) podem atuar como condições contingentes que moderam seu impacto negativo sobre o

desempenho dos vendedores. Esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao contribuir para a Teoria de Papéis (Goffman, 1959; Katz; Kahn, 1978) e oferecer *insights* práticos para gestores sobre como reduzir os efeitos adversos dos conflitos de papel e aprimorar a eficácia/desempenho das equipes de vendas. Dessa forma, ao identificar essas condições moderadoras, este estudo pode contribuir para a literatura ao demonstrar evidências empíricas de fatores que podem mitigar o impacto dos conflitos de papel, além de gerar insights para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes.

Tendo em vista essas reflexões iniciais, com a finalidade de compreender o objeto desta pesquisa, construímos a seguinte questão: como o treinamento por *role playing* e os fluxos de comunicação vertical e horizontal reduzem o efeito negativo do conflito de papel no desempenho de vendedores em uma empresa que atua simultaneamente nos mercados B2B e B2C?

O objetivo geral é, portanto, investigar como o treinamento por *role playing* e os fluxos de comunicação vertical e horizontal reduzem o efeito negativo do conflito de papel no desempenho de vendedores em uma empresa atacadista/varejista que atua simultaneamente nos mercados B2B e B2C. Para o alcance desse objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o efeito do conflito de papel no desempenho dos vendedores;
- b) Testar o efeito moderador do treinamento *role playing* no conflito de papel no desempenho dos vendedores;
- c) Avaliar o papel moderador da comunicação vertical na relação entre conflito de papel e desempenho dos vendedores quanto a vendas;
- d) Examinar a moderação da comunicação horizontal na relação entre conflito de papel e desempenho dos vendedores quanto a vendas.

A pesquisa adotou a abordagem quantitativa com *survey* aplicado a vendedores, analisando dados via regressão linear múltipla no *software* Jamovi. Foram obtidos 122 questionários válidos de um total de 200 vendedores que trabalham na empresa.

A empresa pesquisada situa-se na cidade de Vitória da conquista na Bahia, atuando desde 1976, atendendo mais de 17 mil clientes, atuante em 95% de todos os municípios da Bahia. Ainda segundo informação do diretor comercial, a empresa é uma das maiores distribuidoras atacadista, representando diversas indústrias de alimentos e bebidas além de produtos animais de pequeno e grande porte, e varejista do estado com mais de novecentos colaboradores. Em 2020, durante a pandemia da COVID-19 os gestores criaram o E-Commerce

B2B e B2C. Nos últimos três anos a empresa teve faturamento superior a 600 milhões de reais com a meta de chegar a um faturamento de 800 milhões de reais em 2025.

As contribuições dessa pesquisa são duplas: 1) avanço teórico ao integrar a Teoria dos Papéis com a Teoria da Aprendizagem Social, e 2) *insights* para gestores desenvolverem estratégias mais eficazes no gerenciamento de equipes comerciais, especificamente, como intervenções específicas de aprendizagem podem mitigar os impactos negativos dos conflitos de papel sobre o desempenho de vendas.

Nessa pesquisa foi apresentado e testado um modelo teórico com quatro hipóteses. Os resultados confirmaram a hipótese de que o conflito de papéis exerce impacto negativo no desempenho dos vendedores, embora sua média na amostra tenha sido relativamente baixa ($M = 2,52$). No entanto, o efeito moderador do treinamento por *role playing* não foi estatisticamente significativo, indicando que essa estratégia não reduziu de forma efetiva o impacto do conflito de papéis sobre o desempenho. Em contrapartida, a comunicação horizontal apresentou efeito moderador positivo e significativo ($\beta = 0,39$; $p = 0,04$), demonstrando que o diálogo e a troca de experiências entre os vendedores atuam como mecanismos de atenuação dos efeitos adversos do conflito de papéis. Já a comunicação vertical não apresentou moderação significativa, sugerindo que o fluxo de informações entre gestores e subordinados, embora teoricamente relevante, não foi suficiente para mitigar os conflitos percebidos. No contexto estudado, apenas a comunicação horizontal entre os vendedores apresentou efeito moderador estatisticamente significativo sobre a relação entre conflito de papéis e desempenho, sugerindo que as interações informais entre pares – baseadas na troca de experiências e estratégias de enfrentamento – podem ter maior relevância na mitigação dos efeitos adversos do conflito de papéis do que intervenções formais, como o treinamento por *role playing* ou a comunicação vertical com gestores, cujos efeitos não se mostraram significativos na presente análise.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, “Introdução”, apresenta a contextualização do problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa e a relevância do tema abordado. O segundo capítulo, “Referencial teórico”, discute os principais conceitos e teorias que sustentam a investigação, abordando o impacto do conflito de papéis no desempenho dos vendedores, bem como o papel do treinamento e do fluxo de comunicação vertical e horizontal como fatores moderadores dessa relação. O terceiro capítulo, “Procedimentos metodológicos”, detalha a abordagem metodológica adotada, descrevendo o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise. O quarto capítulo, “Resultados”, apresenta os achados da pesquisa e a análise dos construtos, bem

como o teste das hipóteses delineadas. Por fim, no quinto capítulo, “Discussões e implicações”, são apresentadas as principais conclusões, evidenciando limites e perspectivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, abordando conceitos essenciais para a compreensão do tema. Inicialmente, são discutidas as bases teóricas da Teoria de Papéis, destacando como os conflitos no papel dos vendedores podem impactar seu desempenho em vendas, e da Teoria da Aprendizagem Social (TAS), também conhecida como aprendizagem colaborativa (Bandura, 1977). Em seguida, explora-se o uso do *role playing* como estratégia de treinamento, analisando sua eficácia na capacitação e no desenvolvimento de habilidades dos profissionais da área. Além disso, são examinados os diferentes fluxos de comunicação – vertical e horizontal – no ambiente organizacional e sua influência na dinâmica de vendas. Por fim, são formuladas as hipóteses de pesquisa, estabelecendo as relações entre os conceitos apresentados e os objetivos do estudo. Esse capítulo, portanto, busca consolidar os principais fundamentos que sustentam a investigação e embasar as análises subsequentes.

2.1 Teoria de Papéis: fundamentos e aplicações no contexto de vendas

A Teoria de Papéis fornece um arcabouço fundamental para a compreensão do comportamento humano em diferentes contextos sociais, destacando como os indivíduos assumem expectativas e padrões de conduta vinculados às posições que ocupam em determinados grupos ou ambientes, particularmente em ambientes organizacionais (Katz; Kahn, 1978). Essa perspectiva encontra respaldo nas contribuições de Erving Goffman, que, ao empregar a metáfora da representação teatral, descreve as interações sociais como performances em um palco, onde cada indivíduo desempenha papéis diante de um público (sociedade). Segundo Goffman (1959), a vida social pode ser compreendida como um cenário no qual as pessoas buscam projetar uma imagem coerente e convincente de si mesmas, ajustando suas ações conforme as exigências e expectativas do meio em que estão inseridas. Dessa forma, o autor enfatiza que o comportamento humano é, em grande medida, uma construção interativa, na qual os indivíduos não apenas desempenham seus papéis, mas também negociam significados e legitimam suas posições na dinâmica social.

Nesse sentido, Goffman (1959, p. 12) afirma que:

a perspectiva empregada neste relato é a da representação teatral. Os princípios dos quais parti são de carácter dramático. Considerarei a maneira pela qual o indivíduo apresenta, em situações comuns de trabalho, a

si mesmo, e as suas atividades a outras pessoas, os meios pelos quais dirige e regula a impressão que formam a seu respeito e sobre as coisas que pode ou não fazer, enquanto realiza seu desempenho diante delas.

A perspectiva dramaturgica proposta por Goffman (1959) sugere que os indivíduos estão constantemente gerenciando a maneira como são percebidos pelos outros, ajustando seu comportamento para corresponder às expectativas associadas aos papéis sociais que desempenham. Para o autor, toda interação social pode ser analisada sob a ótica de uma metáfora teatral, na qual os elementos típicos do teatro ajudam a compreender as dinâmicas presentes nas relações interpessoais. Nesse contexto, um indivíduo em interação – como um vendedor diante de um cliente – pode ser interpretado como um ator que desempenha seu papel perante uma plateia. Seu objetivo é construir e manter uma imagem coerente e convincente, controlando as impressões que projeta sobre os outros. Em outras palavras, na interação comercial, o vendedor deve cumprir suas funções, bem como persuadir o cliente de que encarna autenticamente o papel que lhe é atribuído, legitimando sua atuação no contexto social e organizacional em que está inserido.

Essa análise possibilita uma compreensão mais ampla das interações cotidianas entre os indivíduos, evidenciando suas regularidades, normas e padrões sociais. Dessa forma, as experiências vivenciadas no dia a dia, especialmente no ambiente familiar e no contexto profissional, tornam-se exemplos concretos da abordagem goffmaniana, auxiliando na sua assimilação e tornando seus conceitos mais tangíveis. Ao observar essas interações, é possível perceber como os indivíduos ajustam constantemente seus comportamentos para atender às expectativas sociais, reforçando a ideia de que a vida em sociedade é, em grande medida, uma construção dramaturgica.

A partir da metáfora teatral proposta por Goffman, a Teoria de Papéis foi amplamente incorporada em diversas áreas do conhecimento, incluindo o ambiente organizacional. Rossini (2013) destaca que inúmeros pesquisadores têm se apropriado das noções goffmanianas para investigar distintas temáticas e espaços de interação, adaptando essa perspectiva a diferentes contextos sociais e profissionais. Como resultado, essas investigações têm gerado um corpo significativo de estudos que ilustram como os mecanismos de representação dos papéis sociais são acionados e manifestados nas dinâmicas do cotidiano, evidenciando a relevância da abordagem dramaturgica para a compreensão das relações humanas (Rossini, 2013). Ainda segundo o autor, embora a teoria tenha sido amplamente aplicada, duas lacunas persistem:

1. Falta de estudos empíricos sobre como intervenções específicas (ex.: *role playing*) moderam conflitos de papel em vendas;

2. Limitada integração entre a perspectiva dramaturgica (Goffman) e Teoria da Aprendizagem Social (Bandura) no contexto B2B e B2C.

No contexto das vendas, Solomon *et al.* (1985) enfatizam a relevância dos papéis desempenhados pelos vendedores, destacando como esses papéis influenciam diretamente os resultados das interações comerciais. Segundo os autores, os papéis sociais facilitam os intercâmbios e as relações entre os diferentes atores envolvidos no processo de venda, como vendedores, clientes e gestores. A entrada de um terceiro agente, como um gerente, pode ser decisiva para mediar a relação, impactando significativamente o sucesso e a satisfação da negociação. Corroborando essa perspectiva, Santos e Domingues (2024) afirmam que, no ambiente comercial, os papéis atribuídos a cada participante – sejam vendedores, clientes ou gestores – orientam os comportamentos e expectativas nas interações. Os autores ressaltam que a compreensão clara e a gestão eficaz desses papéis são fundamentais para garantir o sucesso das negociações. Nesse sentido, defendem que quanto maior a consciência dos indivíduos sobre os papéis que desempenham, menor a probabilidade de conflitos, permitindo interações mais fluidas e eficazes.

Além disso, autores seminais como Biddle (1986) e Sarbin e Allen (1968) deram contribuições fundamentais para o aprofundamento da Teoria de Papéis, destacando que os papéis sociais vão além de simples comportamentos esperados, sendo também moldados pelas expectativas alheias e pelas normas sociais vigentes. Esses estudiosos argumentam que a adesão a essas expectativas é essencial tanto para a manutenção da coesão social quanto para a eficácia dos sistemas organizacionais.

No contexto organizacional, a Teoria de Papéis tem sido amplamente empregada para analisar a influência dos papéis na dinâmica de poder, nos processos de comunicação e na performance das equipes. Katz e Kahn (1978) ressaltam que a maneira como os indivíduos assumem e desempenham seus papéis dentro das organizações impacta diretamente o funcionamento e a produtividade do grupo, evidenciando a importância da clareza e do alinhamento de expectativas para a eficiência organizacional.

2.1.1 Conflitos de papel dos vendedores e desempenho em vendas

O conflito de papel (*role conflict*) é uma das variáveis frequentemente estudadas em relação ao desempenho de vendas, dado seu impacto potencial sobre a eficácia dos vendedores. Conflito de papel ocorre quando, por exemplo, um vendedor recebe mensagens contraditórias

ou incompatíveis sobre como realizar seu trabalho, resultando em estresse e menor clareza em suas atividades como vendedor (Churchill Jr. *et al.*, 1985). Apple-Silva *et al.* (2011) afirmam:

Os conflitos de papéis podem ser interpapéis – quando um papel social assumido por uma pessoa é contraditório a outro ou a outros desempenhados; ou intrapapel – quando as exigências para um único papel são incompatíveis com a possibilidade de a pessoa desempenhar esse papel (Shaw e Constanzo, 1970). Já a ambiguidade de papéis significa a emissão de mensagens contraditórias sobre o desempenho em determinado papel e as expectativas sobre este.

Ao analisar especificamente o papel do vendedor, uma revisão de evidências baseadas em meta-análises revela que o conflito de papel exerce um impacto negativo sobre o desempenho desse profissional. Churchill Jr. *et al.* (1985) conduziram uma das primeiras meta-análises sobre os determinantes do desempenho dos vendedores, examinando diversas variáveis, entre elas o conflito de papel. Os resultados desse estudo indicaram que o conflito de papel possui um efeito negativo moderado sobre o desempenho em vendas, com um *effect size* (correlação) estimado em aproximadamente $r = -0,25$. Esse valor sugere que, embora o aumento do conflito de papel reduza a performance dos vendedores, esse impacto não é necessariamente severo.

Além desse estudo pioneiro, outras meta-análises corroboram essa evidência, demonstrando que vendedores submetidos a altos níveis de conflito de papel tendem a apresentar menor eficácia no desempenho de suas funções. Verbeke *et al.* (2011), em uma meta-análise mais recente, também investigaram os fatores determinantes do desempenho em vendas, incluindo o conflito de papel como uma variável central. Os autores encontraram um *effect size* ligeiramente mais acentuado do que o reportado por Churchill Jr. *et al.* (1985), com uma correlação estimada em $r = -0,30$. Esse achado sugere que, no contexto contemporâneo, marcado por demandas crescentes e maior complexidade nas atividades comerciais, o impacto negativo do conflito de papel sobre o desempenho dos vendedores pode ter se tornado ainda mais significativo. Assim, a necessidade de um alinhamento claro de expectativas e responsabilidades torna-se essencial para mitigar os efeitos adversos do conflito de papel e promover um desempenho mais eficiente na área de vendas.

Silva *et al.* (2022), ao analisarem os *drivers* do desempenho de vendas no Brasil, também incluíram o conflito de papel em sua meta-análise. Eles encontraram um *effect size* negativo de $r = -0,28$, similar aos achados anteriores, confirmando que o conflito de papel continua sendo um fator que prejudica o desempenho dos vendedores. Esse resultado é

consistente em diferentes contextos culturais, indicando a universalidade do impacto do conflito de papel.

Por fim, Claro *et al.* (2024) realizaram uma meta-análise abrangente sobre os fatores dinâmicos e globais que influenciam a eficácia dos vendedores. Os resultados desse estudo confirmam e ampliam as evidências anteriores, indicando um *effect size* ainda mais pronunciado do conflito de papel sobre o desempenho em vendas, com uma correlação estimada em $r = -0,32$. Tais dados reforçam a relevância do conflito de papel como um fator determinante para a performance dos vendedores em diferentes mercados ao redor do mundo. Além disso, o estudo sugere que, à medida que as exigências sobre os vendedores se tornam mais complexas e os ambientes de negócios mais dinâmicos, o impacto do conflito de papel pode se intensificar, tornando essencial a implementação de estratégias organizacionais que reduzam incertezas e aprimorem a clareza dos papéis desempenhados pelos profissionais de vendas.

Enfim, é importante pontuar que a gestão da organização pode e deve atuar de forma a minimizar esses possíveis conflitos, seja com treinamentos ou com uma boa política de comunicação dentro da empresa.

2.1.2 Tipos de conflitos de papel dos vendedores

Conforme evidenciado pelas pesquisas meta-analíticas, os vendedores frequentemente enfrentam conflitos de papel decorrentes das múltiplas expectativas e demandas impostas tanto pela organização quanto pelos clientes. Esses conflitos podem comprometer diretamente seu desempenho e a qualidade das interações comerciais (Verbeke *et al.*, 2011). No entanto, a literatura distingue diferentes tipos de conflitos de papel, cada um com implicações específicas para a atuação dos vendedores. Para sistematizar essas variações, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais tipos de conflitos de papel identificados na literatura sobre vendas, com base nas pesquisas destacadas. Essa classificação produz uma compreensão mais estruturada dos desafios enfrentados pelos profissionais da área e auxilia no desenvolvimento de estratégias para mitigar seus efeitos negativos.

Quadro 1 – Pesquisas a respeito de tipos diferentes de Conflito de papéis na literatura de vendas

Autor/Ano	Descrição da Amostra	Tamanho da Amostra	Metodologia	Tipos de Conflito
Lawrence <i>et al.</i> (2019)	Vendedores em setores B2B e serviços financeiros	Diversificado (Estudo não específica)	Qualitativo (Estudos de caso, entrevistas)	Advogar pelo cliente versus Advogar pela organização: Os vendedores enfrentam o conflito entre representar os interesses do

		tamanho exato)		cliente para garantir que ele receba serviços personalizados e atender às demandas da organização, focando em maximizar lucros e seguir políticas internas.
Lawrence <i>et al.</i> (2021)	Vendedores em setores de serviços B2B	Diversificado (Estudo não especifica tamanho exato)	Qualitativo (Estudos de caso, entrevistas)	Advogar pelo cliente versus Advogar pela organização: Conflito entre atuar como agente do cliente para obter melhores condições e preços e ao mesmo tempo representar os interesses da empresa, o que pode envolver seguir diretrizes que não favorecem diretamente o cliente.
Leach <i>et al.</i> (2021)	Vendedores em setores de telecomunicações e serviços B2B	274	Quantitativo (Survey)	Melhorar o atendimento de clientes antigos versus prospectar clientes em potencial: O conflito ocorre entre a fidelização dos clientes existentes e a necessidade de expandir a base de clientes, o que pode comprometer a qualidade do atendimento aos clientes atuais.
Haas <i>et al.</i> (2012)	Vendedores em empresas de tecnologia e manufatura	115	Quantitativo (Survey)	Atendimento padrão versus Atendimento personalizado: O conflito surge entre oferecer serviços padronizados e a necessidade de personalizar o atendimento às necessidades específicas dos clientes, especialmente em contextos onde a co-criação de valor é incentivada.
McAmis <i>et al.</i> (2015)	Vendedores em organizações multinacionais de bens de consumo	208	Quantitativo (Survey)	Desvio de comportamento pró-empresa versus pró-cliente: Conflito quando vendedores ajustam suas estratégias para beneficiar o cliente, por vezes desobedecendo diretrizes da empresa, ou ajustam suas ações para cumprir as políticas organizacionais, potencialmente em detrimento das necessidades do cliente.
Gabler <i>et al.</i> (2017)	Vendedores em empresas de serviços e produtos	312	Quantitativo (Survey)	Orientação de serviços versus Orientação de vendas: Conflito entre manter uma abordagem flexível e orientada ao serviço, que prioriza as necessidades dos clientes, e seguir uma abordagem mais rígida e orientada à venda de produtos, que enfatiza os interesses organizacionais.
DeCarlo & Lam (2016)	Vendedores em empresas de tecnologia	350	Quantitativo (Survey)	Melhorar o atendimento de clientes antigos versus prospectar clientes em potencial: Vendedores enfrentam o dilema entre concentrar esforços em manter e melhorar o atendimento a clientes atuais ou dedicar recursos à prospecção de novos clientes, o que pode diluir a qualidade do serviço prestado aos clientes existentes.

Vieira <i>et al.</i> (2019)	Vendedores em empresas de bens de consumo e serviços	258	Quantitativo (Survey)	Melhorar o atendimento de clientes antigos versus prospectar clientes em potencial: Similar ao conflito identificado por DeCarlo & Lam (2016), os vendedores enfrentam desafios em equilibrar a manutenção de clientes existentes com a necessidade de aquisição de novos clientes, impactando a eficiência operacional.
-----------------------------	--	-----	-----------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Um dos conflitos mais prevalentes na literatura de vendas é o dilema entre advogar pelo cliente e advogar pela organização. Lawrence *et al.* (2019, 2021) exploram esse conflito em setores B2B e de serviços financeiros, nos quais os vendedores se veem divididos entre representar os interesses do cliente – assegurando que ele receba serviços personalizados e condições favoráveis – e atender às demandas da organização, que frequentemente envolvem maximizar lucros e seguir políticas internas. Este conflito é particularmente desafiador, pois o vendedor deve equilibrar as necessidades do cliente com as expectativas organizacionais, o que pode levar a tensões e dificuldades na tomada de decisões.

Outro conflito relevante no contexto das vendas é o dilema entre aprimorar o atendimento aos clientes já estabelecidos e dedicar esforços à prospecção de novos clientes. Leach *et al.* (2021) e DeCarlo & Lam (2016) analisam como essa tensão se manifesta, especialmente em setores como telecomunicações e tecnologia, nos quais os vendedores são pressionados a expandir continuamente a base de clientes. No entanto, essa necessidade de captação pode comprometer a qualidade do atendimento prestado aos clientes existentes, resultando em menor fidelização e satisfação. Vieira *et al.* (2019) reforçam essa problemática, destacando que a dificuldade em equilibrar essas duas demandas pode impactar negativamente a eficiência operacional e a experiência do cliente. Quando os vendedores concentram demasiada atenção na aquisição de novos clientes, o relacionamento com a clientela já estabelecida pode ser negligenciado, levando à insatisfação e, potencialmente, à perda desses clientes. Assim, esse conflito exige que as empresas adotem estratégias que permitam um equilíbrio eficaz entre retenção e prospecção, garantindo um desempenho sustentável no longo prazo.

Haas *et al.* (2012) exploram o conflito entre oferecer um atendimento padronizado e personalizar o serviço para atender às necessidades específicas dos clientes, especialmente em empresas de tecnologia e manufatura. Em um ambiente de vendas onde a cocriação de valor é cada vez mais importante, os vendedores sentem a pressão para adaptar seus serviços de maneira a atender demandas individuais dos clientes. No entanto, a personalização pode entrar

em conflito com as práticas padronizadas da organização, que buscam eficiência e consistência no atendimento. Este conflito ressalta a complexidade da função do vendedor em equilibrar a padronização com a personalização para satisfazer tanto o cliente quanto a organização.

McAmis *et al.* (2015) exploram o dilema enfrentado pelos vendedores entre a adesão às diretrizes organizacionais e a necessidade de atender às expectativas do cliente. Esse conflito ocorre quando os vendedores ajustam suas estratégias para favorecer o cliente, o que pode resultar no descumprimento de normas internas da empresa, ou, inversamente, quando seguem rigidamente as políticas organizacionais em detrimento das demandas do cliente. Esse descompasso entre regras institucionais e necessidades do mercado configura uma fonte significativa de estresse para os vendedores, que precisam equilibrar a fidelidade à organização com a construção de um relacionamento sólido com os clientes. Além disso, esse tipo de conflito pode comprometer a lealdade dos clientes, bem como o engajamento e a satisfação do próprio vendedor, impactando sua motivação e desempenho ao longo do tempo.

Gabler *et al.* (2017) investigam o conflito entre a orientação ao serviço e a orientação à venda de produtos. Em contextos onde os serviços exigem uma abordagem mais flexível e centrada no cliente, os vendedores podem se sentir pressionados a priorizar as necessidades dos clientes sobre as diretrizes organizacionais. Por outro lado, a venda de produtos, que tende a ser mais padronizada e menos flexível, pode orientar os vendedores a seguir estritamente os interesses da organização, muitas vezes em detrimento da satisfação do cliente. Tal conflito evidencia as tensões entre cumprir metas organizacionais e atender às expectativas individuais dos clientes.

Esses conflitos de papel enfrentados pelos vendedores evidenciam a complexidade inerente às funções de vendas em ambientes organizacionais contemporâneos. As exigências frequentemente divergentes entre as expectativas dos clientes e as diretrizes da empresa geram tensões que os vendedores precisam gerenciar estrategicamente para garantir um desempenho equilibrado e eficaz. Diante disso, torna-se essencial a implementação de treinamentos contínuos, que possibilitem o desenvolvimento de habilidades para lidar com essas adversidades de forma mais assertiva. A promoção de uma cultura organizacional baseada na comunicação clara e eficiente, tanto entre os próprios vendedores quanto entre gerentes e suas equipes, pode contribuir significativamente para minimizar conflitos, fortalecer o alinhamento estratégico e otimizar os resultados comerciais.

2.2 Teoria da aprendizagem social

Albert Bandura, psicólogo e professor, desenvolveu a Teoria da Aprendizagem Social (TAS), também conhecida como aprendizagem colaborativa. Para Bandura (1977), a aprendizagem social é um processo dinâmico no qual indivíduos adquirem conhecimentos e habilidades por meio da observação, interação e troca de experiências com outras pessoas. Essa perspectiva destaca que o aprendizado não se dá exclusivamente por meio da experiência direta, mas também pela observação de modelos sociais, ou seja, indivíduos cujos comportamentos servem de referência. Nesse sentido, o teórico argumenta que a interação social e o ambiente exercem influência direta na internalização de novos comportamentos e conhecimentos, tornando a aprendizagem um fenômeno coletivo e interdependente.

A aprendizagem social destaca-se por enfatizar a maneira como os indivíduos adquirem conhecimento em contextos coletivos, exercendo diferentes papéis sociais. Esse processo ocorre por meio da observação do comportamento de colegas em interações cotidianas, como em conversas informais no ambiente de trabalho, da participação ativa em grupos de discussão, como em treinamentos baseados em *role playing*, e da interação em plataformas digitais. Dessa forma, a aprendizagem não se restringe à experiência individual, mas se fortalece na troca de saberes e na influência mútua dentro dos grupos sociais.

A distinção entre aprendizagem formal e informal é um aspecto central na TAS, sendo essencial para compreender como os indivíduos adquirem conhecimento em diferentes contextos (Rocha *et al.*, 2023). A aprendizagem formal ocorre em ambientes estruturados e institucionalizados, como escolas, universidades e programas corporativos de capacitação, enquanto a aprendizagem informal se dá de maneira espontânea, por meio da interação social e das experiências cotidianas (Bandura, 1977). Bandura enfatiza o papel da observação e da modelagem na aquisição de novos comportamentos, destacando que tanto a aprendizagem formal quanto a informal são influenciadas por esses mecanismos. Um exemplo de aprendizagem formal é a oferta de treinamentos corporativos voltados para o desenvolvimento de habilidades específicas, como gestão de projetos ou atendimento ao cliente. Entre as metodologias utilizadas, o *role playing* se destaca como uma técnica eficaz, pois permite aos participantes simular situações reais, assumindo diferentes papéis para vivenciar interações, testar estratégias e aprimorar a resolução de problemas. Dessa forma, o *role playing* reforça o aprendizado formal, além de potencializar a aprendizagem social ao proporcionar um ambiente de experimentação e troca de experiências.

Uma organização de vendas pode utilizar o *role playing* como uma estratégia eficaz de aprendizagem formal, promovendo simulações em que os colaboradores assumem os papéis de vendedor e cliente. Durante essas interações simuladas, o vendedor deve responder a objeções, esclarecer dúvidas e aplicar técnicas de persuasão, enquanto o cliente desafia o vendedor com diferentes cenários e questionamentos. Tal abordagem produz um ambiente seguro para a prática, permitindo que os participantes experimentem estratégias e recebam *feedback* imediato sobre seu desempenho, o que contribui para o aprimoramento contínuo de suas habilidades comerciais.

De outra monta, a aprendizagem informal ocorre de maneira espontânea no cotidiano organizacional, sendo igualmente relevante para o desenvolvimento profissional. Interações diárias entre colegas, como conversas informais durante pausas para café ou discussões improvisadas em reuniões, podem ser valiosas oportunidades de aprendizado. Por exemplo, um colaborador pode aprimorar suas técnicas de negociação ao ouvir um colega relatar um desafio enfrentado e compartilhar suas estratégias para resolvê-lo. Bandura ressalta que essa forma de aprendizagem, baseada na observação e na experiência compartilhada, é tão essencial quanto a aprendizagem formal, pois permite que os indivíduos adquiram conhecimentos e habilidades que muitas vezes não são abordados de maneira sistemática em treinamentos formais. Assim, a combinação entre aprendizagem formal e informal potencializa o desenvolvimento das competências dos profissionais e contribui para a adaptação às exigências do ambiente de trabalho.

Em resumo, tanto a aprendizagem formal quanto a informal têm papéis fundamentais na aquisição de conhecimento e habilidades, e a teoria de Bandura nos ajuda a entender como essas experiências se inter-relacionam e influenciam o desenvolvimento pessoal e social. As organizações podem integrar esses dois tipos de aprendizagem para criar um ambiente de desenvolvimento contínuo.

2.3 *Role playing* no treinamento de vendedores

O treinamento de vendedores é uma prática fundamental para o aprimoramento das competências essenciais para o sucesso na área de vendas (Jantan *et al.*, 2004). Entre as diversas metodologias aplicadas, o *role playing* se destaca, como defendido no decorrer deste trabalho, como uma estratégia eficaz, pois proporciona aos vendedores uma experiência prática em um ambiente seguro e controlado, simulando desafios e interações típicas do mundo real (Leigh, 1987).

Definido como uma abordagem de treinamento que reproduz cenários reais e permite que os participantes desempenhem papéis específicos, o *role playing* possibilita o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de comunicação em um contexto estruturado (Moncrief, 1991). Essa técnica tem sido amplamente adotada em programas de capacitação de vendas devido à sua capacidade de preparar os profissionais para lidar com diferentes perfis de clientes, superar objeções e refinar suas estratégias de negociação (Johnson *et al.*, 2022; DeCarlo *et al.*, 2021; Ferguson *et al.*, 2021; Schwepker; Good, 2021).

Quadro 2 – Pesquisas a respeito de *Role playing* na literatura de vendas

Autor/Ano	Descrição da Amostra	Tamanho da Amostra	Metodologia	Principais <i>insights</i>
Moncrief (1991)	-	-	Qualitativo	O <i>role playing</i> é uma ferramenta eficaz em cursos de gestão de vendas, ajudando no desenvolvimento de habilidades interpessoais e comunicação.
Jantan <i>et al.</i> (2004)	Executivos de vendas de várias indústrias na Malásia	225	Quantitativo	A percepção gerencial sobre o treinamento de vendas sugere que o <i>role playing</i> é subutilizado, apesar de seu potencial para melhorar o desempenho de vendas.
Leigh (1987)	-	-	Qualitativo	O <i>role playing</i> combinado com scripts cognitivos pode melhorar significativamente a eficácia do treinamento em vendas, facilitando a aprendizagem ativa.
Johnson <i>et al.</i> (2022)	Estudantes universitários em um curso de vendas	93	Quantitativo	O uso obrigatório de competições internas de <i>role playing</i> aumentou a eficiência em sala de aula e o interesse dos alunos por carreiras em vendas.
DeCarlo <i>et al.</i> (2021)	Vendedores em empresas B2B	218	Quantitativo	<i>Role playing</i> pode ser utilizado para ajudar vendedores a desenvolver habilidades ambidexas, aumentando a satisfação no trabalho.
Ferguson <i>et al.</i> (2021)	Consumidores em interações de vendas simuladas	312	Quantitativo	Atributos dos vendedores influenciam a percepção do consumidor em interações de vendas; <i>role playing</i> pode treinar esses atributos.
Schwepker <i>et al.</i> (2021)	Vendedores de várias indústrias nos EUA	295	Quantitativo	O <i>role playing</i> ajuda a desenvolver habilidades políticas dos vendedores, melhorando o relacionamento com clientes e reduzindo desvios direcionados ao cliente.
Fine & Schumann (1992)	Estudantes universitários em um experimento de laboratório	64	Quantitativo	O <i>role playing</i> demonstrou que as personalidades dos vendedores e clientes interagem para influenciar as percepções dos vendedores sobre a eficácia de vendas.
Trocchia (2004)	-	-	Qualitativo	O <i>role playing</i> foi usado para explorar como os compradores lidam com estratégias de precificação negociada, revelando diferentes estratégias de <i>coping</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O *role playing* envolve a dramatização de cenários de vendas, nos quais os participantes assumem papéis específicos, como vendedor, cliente ou gerente, interagindo conforme um roteiro predefinido ou de maneira espontânea (Kidron, 1977). Essa metodologia proporciona um ambiente seguro para a prática de abordagens de vendas, técnicas de negociação e gerenciamento de objeções, permitindo que os participantes experimentem diferentes estratégias sem os riscos associados às interações reais com clientes, o que facilita a aprendizagem através da prática e do feedback imediato (Moncrief, 1991).

Para Moncrief (1991), o *role playing* é útil no desenvolvimento de habilidades de comunicação, uma vez que força os vendedores a pensar em tempo real e adaptar suas estratégias conforme as reações dos clientes. Como resultado, essa metodologia melhora a confiança do vendedor e aumenta a sua capacidade de lidar com diferentes tipos de clientes e situações imprevistas (Othlinghaus-Wulhorst; Hoppe, 2020; Fine; Schumann, 1992). Ademais, Leigh (1987) argumenta que técnicas de aprendizagem vicária, que envolve a observação e imitação do comportamento de outras pessoas, a exemplo do treinamento do tipo *role playing*, podem ser mais eficazes do que a aprendizagem autodidata em situações de vendas, uma vez que permitem a prática de habilidades complexas em um ambiente estruturado.

Outro benefício significativo do *role playing* no treinamento de vendas é a sua capacidade de replicar as complexidades das interações humanas em um cenário de vendas, algo que, muitas vezes, não é capturado por outras formas de treinamento. Fine & Schumann (1992), por exemplo, apontam que a venda é uma situação social na qual tanto o vendedor quanto o cliente influenciam mutuamente suas percepções e comportamentos. Nesse sentido, o *role playing* é uma metodologia que permite os vendedores experimentarem diferentes dinâmicas de interação e explorarem como variáveis pessoais, como monitoramento próprio e a personalidade do cliente, podem impactar o processo de venda.

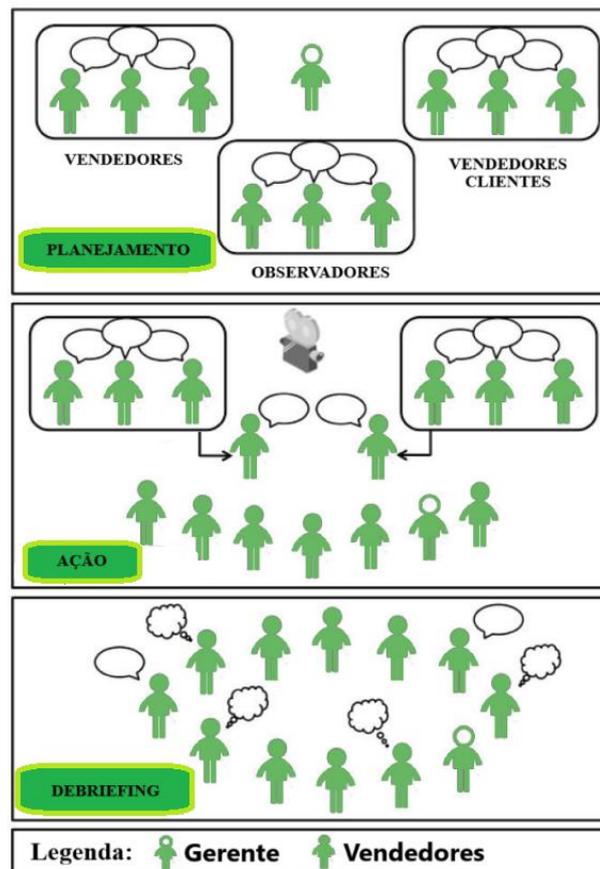
Adicionalmente, Trocchia (2004) sugere que o *role playing* pode ser uma ferramenta útil para revelar e abordar conflitos de papel que os vendedores podem enfrentar, como a tensão entre as exigências da empresa e as expectativas do cliente. Segundo o autor, ao simular essas situações em um ambiente controlado, os vendedores podem desenvolver estratégias para gerenciar esses conflitos de maneira eficaz, garantindo que estejam preparados para lidar com tais desafios no ambiente de trabalho real.

Assim como os demais autores, Datner (2012) enfatiza que o *role playing* tem se mostrado uma abordagem altamente eficaz no contexto organizacional, justamente por possibilitar uma imersão profunda nas dinâmicas interpessoais. O autor explica que, ao recriar situações reais, essa técnica não se limita a meras simulações ou encenações passageiras, mas

proporciona um espaço de reflexão e aprendizado ancorado na realidade vivenciada no momento da prática. Assim, permite explorar com mais profundidade os desafios e interações que surgem no ambiente profissional.

A figura a seguir ilustra a aplicação da técnica de *Role Playing* no treinamento de vendedores e gerentes de vendas, conforme Rabelo e Garcia (2015).

Figura 1 – Etapas da simulação de *role playing*



Fonte: Rabelo e Garcia (2015).

A simulação é estruturada em três etapas fundamentais: planejamento, ação e reflexão. Primeiramente, define-se um cronograma detalhado para cada fase, estabelecendo a duração e os objetivos específicos. O foco principal da atividade é explorar os diferentes tipos de conflito de papel que os vendedores enfrentam no ambiente de trabalho, como: melhorar o atendimento de clientes antigos *versus* prospectar novos clientes, atendimento padrão *versus* atendimento personalizado e desvio de comportamento pró-empresa *versus* pró-cliente. Os participantes são divididos em diferentes papéis dentro da simulação: vendedores, gerentes, vendedores que assumem o papel de clientes e observadores, que podem ser tanto vendedores quanto gerentes.

Na primeira etapa da simulação, denominada “planejamento”, os subgrupos discutem a forma como conduzirão suas atuações na fase seguinte, a “ação” (Rabelo; Garcia, 2015). Nessa etapa, o gerente tem um papel fundamental, esclarecendo dúvidas e elaborando os roteiros ou *scripts* que serão desenvolvidos pelos participantes. Durante a etapa de “ação”, um integrante do subgrupo dos “vendedores” interage com um membro do subgrupo dos “vendedores clientes” – um vendedor que assume o papel de cliente. Os demais participantes atuam como observadores, acompanhando a simulação em silêncio, sem interrupções. O tempo de duração dessa fase é previamente definido pelo gerente, garantindo que a dinâmica ocorra dentro do cronograma estabelecido. A última etapa, denominada “reflexão” (*debriefing*), ocorre logo após a simulação e tem como objetivo aprofundar a análise do processo vivido. Essa fase é considerada a mais relevante da simulação, pois permite uma avaliação crítica do planejamento e da execução (Rabelo; Garcia, 2015). O gerente deve assegurar um ambiente seguro e acolhedor, onde os vendedores se sintam respeitados e valorizados, favorecendo um aprendizado construtivo. Além disso, é essencial a elaboração de um “guia de condução para o debriefing”, que orientará a discussão e garantirá que os *insights* obtidos sejam devidamente aproveitados.

A técnica de *role playing* poderá minimizar o efeito negativo dos conflitos de papel e otimizar as técnicas de vendas por oferecer oportunidade para que os vendedores construam suas estratégias a partir da reflexão crítica sobre experiências, próprias ou de seus pares. Como a estratégia permite que a reflexão se dê tanto a partir da percepção do “gerente” quanto da do “vendedor”, a análise da experiência se processa de forma mais ampla, contribuindo para a constante melhoria de vendas nas empresas.

2.4 Fluxo de comunicação vertical e horizontal

Apresentamos aqui o fluxo de comunicação vertical e horizontal tanto na literatura organizacional quanto na literatura de vendas.

2.4.1 Fluxo de comunicação na literatura organizacional

Em uma organização, é fundamental garantir a disponibilidade de todas as ferramentas de comunicação interna. De acordo com Monteiro *et al.* (2021), a comunicação interna é essencial para manter um fluxo contínuo de interação entre os colaboradores. Quando essa comunicação é ineficaz, podem surgir conflitos durante a execução das tarefas, impactando

diretamente a experiência do cliente. Além disso, os autores destacam que uma comunicação organizacional bem estruturada contribui para a integração e o alinhamento das metas estabelecidas. Isso ocorre porque ela possibilita que os indivíduos ajustem suas percepções, compartilhem experiências e reformulem suas interpretações de forma colaborativa, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

O fluxo de comunicação nas organizações é essencial para a operação eficaz e a coordenação das atividades empresariais (Araujo *et al.*, 2012), sendo dividido em dois tipos principais: vertical e horizontal (Simpson, 1959). Ambos os fluxos desempenham papéis importantes na comunicação organizacional, influenciando diretamente a coordenação, o controle gerencial e a tomada de decisões (Fang *et al.*, 2017).

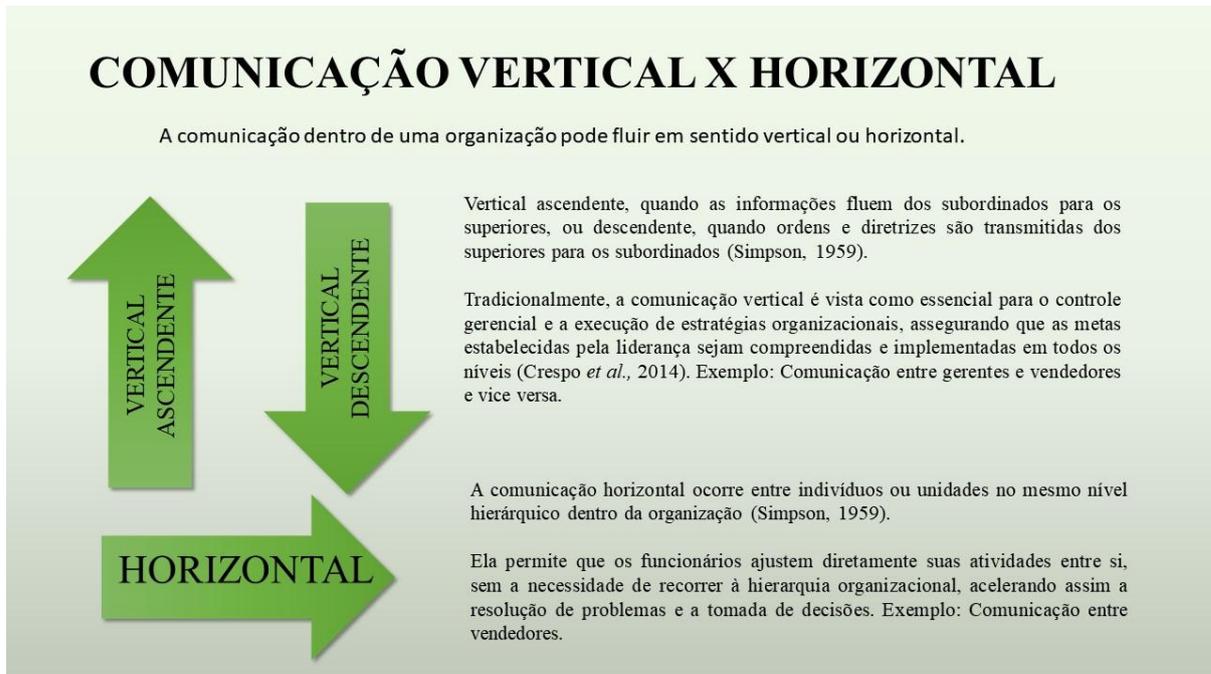
A comunicação vertical diz respeito ao fluxo de informações entre os diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização. Esse fluxo pode ocorrer de forma ascendente, quando os subordinados encaminham informações aos superiores, ou descendente, quando diretrizes e decisões são transmitidas da liderança para os colaboradores (Simpson, 1959). Tradicionalmente, a comunicação vertical é considerada um elemento essencial para o controle gerencial e a implementação de estratégias organizacionais, garantindo que os objetivos definidos pela liderança sejam compreendidos e aplicados em todos os níveis da empresa (Crespo *et al.*, 2014). No entanto, conforme observado por Simpson (1959), em ambientes altamente mecanizados, a necessidade de supervisão constante pode ser reduzida, tendo em vista que as próprias máquinas regulam o fluxo de trabalho, diminuindo a necessidade de intervenções gerenciais frequentes. Para Fang *et al.* (2017), embora a comunicação vertical seja fundamental para manter a estrutura organizacional coesa, uma dependência excessiva desse modelo pode tornar a organização inflexível, dificultando sua capacidade de adaptação a mudanças no ambiente de negócios.

Sob outra perspectiva, a comunicação horizontal ocorre entre indivíduos ou departamentos que ocupam o mesmo nível hierárquico dentro da organização (Simpson, 1959). Esse tipo de comunicação é fundamental na coordenação de atividades, na resolução de problemas e na promoção da colaboração entre setores (Weimann, 1982). Ao possibilitar que os funcionários ajustem suas ações diretamente entre si, sem a necessidade de recorrer à hierarquia organizacional, a comunicação horizontal pode agilizar tanto a resolução de problemas quanto a tomada de decisões. Em organizações altamente mecanizadas, esse modelo pode ser predominante, já que muitos desafios operacionais são solucionados no próprio nível de execução, sem a necessidade de envolver a alta administração (Simpson, 1959). Weimann (1982) destaca a importância das redes sociais internas, que facilitam a coordenação

operacional e promovem o compartilhamento de informações estratégicas e a construção de consenso entre os membros da organização.

A Figura 2, a seguir, ilustra esse fluxo da comunicação.

Figura 2 – Fluxo da comunicação



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Segundo Araujo *et al.* (2012), a eficácia organizacional depende da integração equilibrada dos fluxos de comunicação vertical e horizontal. Organizações eficazes conseguem equilibrar a necessidade de controle gerencial, característica do fluxo vertical, com a flexibilidade e a eficiência operacional proporcionadas pelo fluxo horizontal (Crespo *et al.*, 2014). Essa integração resulta em uma organização mais adaptável e capaz de responder rapidamente às mudanças e desafios externos. Fang *et al.* (2017) reforçam que a integração eficaz desses fluxos é fundamental para criar uma organização mais responsiva, capaz de reagir rapidamente às demandas do mercado e às mudanças no ambiente externo. Araujo *et al.* (2012) também ressaltam a importância de uma comunicação interna clara, objetiva e contínua para evitar mal-entendidos que possam comprometer o desempenho das equipes e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

Conforme bem estabelecido por Simpson (1959), os fluxos de comunicação vertical e horizontal desempenham papéis distintos e complementares nas organizações. Enquanto o fluxo vertical é essencial para o controle e a execução de estratégias, o fluxo horizontal facilita a coordenação, a inovação e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador

(Fang *et al.*, 2017; Weimann, 1982). Com efeito, a integração eficaz desses dois tipos de comunicação pode levar ao sucesso organizacional, promovendo a motivação dos colaboradores, prevenindo conflitos e criando um sentimento de pertencimento e compromisso com a organização (Crespo *et al.*, 2014; Araujo *et al.*, 2012).

2.4.2 Fluxo de comunicação na literatura de vendas

Os estudos sobre comunicação em vendas reforçam a perspectiva da literatura organizacional ao evidenciar a necessidade de equilibrar os fluxos de comunicação vertical e horizontal para otimizar a eficácia das operações de vendas (Corsaro, 2022). A comunicação vertical, caracterizada pela transmissão de informações entre diferentes níveis hierárquicos, é essencial para a implementação de estratégias e a gestão eficiente da força de vendas (Yoo *et al.*, 2014; Hayati *et al.*, 2018). Por outro lado, a comunicação horizontal, que ocorre entre vendedores no mesmo nível hierárquico, é importante para a promoção da colaboração, inovação e suporte mútuo dentro das equipes de vendas (Stan *et al.*, 2004). Essa dinâmica contribui para a troca de conhecimentos e experiências, fortalecendo o desempenho coletivo.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais pesquisas sobre comunicação vertical e horizontal na literatura de vendas, destacando suas contribuições e impactos no contexto organizacional.

Quadro 3 – Pesquisas a respeito de fluxo de comunicação na literatura de vendas

Autor/Ano	Descrição da Amostra	Tamanho da Amostra	Metodologia	Principais <i>insights</i>
Corsaro (2022)	Gerentes de vendas e profissionais de vendas em grandes empresas	35 entrevistas	Qualitativo	A transformação das vendas exige um equilíbrio entre comunicação vertical para a implementação de estratégias e comunicação horizontal para colaboração e inovação.
Hossain & Chonko (2018)	Vendedores de uma indústria B2B nos EUA	254	Quantitativo	A comunicação vertical influencia diretamente a lealdade percebida pelos clientes, enquanto a comunicação horizontal entre vendedores melhora a coesão da equipe e a satisfação no trabalho.
Johlke & Duhan (2001)	Vendedores em organizações de vendas	256	Quantitativo	A comunicação vertical (supervisor-subordinado) está relacionada positivamente à clareza do papel e à satisfação no trabalho. A comunicação horizontal é crucial para o compartilhamento de informações e suporte mútuo.

Mohr & Sohi (1995)	Distribuidores e varejistas em canais de distribuição	392	Quantitativo	A qualidade da comunicação vertical (entre empresas e distribuidores) impacta significativamente a satisfação com o canal e a percepção de eficácia da comunicação. A comunicação horizontal entre parceiros melhora a coordenação e a cooperação.
Stan <i>et al.</i> (2004)	Representantes de vendas e serviços ao cliente	830	Quantitativo	A comunicação interna, tanto vertical quanto horizontal, é fundamental para a satisfação dos funcionários com os serviços de suporte organizacional. A consistência e a bidirecionalidade da comunicação são essenciais para a percepção de qualidade e satisfação.
Yoo <i>et al.</i> (2014)	Vendedores coreanos em empresas B2B	450	Quantitativo	A comunicação vertical eficaz reduz a desviância entre vendedores, enquanto a comunicação horizontal aumenta a motivação intrínseca e a cooperação entre os colegas.
Hayati <i>et al.</i> (2018)	Força de vendas em organizações multinacionais	303	Quantitativo	A comunicação horizontal dentro da rede social dos vendedores promove a execução eficaz da estratégia de vendas, enquanto a comunicação vertical com líderes garante o alinhamento estratégico e o suporte necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com Corsaro (2022), a transformação das vendas nas organizações modernas exige um equilíbrio entre a comunicação vertical e horizontal. A comunicação vertical é necessária para a implementação eficaz das estratégias delineadas pela alta gestão, garantindo que as diretrizes sejam claramente compreendidas e seguidas pelos níveis inferiores. Simultaneamente, a comunicação horizontal promove a colaboração e inovação entre os membros da equipe, possibilitando uma adaptação mais ágil às demandas do mercado e aos desafios diários.

Hossain & Chonko (2018) exploram como a comunicação vertical influencia diretamente a lealdade percebida pelos clientes, sublinhando a importância de um fluxo claro de informações do topo da hierarquia para os vendedores. Além disso, a comunicação horizontal entre os vendedores melhora a coesão da equipe e a satisfação no trabalho, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, portanto, reduzindo conflitos. Tal dinâmica é corroborada por Johlke & Duhan (2001), que encontraram uma relação positiva entre a comunicação vertical (supervisor-subordinado) e a clareza do papel e a satisfação no trabalho. Esses autores também ressaltam que a comunicação horizontal é essencial para o compartilhamento de informações e o apoio mútuo entre colegas, o que é crucial para o desempenho das equipes de vendas.

Em uma pesquisa correlata na relação entre membros de canais de distribuição, Mohr & Sohi (1995) mostram que a qualidade da comunicação vertical entre membros de empresas

e distribuidores afeta significativamente a satisfação com o canal e a percepção de eficácia da comunicação. Nesse contexto, a comunicação horizontal entre parceiros de distribuição é fundamental para melhorar a coordenação e a cooperação, resultando em operações de vendas mais harmoniosas e eficientes. Stan *et al.* (2004) também apontam que a comunicação interna, tanto vertical quanto horizontal, pode ser útil para promover a satisfação dos funcionários com os serviços de suporte organizacional. Eles enfatizam que a consistência e a bidirecionalidade da comunicação são essenciais para a percepção de qualidade e satisfação dos colaboradores.

Por fim, Yoo *et al.* (2014) e Hayati *et al.* (2018) destacam os benefícios específicos dos fluxos de comunicação em diferentes contextos de vendas. Yoo *et al.* (2014) descobriram que a comunicação vertical eficaz reduz comportamentos de desvios entre vendedores, enquanto a comunicação horizontal aumenta a motivação intrínseca e a cooperação entre os colegas. Hayati *et al.* (2018) potencializam a ideia de que a comunicação horizontal dentro das redes sociais dos vendedores é central para a execução eficaz das estratégias de vendas, enquanto a comunicação vertical com os líderes assegura o alinhamento estratégico e o suporte necessário para o sucesso.

Em suma, a comunicação vertical garante que as estratégias sejam implementadas com clareza e controle, enquanto a comunicação horizontal facilita a inovação, cooperação e motivação dentro das equipes. Portanto, com clareza e controle do papel por parte do gerente na comunicação vertical, aliado a cooperação e motivação entre os vendedores promovida pela comunicação horizontal, é possível propor que ambos os fluxos de comunicação ajudam nos efeitos prejudiciais dos conflitos de papel.

2.5 Hipóteses da pesquisa

O conflito de papel, conforme conceituado na literatura, refere-se ao descompasso percebido entre as expectativas da gestão de vendas, ou seja, expectativas organizacionais associadas às diferentes percepções do vendedor (Vieira *et al.*, 2017). Estudos como os de Churchill Jr *et al.* (1985) e Verbeke *et al.* (2011) indicam que o conflito de papel tem um efeito negativo moderado sobre o desempenho dos vendedores (*effect sizes* de $r = -0,25$ e $r = -0,32$, respectivamente). Esses conflitos podem surgir quando os vendedores enfrentam pressões contraditórias, como a necessidade de advogar pelo cliente ao mesmo tempo que atendem às expectativas da organização (Lawrence *et al.*, 2019; Lawrence *et al.*, 2021). Outras formas de conflito podem estar associadas a expectativas diferentes que vendedores têm para alocar esforço no seu papel visando manter relacionamento com clientes atuais ou prospectar novos

clientes (DeCarlo & Lam, 2016; Vieira *et al.*, 2019), ou atuar em papéis de vendedor para fechar novas vendas ou alocar o esforço em serviços para dar continuidade a relacionamentos atuais (Gabler *et al.*, 2017). A presença desses conflitos pode levar ao estresse, prejudicando a clareza do papel e, conseqüentemente, resultando em menor eficácia nas vendas (Silva *et al.*, 2022; Claro *et al.*, 2024). Portanto, espera-se que quanto maior o conflito de papel, menor será o desempenho do vendedor, justificando a hipótese de que o conflito de papel tem uma relação negativa com o desempenho do vendedor.

H1: Conflito de papel tem uma relação negativa com o desempenho do vendedor

O *role playing* é uma técnica de treinamento que simula situações reais e permite que os vendedores pratiquem e internalizem diferentes cenários de vendas (Moncrief, 1991). Estudos indicam que essa técnica é eficaz na construção de habilidades de comunicação e na resolução de problemas, permitindo aos vendedores gerenciar melhor os conflitos de papel que surgem no dia a dia (Fine; Schumann, 1992; Trocchia, 2004). Ao se envolverem em sessões de *role playing*, os vendedores podem explorar diferentes abordagens para lidar com as pressões conflitantes, seja ajustando suas estratégias para beneficiar o cliente ou a organização (Jantan *et al.*, 2004; Leigh, 1987). Como resultado, isso proporciona para os vendedores uma compreensão mais clara das expectativas de seus papéis e as formas de equilibrá-las de maneira eficaz, o que, por sua vez, reduz o impacto negativo do conflito de papel no desempenho. Assim, propõe-se que o treinamento por meio do *role playing* pode atenuar o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor.

H2: O *role playing* reduz o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor

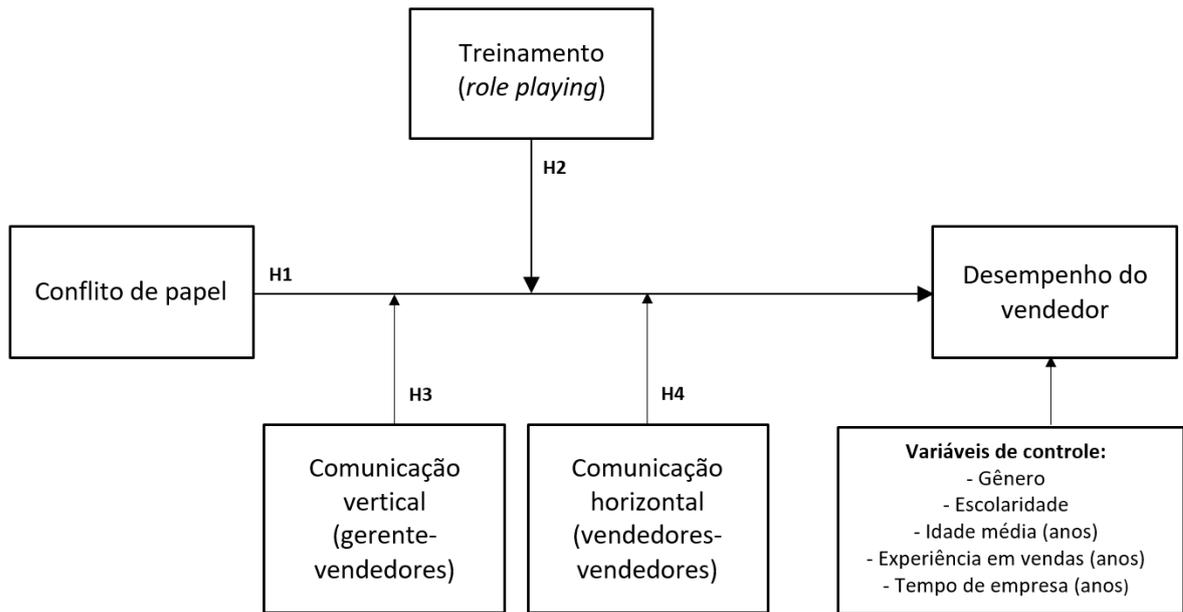
A comunicação vertical, que envolve o fluxo de informações entre diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, é central para alinhar expectativas e assegurar que as diretrizes organizacionais sejam compreendidas e implementadas (Simpson, 1959; Fang *et al.*, 2017). Quando existe uma comunicação eficaz entre vendedores e seus gerentes, os vendedores recebem orientações claras sobre como equilibrar as demandas conflitantes de seus papéis (Hayati *et al.*, 2018). Isso reduz a ambigüidade e o estresse associados ao conflito de papel, permitindo que os vendedores desempenhem suas funções de forma mais eficiente (Johlke; Duhan, 2001). Assim, espera-se que uma comunicação vertical eficaz entre vendedores e gerentes atenuar o impacto negativo do conflito de papel sobre o desempenho dos vendedores.

H3: A comunicação vertical (entre vendedores e gerente) reduz o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor

A comunicação horizontal, que ocorre entre indivíduos no mesmo nível hierárquico, é essencial para facilitar a coordenação e a resolução de problemas em equipe (Weimann, 1982; Mohr; Sohi, 1995). Em um ambiente de vendas, a comunicação horizontal permite que os vendedores compartilhem experiências e estratégias para lidar com as demandas conflitantes de seus papéis (Hayati *et al.*, 2018). Esse compartilhamento de conhecimento pode ajudar os vendedores a desenvolver soluções colaborativas para os conflitos de papel, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo (Johlke; Duhan, 2001; Stan *et al.*, 2004). Como resultado, a comunicação horizontal também pode reduzir o estresse e a ambiguidade associados ao conflito de papel, melhorando o desempenho dos vendedores. Portanto, sugere-se que a comunicação horizontal entre vendedores reduz o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor.

H4: A comunicação horizontal (entre vendedores) reduz o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor.

A Figura 3 ilustra o modelo teórico da pesquisa, em que se busca testar os efeitos diretos do treinamento *Role Playing* e do efeito da comunicação vertical e horizontal na variável dependente: desempenho do vendedor.

Figura 3 – Modelo teórico proposto

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, detalhando o contexto e o design da pesquisa, cuja organização estudada opera no setor atacadista e varejista na Bahia, e justificando sua escolha como cenário de investigação. Além disso, o capítulo descreve a amostra, composta por vendedores da empresa, e os critérios de seleção dos participantes. Também são discutidas as técnicas de coleta de dados, que envolveram o uso de questionários estruturados aplicados por meio da plataforma SurveyMonkey. A pesquisa, de caráter quantitativo descritivo, foi conduzida por meio de um estudo de corte transversal, analisando a influência do conflito de papel sobre o desempenho dos vendedores e a eficácia de intervenções como *role playing* e comunicação vertical e horizontal.

3.1 Contexto e design da pesquisa

O presente estudo tem como foco uma organização de vendas no setor atacadista e varejista, localizada em Vitória da Conquista, na Bahia. A empresa atende a um amplo mercado, abrangendo mais de 17 mil clientes e estando presente em mais de 95% dos municípios baianos. Com um histórico consolidado desde 1976 e um quadro de mais de 900 colaboradores, a organização ocupa posição significativa no setor de distribuição e comércio na região. Para a investigação, adotou-se uma abordagem quantitativa descritiva, por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, estruturada como um estudo de corte transversal. O levantamento de dados foi realizado com vendedores do estabelecimento.

A escolha dessa empresa fundamenta-se na relevância do setor para a pesquisa sobre conflitos de papel em vendas, tendo em vista que a organização atua em mercados complexos e dinâmicos, nos quais os vendedores enfrentam desafios significativos para equilibrar as demandas organizacionais com as expectativas dos clientes. As particularidades do mercado atacadista e varejista tornam esse cenário ideal para analisar o impacto do conflito de papel no desempenho dos vendedores e investigar como intervenções, como *role playing* e comunicação vertical e horizontal, podem contribuir para a mitigação desses efeitos.

A amostra deste estudo é composta por vendedores dessa empresa que representa diversas indústrias de diferentes segmentos. Esses profissionais realizam visitas a uma ampla variedade de clientes, incluindo supermercados, lojas de conveniência, farmácias, além de atenderem diretamente na própria empresa, tanto para pequenos comerciantes quanto para consumidores finais no varejo. Conforme destacado pelo diretor comercial, a crescente

exigência dos consumidores impacta diretamente o setor de vendas desses produtos, uma vez que a concorrência cada vez mais acirrada obriga as empresas distribuidoras a intensificar seus esforços para conquistar novos clientes. Esse cenário demanda uma constante adaptação às necessidades do mercado e dos consumidores, levando a mudanças nas estratégias de atendimento, especialmente por meio de treinamentos periódicos da equipe de vendas. A pesquisa adotou a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. A empresa analisada conta com um total de 920 funcionários, dos quais 200 são vendedores.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, conforme apresentado no Apêndice A. Para a aplicação do questionário, utilizou-se a plataforma SurveyMonkey. Inicialmente, foi feito um contato presencial com o diretor comercial da empresa, a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e obter a autorização para sua realização. Em seguida, disponibilizou-se um *link* para que o diretor comercial enviasse aos vendedores, para que os mesmos pudessem acessar e responder ao questionário de forma virtual.

3.2 Instrumentos da pesquisa

O questionário foi composto por 22 questões, organizadas em seis construtos. A amostra prevista para o estudo foi de 200 vendedores, dos quais 186 responderam ao questionário. No entanto, apenas 122 respostas foram consideradas válidas, pois foram integralmente preenchidas.

Foram utilizadas escalas já validadas por outros trabalhos teóricos para mensurar os construtos. As escalas possuem grau de concordância com os itens tipo *Likert*, conforme os parágrafos subsequentes.

Para mensurar o Conflito de Papéis entre os vendedores, foi utilizada a escala *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, desenvolvida por Rizzo, House e Lirtzman (1970). Os participantes avaliaram cada item por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os itens analisados incluíram afirmações como: “Recebo atribuições conflitantes no meu trabalho”, “Tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de maneira diferente” e “Recebo orientações opostas de diferentes pessoas”.

Para medir o construto Comunicação Vertical (Ascendente e Descendente), foi utilizada a escala *A factor analytic study of communication satisfaction*, de Downs & Hazen (1977). Cada item foi avaliado em uma escala *Likert* de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os itens foram: a) Ascendente: “Eu sinto que posso compartilhar minhas ideias e

preocupações com meus gerentes sem receio”, “Tenho oportunidades frequentes de fornecer feedback para meus gerentes sobre questões do meu trabalho” e “A gerência está disposta a ouvir sugestões e ideias que apresento”; b) Descendente: “Recebo informações importantes dos gerentes sobre mudanças e estratégias que afetam meu trabalho”, “Os gerentes frequentemente comunicam as metas e objetivos da equipe de forma clara” e “Sinto que estou bem informado (a) sobre decisões da gerência que impactam meu trabalho”.

Para mensurar o construto Comunicação Horizontal entre Vendedores, foi feita uma adaptação da escala de Conectividade interdepartamental de Jaworski & Kohli (1993). Cada item foi avaliado em uma escala *Likert* de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os itens foram os seguintes: “Meus colegas vendedores frequentemente compartilham informações que facilitam o atendimento ao cliente”, “Há um fluxo de comunicação constante entre mim e outros vendedores para resolver problemas em comum”, “Os vendedores aqui colaboram e trocam informações úteis sobre clientes” e “A comunicação entre vendedores é frequente e ajuda a melhorar o desempenho geral da equipe”.

Para medir o construto Treinamento de *Role Playing*, foi usada a escala *Construct validity of a general training climate scale*, Tracey & Tews (2005). Cada item foi avaliado em uma escala *Likert* de 5 pontos, de “Nunca” a “Sempre” para frequência, quais sejam: “No meu trabalho, tenho oportunidades para participar de treinamentos onde simulo interações com clientes, como se fosse uma situação real”, “Recebo treinamento onde pratico situações de vendas com colegas ou supervisores, como se estivesse lidando com clientes de verdade”, “Meu treinamento inclui práticas simuladas de atendimento ao cliente, onde eu enceno possíveis desafios de vendas” e “As simulações de situações de venda que realizamos no trabalho ajudam a preparar para interações reais com clientes”.

Para mensurar o construto desempenho, foi utilizada a escala de performance de vendas subjetiva proposta por Behrman & Perreault (1982). Nessa abordagem, os próprios vendedores comparam seu desempenho em relação aos seus pares, caracterizando-se, portanto, como uma medida subjetiva. Os itens foram avaliados por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de “Muito abaixo do esperado” a “Muito acima do esperado”. Dentre os aspectos analisados, destacam-se: “Minha capacidade de alcançar as metas de vendas estabelecidas”, “A frequência com que eu atinjo ou supero minhas quotas de vendas”, “Minha habilidade para desenvolver relacionamentos duradouros com clientes”, “Minha competência para identificar e aproveitar novas oportunidades de vendas” e “Minha capacidade de atender às necessidades dos clientes e garantir sua satisfação”.

Para o construto eficiência, que também mede o desempenho de maneira mais objetiva, foi utilizada a escala *The moderating role of self-efficacy in the relationship between control systems and sales performance*, de Vieira *et al.* (2022). O item “A cada dez clientes atendidos/abordados, quantos deles você consegue converter em vendas efetivas?” foi medido numa escala de 0 a 10. Importante salientar que foi usada a variável eficiência no modelo da regressão linear múltipla para medir o desempenho dos vendedores.

Os dados coletados foram tabulados em uma planilha eletrônica no *software* Microsoft Office Excel, com o objetivo de identificar e tratar valores ausentes, bem como verificar possíveis padrões de resposta que indicassem inconsistências nos questionários. Durante esse processo, constatou-se a existência de 64 valores ausentes em algumas questões, ou seja, questionários que não foram totalmente respondidos.

Para garantir a validade e confiabilidade das escalas utilizadas no estudo, foram aplicados os seguintes procedimentos estatísticos: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e teste de *Alfa de Cronbach*. A análise fatorial exploratória é uma técnica multivariada que busca identificar estruturas subjacentes em um conjunto de dados, determinando quais variáveis latentes (fatores) melhor representam o grupo de variáveis observadas (Fávero; Belfiore; Silva; Chan, 2009). Já o *Alfa de Cronbach* é uma métrica amplamente utilizada para avaliar a consistência interna das escalas, indicando a confiabilidade das dimensões identificadas na AFE. Seus valores variam entre 0 e 1, sendo que coeficientes próximos de 0 indicam baixa consistência interna, enquanto valores próximos de 1 indicam alta confiabilidade. Para uma condição aceitável, considera-se um *Alfa de Cronbach* acima de 0,70 (Hair *et al.*, 2009).

3.3 Estratégia de análise

A estratégia de análise adotada neste estudo foi a regressão linear múltipla, uma técnica estatística que permite examinar a relação entre uma variável dependente (neste caso, o desempenho de vendas) e várias variáveis independentes (conflito de papel, *role playing*, comunicação vertical e horizontal), enquanto controla o efeito de variáveis adicionais (variáveis de controle). A regressão linear múltipla é adequada para testar as hipóteses do estudo, pois permite estimar a força e a direção dos efeitos de cada variável independente sobre o desempenho de vendas, ao mesmo tempo que considera a influência de outras variáveis no modelo (Field, 2013).

A análise foi realizada utilizando o *software* estatístico JAMOV, plataforma intuitiva e acessível que oferece recursos robustos para a realização de regressões múltiplas e outras

análises estatísticas avançadas (Şahin; Aybek, 2019). O JAMOVİ é conhecido por sua interface amigável, que facilita a visualização dos resultados e a interpretação dos dados, tornando-o uma escolha ideal para análises acadêmicas e aplicadas (Navarro; Foxcroft, 2019).

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, a partir dos procedimentos metodológicos operacionalizados, expostos no capítulo anterior, evidenciando a análise detalhada dos construtos e os testes das hipóteses.

Inicialmente, foram realizadas análises descritivas das variáveis observáveis presentes na base de dados, considerando média, moda, mediana, desvio-padrão, assimetria e curtose. Para auferir a normalidade dos dados, critério essencial para a aplicação de técnicas multivariadas, adotou-se o exame de assimetria e curtose, conforme os limites estabelecidos por Marôco (2010), que recomenda valores máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose. A variável “tempo de empresa”, sendo numérica contínua, foi transformada pelo logaritmo natural, pois seus valores estavam fora dos limites recomendados para normalidade. Além disso, as variáveis “desempenho” 3 e 5 foram excluídas da análise por não atenderem aos padrões sugeridos, conforme apresentado na Tabela 1, abaixo. Observou-se que as demais variáveis satisfazem os critérios de normalidade (assimetria < 3 e curtose < 10). Quanto à análise de *outliers* (fora da média), optou-se por não excluir nenhum respondente, devido ao baixo número de respostas válidas, o que poderia comprometer a representatividade da amostra. Dessa forma, não foi realizada a exclusão de *outliers*.

Na primeira coluna da tabela 1 são apresentadas as variáveis conflito de papel (1,2 e 3), a Comunicação vertical ascendente (1,2 e 3), a comunicação vertical descendente (1,2 e 3), a comunicação horizontal (1,2,3 e 4), o treinamento role playing (1,2 3 e 4), Desempenho (1,2,3 e 4), eficiência, e as variáveis de controle meta, crescimento, tempo de empresa, experiência em vendas, tempo com o gerente, idade e tempo de empresa. O N = 122(cento e vinte e duas respostas válidas, totalmente respondidas).

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis

	Estatística descritiva							
	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Conflito 1	2,631	3.000	1.00	1.478	1	5	0.3322	-1.244
Conflito 2	2,77	3.000	3.00	1.401	1	5	0.1803	-1.141
Conflito 3	2,172	1.000	1.00	1.453	1	5	0.8618	-0.719
Com_vert_asc1	4.230	5.000	5.00	1.316	1	5	-1.4957	0.797
Com_vert_asc2	4.123	5.000	5.00	1.296	1	5	-1.2751	0.328
Com_vert_asc3	4.279	5.000	5.00	1.235	1	5	-1.6192	1.345
Com_vert_des1	3.967	5.000	5.00	1.396	1	5	-1.0892	-0.232
Com_vert_des2	4.343	5.000	5.00	1.091	1	5	-1.9462	2.776
Com_vert_des3	4.082	5.000	5.00	1.315	1	5	-1.2402	0.236
Com_horizontal1	4.049	5.000	5.00	1.335	1	5	-1.2561	0.288
Com_horizontal2	4.123	5.000	5.00	1.244	1	5	-1.2853	0.513
Com_horizontal3	4.131	5.000	5.00	1.311	1	5	-1.3433	0.541
Com_horizontal4	4.303	5.000	5.00	1.120	1	5	-1.6297	1.830
Role_playing1	3.041	3.000	5.00	1.534	1	5	-5.63e-5	-1.448
Role_playing2	3.033	3.000	5.00	1.510	1	5	0.0607	-1.460
Role_playing3	2.959	3.000	5.00	1.545	1	5	0.0969	-1.458
Role_playing4	3.393	4.000	5.00	1.429	1	5	-0.3774	-1.177
Desempenho 1	4.139	4.000	5.00	0.912	1	5	-1.1455	1.656
Desempenho 2	4.057	4.000	4.00	0.884	1	5	-1.2070	2.152
Desempenho 3	4.730	5.000	5.00	0.590	1	5	-3.0506	13.253
Desempenho 4	4.533	5.000	5.00	0.683	1	5	-1.7850	4.972
Desempenho 5	4.598	5.000	5.00	0.676	1	5	-2.7300	11.422
Eficiência	7.295	7.000	8.00	1.284	4	10	-0.3322	-0.121
Meta	105.205	102.500	100.0	28.772	0	150	-0.9784	2.961
Crescimento	28.033	28.033	50.00	22.778	-50	50	-1.1554	1.456
Tempo_empresa	3.361	3.361	1.00	4.592	0.0833	36.00	3.6358	20.706
exp_vendas	10.636	10.636	5.00	8.241	0.5833	37.00	0.9686	0.522
tempo_gerente	1.579	1.579	1.00	1.958	0.0833	8.00	1.9009	2.641
idade	36.246	36.246	31.00	8.940	21	62	0.6957	0.219
LOG_tempo_empresa	0.185	0.185	0.00	0.600	-1.079	1.56	-0.2843	0.219

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Na Tabela 2, apresenta-se o perfil da amostra dos vendedores, destacando as variáveis de controle do presente estudo. Dos 122 vendedores(as) entrevistados(as), nota-se que 93,4% são homens ($n = 114$) e 6,6% são mulheres ($n = 8$), uma predominância do gênero masculino entre os vendedores nessa empresa estudada. Em relação à escolaridade, verifica-se também certa disparidade entre os vendedores que possuem o ensino superior ou mais (28,7%) e os que possuem ensino médio ou menos (71,3%). Quanto ao ensino fundamental (2 vendedores) e especialização (1 vendedor), decidiu-se por somar com o ensino médio ou menos e com o ensino superior ou mais, respectivamente. A idade média dos respondentes foi de 36 anos, com desvio padrão de 8, sendo que o vendedor mais jovem possui 21 anos e o com idade maior

possui 62 anos. Em relação à experiência em vendas, nota-se uma média de 10 anos com desvio padrão de 8, com mínimo de 0,5 ano e máximo de 37 anos de experiência. Também se mensurou o tempo que o vendedor atua na empresa em anos, observando uma média de 3 anos e desvio padrão de 4, com mínimo de 0,08 (aproximadamente 1 mês) e máximo de 36 anos de tempo de empresa.

Tabela 2 - Descrição da amostra

CARACTERÍSTICAS	VENDEDORES (N=122)	
Gênero	Masculino	93,40%
	Feminino	6,60%
Escolaridade	Médio (<=)	71,30%
	Superior (>=)	28,70%
Idade Média (anos)		36,25 (8,94)
Experiência em vendas (anos)		10,64 (8,24)
Tempo de empresa (anos)		3,36 (4,59)

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Nota: Média (desvio padrão).

4.1 Análise dos construtos

Conforme mencionado anteriormente, o procedimento adotado para analisar os dados foi a AFE (tabela 3), com 5 (cinco) fatores: comunicação vertical, comunicação horizontal, *role playing*, desempenho e conflito. Assim, foi necessário examinar se as questões da pesquisa (variáveis observáveis) se agrupariam conforme os construtos estabelecidos no modelo teórico.

A AFE é empregada principalmente quando o pesquisador não possui uma boa expectativa, ou quando é incompleta, sobre a estrutura das relações. É utilizada, ainda, como um primeiro passo para verificar a quantidade ideal de fatores, bem como descobrir quais variáveis observadas são indicadoras das variáveis latentes (Rogers, 2022). Segundo o autor, esse tipo de análise é um dos métodos estatísticos mais recorrentes em investigações no campo da administração.

Importante salientar que, nessa análise estatística, a comunicação vertical ascendente não pôde ser separada da comunicação vertical descendente, apesar de serem diferentes teoricamente. Ambas foram agrupadas num mesmo grupo, pois não foi possível a separação. Quanto ao construto de desempenho, ao realizar a análise fatorial, observou-se que os itens 1 e 2 não convergiram com os demais, de forma, que foram excluídos, mantendo apenas os itens 3, 4 e 5 para criar o construto de desempenho.

O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) avalia a adequação da amostra para a análise fatorial, considerando a correlação entre as variáveis. O valor para esse índice varia de 0 a 1, e valores superiores a 0,7 indicam que a análise fatorial é apropriada (Damásio, 2021). Nessa AFE, o valor de KMO global foi de 0,72 e o teste de Bartlett com $p < 0,001$. O teste de esfericidade de Bartlett “avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados” (Hongyu, 2018, p. 90) e deve ser estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Os valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância ($p < 0,05$) indicam que a matriz é favorável (Figueiredo Filho & Silva Junior, 2010).

Em relação à confiabilidade, foram utilizados os alfas de Cronbach e os ômegas de McDonald. Ambos estimadores de confiabilidade, avaliam a consistência interna das questões ou itens do questionário. A confiabilidade dos alfas de Cronbach e dos ômegas de McDonald foram idênticos: comunicação vertical ($\alpha = 0,87$, $\omega = 0,88$), comunicação horizontal ($\alpha = 0,91$, $\omega = 0,91$), *role playing* ($\alpha = 0,9$, $\omega = 0,9$), desempenho ($\alpha = 0,75$, $\omega = 0,75$) e conflito ($\alpha = 0,6$, $\omega = 0,6$). Os índices da variável conflito foram os menores, mas aceitável na literatura.

Tabela 3 – Análise Fatorial Exploratória

	Fator					Singularidade
	1	2	3	4	5	
Confilo1					0.448	0.780
Confilo2					0.648	0.533
Confilo3					0.621	0.614
Com_vertical_asc1	0.797					0.336
Com_vertical_asc2	0.805					0.318
Com_vertical_asc3	0.803					0.375
Com_vertical_des1	0.522			0.301		0.623
Com_vertical_des2	0.717					0.417
Com_vertical_des3	0.666					0.443
com_horizontal1		0.784				0.406
com_horizontal2		0.935				0.112
com_horizontal3		0.902				0.169
com_horizontal4		0.757				0.356
Role_playing1			0.762			0.399
Role_playing2			0.872			0.223
Role_playing3			0.938			0.102
Role_playing4			0.751			0.359
Desempenho3				0.697		0.489
Desempenho4				0.714		0.467
Desempenho5				0.716		0.468

Nota: Método de extração 'resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

4.2 Teste das hipóteses

A Tabela 4 apresenta as medidas descritivas para os construtos da pesquisa. Observando a média das respostas dos questionários, destaca-se que a amostra de 122 (cento e vinte e dois) vendedores respondentes apresenta um bom nível de eficiência ($M = 7,3$), que mede o desempenho objetivo, em detrimento do desempenho subjetivo ($M = 4,41$). Em relação ao conflito de papéis ($M = 2,52$), parece que tal conflito é quase inexistente nessa empresa pesquisada, bem como o treinamento *role playing* ($M = 3,11$). Tanto a comunicação vertical ($M = 4,19$) quanto a horizontal ($M = 4,15$) apresentaram médias quase semelhantes, mostrando que tais comunicações talvez ocorram de maneira satisfatória na empresa.

Tabela 4 – Medidas descritivas dos construtos

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Conflito de papéis	2,52	1,08
Comunicação vertical	4,19	0,99
Comunicação horizontal	4,15	1,11
<i>Role playing</i>	3,11	1,32
Desempenho	4,41	0,49
Eficiência	7,30	1,28

Fonte: Elaborada pelo autor, conforme pesquisa Survey (2025).

Nota: 122 vendedores pesquisados.

Quanto à análise dos resultados de associação entre os construtos foi feita a análise de correlação de Pearson. Na Tabela 5, pode-se observar algumas correlações significativas, outras não tão significativas.

Tabela 5 – Coeficientes de Correlação de Pearson dos construtos

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Idade	1								
2 Exp vendas	0,60***	1							
3 Tempo gerente	0,08	0,09	1						
4 LOG tempo empresa	0,25**	0,26**	0,62***	1					
5 Confl de papeis	0,05	-0,02	0,07	0,15	1				
6 Comun vert	-0,05	0,01	0,09	-0,03	-0,17	1			
7 Comun hor	-0,01	0,05	-0,14	-0,10	-0,14	0,23**	1		
8 Role Playing	0,03	0,13	0,07	0,04	-0,03	0,31***	0,33***	1	
9 Desempenho	0,00	0,12	0,06	0,09	-0,10	0,14	0,11	-0,02	1
10 Eficiência	-0,08	-0,10	0,00	-0,04	-0,18	-0,03	0,25**	0,06	0,01

Fonte: Elaborada pelo autor, conforme pesquisa Survey (2025).

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $n = 122$ vendedores.

Há uma correlação positiva, por exemplo, logo diretamente proporcional, entre idade e experiência em vendas ($r = 0,60$; $p < 0,001$): quanto mais a idade mais experiência em vendas. Uma associação também positiva entre idade e tempo de empresa ($r = 0,25$; $p < 0,05$) e uma associação positiva entre experiência e tempo de empresa ($r = 0,26$; $p < 0,01$). Esses coeficientes demonstram situações já esperadas para a amostra, de que vendedores com mais idade são mais experientes e estão a mais tempo na mesma empresa.

Outras associações interessantes relacionadas às variáveis de controle dizem respeito à comunicação horizontal ($r = 0,23$; $p < 0,01$) e comunicação vertical, mostrando que quanto mais os vendedores conversam entre si, melhor a comunicação entre eles e os gerentes. Parece que os pares se sentam mais à vontade conversando entre eles para otimizar a comunicação.

Outro achado relevante do teste de correlação foi a associação positiva entre o treinamento *Role Playing* e a comunicação horizontal ($r = 0,33$; $p < 0,001$) e comunicação vertical ($r = 0,31$; $p < 0,001$), além da relação com a experiência em vendas ($r = 0,13$). Esses resultados indicam que o aumento da participação em treinamentos contribui para uma melhor comunicação entre os vendedores, bem como entre eles e seus gestores. Além disso, a associação com a experiência em vendas sugere que a prática do *Role Playing* pode auxiliar no desenvolvimento das habilidades dos vendedores ao longo do tempo, favorecendo sua adaptação e desempenho no ambiente comercial.

Por fim, nota-se uma correlação entre comunicação horizontal e eficiência ($r = 0,25$; $p < 0,01$), o que denota que vendedores comunicando entre si apresentam maior eficiência com vendas. Desse modo, apesar de não contar nas hipóteses do modelo teórico, o resultado da correlação entre comunicação horizontal e eficiência corrobora com a ideia de que a comunicação horizontal contribui com a eficiência em vendas. E o desempenho tem uma correlação positiva, mesmo que não significativa, com a comunicação vertical e horizontal.

Para testar as hipóteses formuladas no modelo teórico, foram desenvolvidos três modelos de regressão utilizando regressão linear múltipla. O principal objetivo dessa abordagem é identificar variáveis preditoras/independentes que expliquem de maneira significativa um determinado resultado. Algumas variáveis apresentarão impactos estatisticamente significativos quando $p < 0,05$, enquanto outras poderão não ter efeito significativo caso $p > 0,05$. No entanto, todas as variáveis incluídas no modelo teórico foram consideradas, independentemente da significância estatística, uma vez que sua seleção foi embasada em pesquisas anteriores que demonstraram sua relevância para a compreensão do fenômeno estudado.

O primeiro modelo foi desenvolvido para mensurar o efeito das variáveis de controle. Em seguida, o segundo modelo investigou o efeito da variável preditora “conflito de papéis”. Por fim, o terceiro modelo testou as interações entre as variáveis independentes e moderadoras, com o objetivo de examinar as hipóteses de moderação.

Inicialmente, ao realizar a Regressão Linear Múltipla (RLM) utilizando a variável dependente “desempenho”, observou-se que a Hipótese 1 foi refutada, pois a variável conflito de papéis não apresentou efeito estatisticamente significativo ($\beta = -0,06$, $p = 0,56$). Mesmo com um efeito negativo, o valor de p indica que a relação não é robusta o suficiente para confirmar a hipótese. A tabela detalhada da regressão com a variável desempenho está disponível no Apêndice B e não foi incluída no corpo da dissertação, dado que se a hipótese direta não tem efeito, não se buscou examinar as moderações.

Diante desse resultado, optou-se por realizar a regressão utilizando a variável dependente “eficiência”, uma métrica mais objetiva de desempenho em vendas. A variável “eficiência” refere-se ao desempenho de vendas de maneira objetiva, medindo, por exemplo, a taxa de fechamento de negócios em relação ao número de clientes atendidos. Já a variável “desempenho” foi mensurada de forma mais subjetiva, baseada na percepção do vendedor sobre seu desempenho em relação aos pares e às metas. Conforme Vieira *et al.* (2022), a eficiência em vendas pode ser capturada por escalas específicas, como a variação de 1 a 10 para medir a eficácia no fechamento de negócios. Assim, a decisão de utilizar a eficiência como variável dependente foi respaldada por estudos anteriores.

Foram realizados três modelos de RLM para testar as hipóteses, tendo “eficiência” como variável dependente. Conforme é observado na Tabela 6, no Modelo 1, foram inseridas as variáveis de controle. A variável “sexo” foi excluída devido à desproporção na amostra (114 homens e 8 mulheres), o que poderia comprometer a validade estatística dos resultados. A variável “idade” também não apresentou efeito significativo ($\beta = -0,07$, $p = 0,35$). O mesmo ocorreu com as demais variáveis de controle, conforme indicado pelo software JAMOVI. O coeficiente de determinação $R^2 = 0,0497$ mostrou que as variáveis de controle não explicaram significativamente a eficiência dos vendedores nesta amostra.

No Modelo 2, foi incluída a variável independente “conflito de papéis”. O teste da hipótese H1, no modelo 1, apresentou um ajuste adequado, confirmando que o conflito de papéis tem uma relação negativa com a eficiência do vendedor em vendas ($\beta = -0,29$, $p = 0,039$), confirmando a Hipótese H1. Esse resultado reforça que vendedores que experimentam maior conflito de papéis tendem a ser menos eficientes em vendas, conforme mencionado anteriormente nos estudos meta-analíticos.

Tabela 6 – Coeficientes de regressão linear

Variáveis independentes/Preditoras	Eficiência modelo 1		Eficiência modelo 2		Eficiência modelo 3	
	Beta (β)	t valor	Beta (β)	t valor	Beta (β)	t valor
Variáveis de Controle						
Sexo	1,09	2,23*	1,15	2,47*	1,15	2,49*
Idade	-0,00	-0,32	-0,00	-0,26	-0,00	-0,43
Escolaridade	-0,24	-0,88	-0,31	-1,21	-0,33	-1,28
Experiência em vendas	-0,00	-0,10	-0,00	-0,40	-0,01	-0,57
Tempo na empresa (log)	0,00	0,032	0,05	0,23	0,02	0,10
Tempo de gerente	0,02	0,30	0,06	0,91	0,06	0,82
Tipo -cliente						
B2B-B2C	-0,11	-0,34	-1,19	-0,62	-0,16	-0,51
Ambos – B2C	-0,32	-0,98	-0,53	-1,66	-0,55	-1,71
Setor						
Comercio - Industria	0,07	0,20	-0,05	-0,14	-0,01	-0,05
Serviço - Indústria	-0,90	-1,50	-0,87	-1,53	-0,90	-1,58
Comunicação vertical			-0,25	-1,93*	-0,17	-1,26
Comunicação horizontal			0,37	2,93**	0,34	2,55*
Role Playing			0,07	0,56	0,04	0,32
Efeito direto						
H ₁ Conflito de papel			-0,29	-2,05*	-0,31	-2,22*
Interações Duplas						
H2 conflito * role playing					-0,21	-1,26
H3 conflito * comun. vertical					0,13	0,76
H ₄ conflito *comum. horizonta					0,39	2,08*
VIF máx. (multicolinearidade)	1,37		1,39		1,41	
R ²	0,092		0,21*		0,25*	
F (modelo)	1,12		2,08*		2,05*	

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,07$;

VIF = fator de inflação da variância; F = teste de aumento de variância do R².

Além disso, a comunicação horizontal emergiu como um preditor significativo ($\beta = 0,32$, $p = 0,005$), indicando que uma maior comunicação entre os pares melhora a eficiência dos vendedores. No entanto, essa variável não fazia parte das hipóteses centrais da pesquisa. Já a comunicação vertical ($\beta = 0,14$, $p = 0,13$) e o treinamento por *role playing* ($\beta = 0,08$, $p = 0,53$) não tiveram impacto estatisticamente significativo. O coeficiente de determinação do modelo foi $R^2 = 0,21$, indicando que 21% da variância na eficiência pode ser explicada por essas variáveis.

No Modelo 3, foram incluídas as interações para testar as hipóteses H2, H3 e H4. As interações foram criadas multiplicando a variável “conflito de papéis” com cada uma das variáveis moderadoras. A hipótese H2 sugere que o treinamento por *role playing* reduz o efeito negativo do conflito de papel sobre a eficiência do vendedor. O coeficiente da interação não foi significativo ($\beta = -0,21$, $p = 0,20$), indicando que essa hipótese não foi confirmada. Apesar do sinal negativo mais fraco do que no efeito direto que sugere que mais treinamento poderia reduzir os efeitos negativos do conflito, o resultado estatístico não foi significativo.

A hipótese H3 sugere que a comunicação vertical (entre vendedores e gerente) reduz o efeito negativo do conflito de papel na eficiência do vendedor. O coeficiente de interação também não foi significativo ($\beta = 0,13$, $p = 0,44$), não fornecendo suporte para a hipótese.

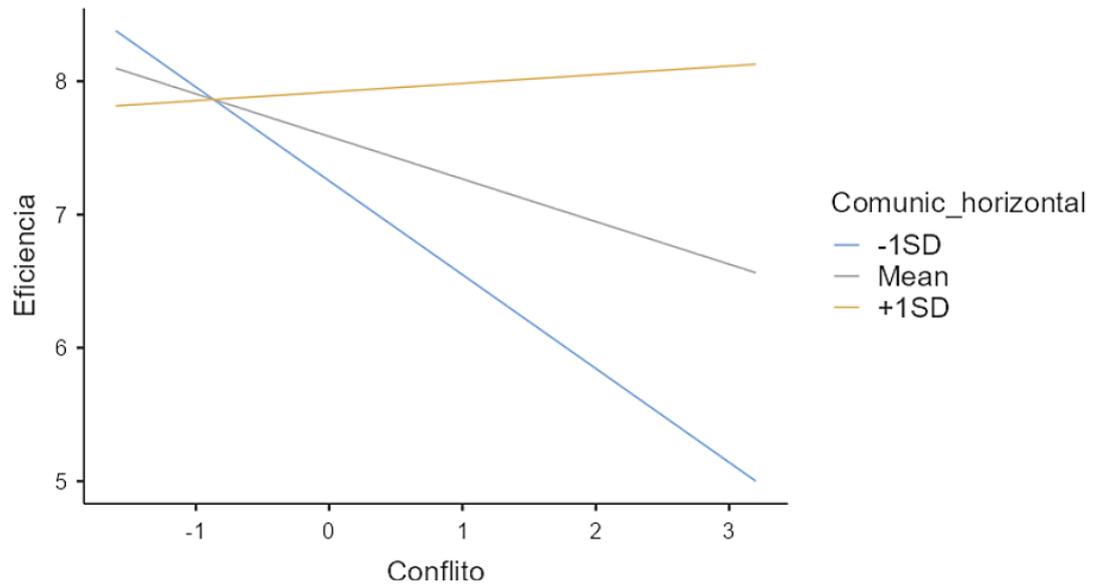
A hipótese H4 prediz que a comunicação horizontal (entre vendedores) reduz o efeito negativo do conflito de papel na eficiência do vendedor. Essa hipótese foi confirmada ($\beta = 0,39$, $p = 0,04$), indicando que quanto maior a comunicação entre os vendedores, menor será o impacto negativo do conflito de papel. Esse efeito já havia sido sugerido no Modelo 2, reforçando que a troca de informações entre os pares melhora a eficiência das vendas. A Figura 3 ilustra esse efeito moderador.

O coeficiente de determinação do Modelo 3 foi $R^2 = 0,25$, indicando que a inclusão das interações permitiu explicar uma parcela maior (25%) da variância da variável dependente. Embora a comunicação vertical e o treinamento por *role playing* não tenham apresentado efeitos moderadores significativos, optou-se por manter essas variáveis no modelo devido à sua relevância teórica. Os resultados detalhados da RLM estão descritos na Tabela 6.

A Figura 4 evidencia que o aumento do conflito de papéis está associado à redução da eficiência do vendedor. No entanto, observa-se também que níveis mais altos de comunicação horizontal mitigam esse efeito negativo, resultando em um desempenho melhor dos vendedores. Quando a comunicação horizontal é baixa (-1SD), a eficiência dos vendedores tende a diminuir ainda mais. Por outro lado, quando a comunicação horizontal é alta (+1SD), a eficiência dos vendedores melhora, mesmo em cenários de conflito de papéis. Isso sugere que a comunicação horizontal atua como um fator moderador, reduzindo os impactos negativos do conflito de papéis e, em alguns casos, até revertendo seu efeito, conforme indicado pelo beta positivo. Ou seja, mesmo em um ambiente de conflito, uma comunicação eficaz entre os vendedores contribui para um desempenho positivo nas vendas.

Figura 4 – Moderação entre as variáveis conflito de papel e comunicação horizontal

Conflito * Comunic_horizontal



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na próxima seção, a discussão com as s implicações teóricas, implicações gerenciais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras são apresentadas.

5 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

A partir dos resultados encontrados nesta pesquisa, é possível indicar implicações teóricas e práticas inerentes à discussão do impacto do conflito de papel no desempenho de vendas do vendedor. Levando em conta que poucos estudos examinam esses temas de forma concomitante, este trabalho foi importante para contribuir com o conhecimento existente no campo, corroborando com relações já testadas anteriormente, propondo e confirmando novas relações.

5.1 Discussões teóricas

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o impacto moderador do treinamento *Role Playing* e das comunicações vertical e horizontal sobre o desempenho em vendas na presença do conflito de papéis. Na discussão das implicações teóricas, inicialmente, apresenta-se o efeito direto do conflito de papéis no desempenho de vendas, conforme proposto no modelo teórico. Em seguida, discute-se o papel moderador do treinamento *Role Playing*, destacando sua influência na mitigação dos efeitos negativos do conflito. Por fim, são analisados os efeitos moderadores da comunicação vertical e horizontal, evidenciando como esses fatores impactam a relação entre o conflito de papéis e o desempenho dos vendedores.

Em primeiro lugar, este trabalho consolida as relações propostas na literatura sobre o efeito do conflito de papel e seu desempenho com vendas. A hipótese de que o conflito no papel tem uma relação negativa com o desempenho do vendedor foi suportada, confirmando as evidências de que o conflito de papel tem um efeito negativo moderado no desempenho de vendas (Churchill Jr. *et al.*, 1985). O suporte a essa hipótese sugere que quanto maior o conflito de papel ou quando ocorre tal conflito vai impactar negativamente o desempenho do vendedor quanto às vendas, conforme o estudo de Silva *et al.* (2022), ao analisar os *drivers* do desempenho de vendas no Brasil.

Em segundo lugar, este trabalho mostrou, contrariamente ao que era esperado, que a moderação do treinamento *role playing* não teve impacto significativo para moderar a relação entre conflito de papel e desempenho em vendas, mesmo com o índice negativo ($\beta = -0,21$). Embora o efeito do conflito de papéis no desempenho tenha sido atenuado (de -0,29 para -0,21), esse efeito não é significativo, contrariando, por exemplo, aos estudos de Moncrief (1991), que apontou a eficácia desse treinamento quanto ao desenvolvimento de habilidades interpessoais e comunicação, mostrando ser uma ferramenta importante na gestão de vendas. Ferguson *et*

al. (2021) mostraram que o treinamento *role playing* pode ajudar a desenvolver atributos dos vendedores objetivando influenciar a percepção do consumidor em interações de vendas. Uma explicação plausível é que o treinamento *role playing* pode não moderar a relação entre conflito de papel e desempenho por não atacar a origem estrutural ou sistêmica do conflito, atuando apenas em habilidades táticas de venda e não na resolução de tensões de função. Estudos futuros podem examinar diferentes modos dos treinamentos formais da organização para investigar essa hipótese.

Em terceiro lugar, procurou-se avaliar se a moderação da comunicação organizacional, especificamente a comunicação entre níveis hierárquicos e entre os pares, teria efeito significativo. As hipóteses sugerem o efeito moderador de ambas quanto a reduzir o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor. Como afirmaram Araujo *et al.* (2021), o fluxo de comunicação nas organizações é essencial para a operação eficaz e a coordenação das atividades empresariais. Monteiro *et al.* (2021) apontaram que a comunicação organizacional não é um processo simples, apesar de eficiente e extremamente necessário, pois “envolve o comprometimento de ambas as partes” e todos precisam estar conscientes da relevância disto.

A hipótese de que a comunicação vertical (entre vendedores e gerente) reduz o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor não foi suportada, apesar do beta positivo ($p = 0,44$ e $\beta = 0,13$) na empresa pesquisada. A comunicação vertical entre gestores e vendedores não modera a relação entre conflito de papel e desempenho em vendas porque, em contextos de múltiplas demandas e metas contraditórias, ela pode reforçar a ambiguidade e a sobrecarga de papéis, em vez de reduzi-las, não sendo percebida como uma fonte eficaz de suporte funcional.

No entanto, a hipótese de que a comunicação horizontal (entre vendedores) reduz o efeito negativo do conflito de papel no desempenho do vendedor foi suportada nessa empresa. Quanto maior a comunicação entre os vendedores, menor será o efeito do conflito de papel nessa empresa pesquisada. Essa hipótese foi confirmada com $p = 0,04$, $\beta = 0,39$. A comunicação horizontal (informal) entre vendedores atenua o efeito negativo do conflito de papéis sobre o desempenho em vendas, pois oferece um espaço de interpretação e ressignificação coletiva das demandas organizacionais, conforme proposto pela teoria de papéis. Ao compartilhar experiências, estratégias de enfrentamento e soluções práticas com colegas, os vendedores reinterpretam ambiguidades e reduzem as tensões decorrentes de expectativas conflitantes. Além disso, segundo a teoria da aprendizagem social de Bandura, os vendedores observam o comportamento de pares considerados eficazes na gestão de múltiplos papéis e modelam suas

próprias ações com base nesses exemplos. Essa observação facilita o desenvolvimento de autoeficácia e ajusta as estratégias comportamentais frente ao conflito, promovendo melhor desempenho mesmo em contextos de elevada pressão e ambiguidade de papéis.

Desse modo, ao utilizar a teoria de aprendizagem social, identificando elementos que ajudam na aprendizagem de papéis, essa pesquisa expande a teoria de papéis, ao mostrar que o efeito negativo do conflito de papéis no desempenho em vendas é atenuado quando há um elevado fluxo de comunicação horizontal (informal) entre os vendedores, mas que treinamento formal (*role playing*) e comunicação vertical não são úteis para reduzir o efeito deletério do conflito de papéis na organização investigada.

5.2 Implicações gerenciais

Os resultados empíricos deste estudo oferecem *insights* importantes para gerentes de vendas e empresários. Foi identificado um conflito de papel moderado na organização pesquisada, destacando importância fundamental da comunicação entre os vendedores para um desempenho eficaz.

Embora o impacto do treinamento do tipo *Role Playing* não tenha sido estatisticamente significativo, a literatura sugere que ele pode melhorar o desempenho dos vendedores. Este tipo de treinamento pode ser desenvolvido com base nas habilidades desejadas, permitindo que os gerentes se identifiquem e aprimorem atributos específicos por meio de dramatizações. Apesar do investimento inicial, o potencial de retorno em vendas justifica o esforço, proporcionando aos vendedores uma interação de forma mais eficaz com os clientes e construir relacionamentos sólidos.

Além disso, o incentivo a uma comunicação eficaz entre gerentes e vendedores deve ser parte integrante da cultura organizacional. Esse reconhecimento é essencial tanto no processo de contratação quanto na motivação contínua para melhorar o desempenho em vendas. A comunicação eficaz, tanto entre pares quanto entre diferentes níveis hierárquicos, é vital para a sobrevivência organizacional, permeando quase todas as atividades empresariais.

Por fim, apesar das hipóteses sobre o impacto do treinamento *role playing* e a comunicação hierárquica não terem sido confirmadas, os resultados enfatizam a importância dessas práticas para o desempenho dos vendedores. É imperativo que os gestores reconheçam e promovam essas ferramentas, reforçando a aprendizagem contínua e a colaboração e criando um ambiente organizacional que valorize o crescimento e a melhoria contínua.

5.3 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Nesta seção, apresentam-se as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros. São apresentadas limitações quanto a coleta de dados, escolha das variáveis e construtos do modelo teórico, análise e sugestão de análises adicionais.

De início, a limitação refere-se à medição dos construtos da pesquisa. Ao se autoavaliarem, os vendedores podem não ter um entendimento correto quanto as questões apresentadas no questionário. Mesmo sendo uma prática recorrente (Behrman; Perreault, 1982; Rich *et al.*, 1999), os vendedores podem se autoavaliar diferentemente de um avaliador externo. Assim, a coleta de dados junto aos vendedores pode ser complementada por outros meios. A autoavaliação pode gerar interpretações equivocadas, sendo interessante a coleta junto aos gerentes ou pesquisador, proporcionando maior clareza nas análises.

Outra limitação foi quanto ao modelo teórico referente às covariáveis, as quais não puderam ser utilizadas, pois quando inseridas, o modelo não obtinha um ajuste adequado. Isto pode implicar a realização de novos testes, a fim de encontrar um modelo com ajuste adequado através da inclusão das covariáveis das características das unidades de negócio e dos vendedores.

Em relação à coleta de dados, a pesquisa foi realizada com uma perspectiva temporal de corte transversal, por meio de uma *survey*. Referente ao corte transversal, a pesquisa retrata o momento em que os respondentes preencheram o questionário e depende de sua capacidade cognitiva de lembrar das situações do cotidiano do trabalho para que ocorra um retrato fiel da realidade. Além disso, por ser uma pesquisa do tipo *survey*, o pesquisador não pode controlar se realmente todos os vendedores respondentes correspondem aos entrevistados indicados no formulário, mesmo diante dos testes de validade e confiabilidade da escala. Ressalta-se, ainda, que o diretor comercial enviou o *link* do questionário para que os vendedores respondessem. Portanto, não é possível determinar se todos os respondentes compreenderam o teor das questões constantes no questionário. Para contornar essas limitações da coleta de dados, sugere-se que futuras pesquisas adotem perspectivas temporais longitudinais e obtenham dados objetivos dos entrevistados, como relatórios e documentos encontrados na gestão das empresas.

Quanto ao construto de desempenho em vendas, a opção de explorá-lo de maneira subjetiva, ou seja, a percepção do vendedor em relação ao seu desempenho, pode contribuir para vieses nos resultados auferidos. De fato, a opção por explorar a métrica de maneira subjetiva se dá pela dificuldade de obter dados objetivos das organizações, bem como padronizá-los para os testes estatísticos, como ocorreu neste estudo. Em decorrência disso,

optou-se por utilizar o constructo eficiência, que também faz referência ao desempenho de vendas de maneira mais objetiva, conforme Vieira *et al.* (2022).

REFERÊNCIAS

- Araujo, D. C., Simanski, E. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR - Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64.
- Appel-Silva, M., Argimon, I. I. L., & Wendt, G. W. (2011). Conflito de papéis entre os domínios da família e do trabalho. *Contextos Clínic*, 4(2), 88-98.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (2008). A evolução da teoria social cognitiva. *Teoria social cognitiva: Conceitos básicos*, 15-41.
- Jon C. Carr, David R. Marshall, Timothy L. Michaelis, Jeffrey M. Pollack e Lewis Sheats (2023) O papel do conflito de papéis entre trabalho e empreendimento na transição de empreendedores híbridos para o empreendedorismo, *Journal of Small Business Management*, 61:5, 2302-2325.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Claro, D. P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 172-190.
- Claro, D. P., Ramos, C., & Palmatier, R. W. (2024). Dynamic and global drivers of salesperson effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(2), 399-425.
- Corsaro, D. (2022). Explaining the sales transformation through an institutional lens. *Journal of Business Research*, 142, 1106-1124.
- Crespo, C. F., Griffith, D. A., & Lages, L. F. (2014). The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations. *International Business Review*, 23(5), 993-1007.
- Damásio, B. (2021). Como interpretar o SRMR e o RMSEA em uma análise fatorial confirmatória? *Blog Psicometria Online*. <https://www.blog.psicometriaonline.com.br/como-interpretar-o-srmr-e-o-rmse-a-em-uma-analise-fatorial-confirmatoria/>.
- Datner, Y. (2012). Role-playing: Um método socionômico. In M. P. Nery & M. I. G. Conceição (Orgs.), *Intervenções grupais: O Psicodrama e seus métodos*. Ágora.

- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2016). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: A dispositional-situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*, 415-439.
- DeCarlo, T. E., Powers, T., & Sharma, A. (2021). Manager directives for salesperson ambidextrous selling and resulting job satisfaction: a regulatory focus perspective. *European Journal of Marketing, 55*(11), 3010-3032.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973), 14*(3), 63-73.
- Fang, R., McAllister, D. J., Duffy, M. K. (2017). Down but not out: Newcomers can compensate for low vertical access with strong horizontal ties and favorable core self-evaluations. *Personnel Psychology, 70*(3), 517-555.
- Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Silva, F. L.; & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferguson, J. R., Gironde, J. T., & Petrescu, M. (2021). Salesperson attributes that influence consumer perceptions of sales interactions. *Journal of Consumer Marketing, 38*(6), 652-663.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública, 16*(1), 160-185.
- Fine, L. M., & Schumann, D. W. (1992). The nature and role of salesperson perceptions: The interactive effects of salesperson/customer personalities. *Journal of Consumer Psychology, 1*(3), 285-296.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research, 20*(4), 379-392.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday.
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management, 41*(1), 94-105.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed). Bookman.
- Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: A social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 46*, 612-631.
- Hossain, M. T., & Chonko, L. B. (2018). Relational communication and illusionary loyalty: Moderating role of self-construal. *Industrial Marketing Management, 69*, 221-234.

- Hongyu, K. (2018). Análise fatorial exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88–103.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jantan, M. A., Honeycutt Jr, E. D., Thelen, S. T., & Attia, A. M. (2004). Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 667-673.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2001). Testing competing models of sales force communication. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 265-277.
- Johnson, A., Billups, M. J., & Poddar, A. (2022). The mandatory internal role-play sales competition: effects on classroom efficiency and sales career intent. *Marketing Education Review*, 32(1), 54-64.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kidron, A. G. (1977). The effectiveness of experiential methods in training and education: The case of role playing. *Academy of Management Review*, 2(3), 490-495.
- Lawrence, J. M., Crecelius, A. T., Scheer, L. K., & Lam, S. K. (2019). When it pays to have a friend on the inside: contingent effects of buyer advocacy on B2B suppliers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 837-857.
- Lawrence, J. M., Scheer, L. K., Crecelius, A. T., & Lam, S. K. (2021). Salesperson dual agency in price negotiations. *Journal of Marketing*, 85(2), 89-109.
- Leach, M. P., Liu, A. H., Pullins, E. B., & Wang, S. (2021). Advocates and adversaries: examining the role of supplier advocacy on customer reacquisition. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(4), 316-329.
- Leigh, T. W. (1987). Cognitive selling scripts and sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(2), 39-48.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McAmis, G., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2015). Salesperson directive modification intention: a conceptualization and empirical validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 203-220.
- Mohr, J. J., & Sohi, R. S. (1995). Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71(4), 393-415.
- Moncrief, W. C. (1991). The use of sales management role playing exercises. *Marketing Education Review*, 1(3), 46-55.

- Monteiro, C., Kuhl, M. R., & Angnes, J. S. (2021). O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(1), 26–56.
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2019). Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners (Version 0.70). *Tillgänglig online: <http://learnstatswithjamovi.com> [Hämtad 14 december]*.
- Othlinghaus-Wulhorst, J., & Hoppe, H. U. (2020). A technical and conceptual framework for serious role-playing games in the area of social skill training. *Frontiers in Computer Science*, 2, 28.
- Rabelo, L., & Garcia, V. L. (2015). Role-Play para o Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação e Relacionais. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 39(4), 586–596.
- Rich, G. A., Bommer, W. H., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999) Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rocha, E. M., Ferreira, F. C., & de Oliveira Ramos, O. E. J. (2023). Aprendizagem por observação e a sala de aula como espaço social de aprendizagem: Implicações da teoria social cognitiva de Albert Bandura. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, e023065-e023065.
- Rogers, P. (2022). Best practices for your exploratory factor analysis: A factor tutorial. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e210085.
- Rossini, V. (2013). *O conceito de papel social em Goffman*. USP.
- Şahin, M., & Aybek, E. (2019). Jamovi: an easy to use statistical software for the social scientists. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 6(4), 670-692.
- Santos, W. A., & Domingues, J. (2024). Explorando os Impactos da Convergência e Divergência da Responsabilidade Sentida no Desempenho do Vendedor. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-16.
- Sarbin, T. R., & Allen, V. L. (1968). Role Theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 1, pp. 488-567). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schwepker Jr, C. H., & Good, M. C. (2021). Influence of salesperson political skill: improving relationship building and reducing customer-directed deviance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(3), 200-217.
- Silva, J. D., Negreiros, L. F., & Faia, V. S. (2022). Drivers of sales performance in Brazil: a meta-analysis. *REMark*, 21(5), 1787.

- Simpson, R. L. (1959). Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 188-196.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Stan, S., Landry, T. D., & Evans, K. R. (2004). Boundary spanners' satisfaction with organizational support services: An internal communications perspective. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 43-63.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353-374.
- Trocchia, P. J. (2004). Caving, role playing, and staying home: Shopper coping strategies in a negotiated pricing environment. *Psychology & Marketing*, 21(10), 823-853.
- 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, 407-428.
- Vieira, V. A., Rosa, M. A. G., & Faia, V. D. S. (2017). A mediação da ambidestria do vendedor na relação entre estresse e desempenho. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 249-268.
- Vieira, V. A., Faia, V. D. S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition-retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1813-1826.
- 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.
- Weimann, G. (1982). On the Importance of Marginality: One More Step into the Two-Step Flow of Communication. *American Sociological Review*, 47(6), 764-773.
- Yoo, J. J., Flaherty, K., & Frankwick, G. L. (2014). The effect of communication practice on deviance among Korean salespeople: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Research*, 67(9), 1991-1999.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário estruturado

Questionário para Coleta de Dados

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado em Administração de José Walter Sampaio Souza, pela Universidade Estadual de Maringá, em parceria com a UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. O objetivo é compreender diferentes aspectos da dinâmica de trabalho e treinamento de vendedores. Por favor, responda cada uma das questões, marcando a alternativa que melhor reflete sua percepção.

Avalie as afirmativas abaixo sobre o seu papel como vendedor na empresa e informe nas colunas ao lado seu grau de concordância com as afirmativas sendo 1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Recebo atribuições conflitantes no meu trabalho.					
Tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de maneira diferente.					
Recebo orientações opostas de diferentes pessoas.					

Avalie as afirmativas abaixo sobre a comunicação com seu gerente e informe nas colunas ao lado seu grau de concordância, sendo 1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente.	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Eu sinto que posso compartilhar minhas ideias e preocupações com meus gerentes sem receio.					
Tenho oportunidades frequentes de fornecer feedback para meus gerentes sobre questões do meu trabalho.					
A gerência está disposta a ouvir sugestões e ideias que apresento.					

Avalie as afirmativas abaixo sobre as informações que você recebe dos gerentes e informe nas colunas ao lado seu grau de concordância, sendo 1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente.	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Recebo informações importantes dos gerentes sobre mudanças e estratégias que afetam meu trabalho.					
Os gerentes frequentemente comunicam as metas e objetivos da equipe de forma clara.					
Sinto que estou bem informado(a) sobre decisões da gerência que impactam meu trabalho.					

Avalie as afirmativas abaixo sobre a comunicação com seus colegas vendedores e informe nas colunas ao lado seu grau de concordância, sendo 1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente.	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
Meus colegas vendedores frequentemente compartilham informações que facilitam o atendimento ao cliente.					
Há um fluxo de comunicação constante entre mim e outros vendedores para resolver problemas em comum.					
Os vendedores aqui colaboram e trocam informações úteis sobre clientes.					
A comunicação entre vendedores é frequente e ajuda a melhorar o desempenho geral da equipe.					

Avalie as afirmativas abaixo sobre as oportunidades de treinamento com simulações de vendas na empresa e informe nas colunas ao lado seu grau de concordância, sendo 1 = Nunca até 5 = Sempre.	Nunca					Sempre				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
No meu trabalho, tenho oportunidades para participar de treinamentos onde simulo interações com clientes, como se fosse uma situação real.										
Recebo treinamento onde pratico situações de vendas com colegas ou supervisores, como se estivesse lidando com clientes de verdade.										
Meu treinamento inclui práticas simuladas de atendimento ao cliente, onde eu enceno possíveis desafios de vendas.										
As simulações de situações de venda que realizamos no trabalho ajudam a preparar para interações reais com clientes.										

Avalie as afirmativas abaixo sobre sua performance de vendas e informe nas colunas ao lado o quanto você se considera em relação ao esperado, sendo 1 = Muito abaixo do esperado até 5 = Muito acima do esperado.	Muito abaixo do esperado			Muito acima do esperado		
	1	2	3	4	5	1
Minha capacidade de alcançar as metas de vendas estabelecidas.						
A frequência com que eu atinjo ou supero minhas quotas de vendas.						
Minha habilidade para desenvolver relacionamentos duradouros com clientes.						
Minha competência para identificar e aproveitar novas oportunidades de vendas.						
Minha capacidade de atender às necessidades dos clientes e garantir sua satisfação.						

A cada dez clientes atendidos/abordados, quantos deles você consegue converter em vendas efetivas?

Informe um número entre 0 e 10: _____

Nos últimos seis meses, qual foi o percentual da meta de vendas que você atingiu?

Informe um número entre 0 e 150: _____

Qual foi o crescimento percentual das suas vendas no período atual (2024) em relação ao período anterior (2023)?

Informe um número entre -50% a +50%: _____

Perfil do Funcionário e da Empresa

- Há quantos anos você trabalha na empresa?** Resposta: _____ anos
- Há quantos anos você atua na área de vendas?** Resposta: _____ anos
- Há quantos anos você é subordinado ao seu gerente atual?** Resposta: _____ anos
- Qual é a sua idade?** Resposta: _____ anos

5. **Qual é o seu gênero?** Masculino () Feminino ()
6. **Qual é o seu grau de escolaridade?** Resposta: _____
7. **Qual é o número total de funcionários na empresa?** Resposta: _____
8. **Qual é o número total de funcionários na área de vendas?** Resposta: _____
9. **Qual é o principal tipo de cliente que você atende na empresa?**
() Consumidores finais
() Compradores de empresas (B2B)
() Ambos
10. **Qual é o principal canal de venda que você utiliza para atender os clientes na empresa?**
() Venda presencial
() Venda online
() Ambos
11. **Qual é o setor de atuação principal da empresa que você trabalha?**
() Indústria
() Comércio
() Serviços
12. **Qual o tipo de produto você vende?** Resposta: _____

Apêndice B – RLM com a variável DESEMPENHO.

Resultados específicos do modelo Model 1 Model 2

Coeficientes do Modelo - Desempenho

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto ^a	0.1381	0.4499	0.307	0.760
sexo:				
Feminino – Masculino	0.2464	0.3355	0.734	0.464
idade	-0.0115	0.0108	-1.057	0.293
exp_vendas	0.0210	0.0125	1.674	0.097
escolaridade:				
>=Ensino_Superior – <=Ensino_Medio_	0.1351	0.1851	0.730	0.467
LOG_tempo_empresa	0.1248	0.1815	0.688	0.493
tempo_gerente	0.0243	0.0537	0.452	0.652
tipo_cliente:				
B2B – B2C	0.3195	0.2241	1.425	0.157
Ambos – B2C	-0.0681	0.2265	-0.300	0.764
setor:				
Comercio – Industria	-0.1580	0.2474	-0.639	0.524
Servico – Industria	-0.6823	0.4123	-1.655	0.101

^a Representa o nível de referência

Coeficientes do Modelo - Desempenho

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto ^a	0.1520	0.4554	0.334	0.739
sexo:				
Feminino – Masculino	0.2112	0.3386	0.624	0.534
idade	-0.0104	0.0109	-0.954	0.342
exp_vendas	0.0195	0.0127	1.528	0.129
escolaridade:				
>=Ensino_Superior – <=Ensino_Medio_	0.1118	0.1868	0.598	0.551
LOG_tempo_empresa	0.1588	0.1848	0.859	0.392
tempo_gerente	0.0247	0.0555	0.445	0.657
tipo_cliente:				
B2B – B2C	0.2591	0.2290	1.131	0.260
Ambos – B2C	-0.1060	0.2303	-0.460	0.646
setor:				
Comercio – Industria	-0.1535	0.2531	-0.607	0.545
Servico – Industria	-0.6282	0.4158	-1.511	0.134
Conflito	-0.0598	0.1023	-0.584	0.560
Comunic_vertical	0.0875	0.0943	0.928	0.356
Comunic_horizontal	0.1040	0.0921	1.129	0.261
Role_Playing	-0.0643	0.0948	-0.678	0.499

^a Representa o nível de referência