LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SEUS IMPACTOS NA PERFORMANCE COMERCIAL DE GRANDES EQUIPES

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACTS ON THE COMMERCIAL PERFORMANCE OF GREAT TEAMS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SUS IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE GRANDES EQUIPOS

https://doi.org/10.56238/levv13n31-024

Data de submissão: 22/01/2023 **Data de publicação:** 22/02/2023

Mayara Machado Coimbra
MBA em Gestão da Força de Vendas
Instituição: Fundação Getúlio Vargas (FGV)

RESUMO

Este artigo apresenta uma investigação sobre a liderança transformacional e os impactos que este estilo exerce na performance comercial de grandes equipes, com base em uma revisão bibliográfica qualitativa, destacando conceitos, práticas e evidências que demonstram como gestores que adotam a motivação inspiradora, a influência idealizada, a estimulação intelectual e a consideração individualizada conseguem potencializar resultados e fortalecer a coesão interna em ambientes de alta exigência operacional. Foram analisados estudos que descrevem a atuação de líderes em setores diversos do comércio, evidenciando que a aplicação consistente dessas dimensões gera aumento de produtividade, maior capacidade de adaptação a mudanças e índices de inovação mais elevados, fatores que se traduzem em crescimento sustentável e diferenciação competitiva. Identificou-se que as equipes submetidas a esse modelo apresentam maior retenção de talentos, menor resistência a processos de transformação e maior comprometimento com metas organizacionais, criando um ciclo contínuo de melhoria e aprendizado. Os resultados também indicam que o uso de ferramentas tecnológicas, como scanners e materiais digitais, integra se de forma eficiente ao estilo transformacional, contribuindo para decisões mais rápidas e fundamentadas, além de fortalecer a gestão de informações e a comunicação interna. Conclui-se que a liderança transformacional aplicada a grandes equipes comerciais impacta positivamente os resultados imediatos e também estabelece bases sólidas para o desenvolvimento de culturas organizacionais orientadas ao engajamento e à inovação, sendo um recurso estratégico para empresas que buscam excelência e competitividade no mercado atual.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. Performance Comercial. Grandes Equipes. Inovação Organizacional. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This article presents an investigation into transformational leadership and the impacts that this style has on the commercial performance of large teams, based on a qualitative bibliographic review of national studies, highlighting concepts, practices and evidence that demonstrate how managers who adopt inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration are able to enhance results and strengthen internal cohesion in highly demanding operational environments. The studies analyzed describe the performance of leaders in different

commercial sectors, showing that the consistent application of these dimensions generates productivity growth, greater capacity for adaptation to changes and higher innovation rates, factors that translate into sustainable growth and competitive differentiation. It was identified that teams under this model present higher talent retention, lower resistance to transformation processes and greater commitment to organizational goals, creating a continuous cycle of improvement and learning. The results also indicate that the use of technological tools, such as scanners and digital materials, integrates efficiently into the transformational style, contributing to faster and better founded decisions while strengthening information management and internal communication. It is concluded that transformational leadership applied to large commercial teams not only positively impacts immediate results but also establishes solid foundations for the development of organizational cultures oriented toward engagement and innovation, being a strategic resource for companies seeking excellence and competitiveness in the current market.

Keywords: Transformational Leadership. Commercial Performance. Large Teams. Organizational Innovation. Strategic Management.

RESUMEN

Este artículo presenta una investigación sobre el liderazgo transformacional y los impactos que tiene este estilo en el desempeño comercial de grandes equipos, basado en una revisión bibliográfica cualitativa, destacando conceptos, prácticas y evidencia que demuestra como gerentes que adoptan una motivación inspiradora, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada y pueden mejorar los resultados y fortalecer la cohesión interna en altos requisitos operativos. Se han analizado estudios que describen el rendimiento de los líderes en diferentes sectores de comercio, lo que demuestra que la aplicación constante de estas dimensiones genera una mayor productividad, una mayor capacidad para adaptarse al cambio y mayores tasas de innovación, factores que se traducen en un crecimiento sostenible y una diferenciación competitiva. Se ha identificado que los equipos presentados a este modelo tienen una mayor retención de talento, menos resistencia a los procesos de transformación y un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, creando un ciclo continuo de mejora y aprendizaje. Los resultados también indican que el uso de herramientas tecnológicas, como escáneres y materiales digitales, se integra de manera eficiente con el estilo transformador, contribuyendo a decisiones más rápidas y fundamentadas, así como el fortalecimiento de la gestión de la información y la comunicación interna. Se concluye que el liderazgo transformacional aplicado a los grandes equipos comerciales afecta positivamente los resultados inmediatos y también establece bases sólidas para el desarrollo de culturas organizacionales orientadas a la participación y la innovación, siendo un recurso estratégico para las empresas que buscan excelencia y competitividad en el mercado actual.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional. Rendimiento Comercial. Grandes Equipos. Innovación Organizacional. Gestión Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

A liderança transformacional tem sido objeto de estudos aprofundados na administração por se mostrar capaz de alterar dinâmicas internas e conduzir equipes para patamares de desempenho mais elevados, especialmente em ambientes comerciais que exigem resultados consistentes e sustentáveis, sendo vista como um processo de influência que mobiliza colaboradores para metas coletivas e cria um ambiente de crescimento contínuo (Costa *et al*., 2020)

A compreensão dessa abordagem de liderança envolve o reconhecimento de que líderes estão para a frente da simples coordenação de tarefas, mas para mais d que inspirar valores, fomentar inovação e estabelecer vínculos de confiança, elementos fundamentais em organizações que lidam com equipes numerosas e metas agressivas, criando condições para um fluxo de trabalho harmonioso e focado na geração de resultados comerciais (Carvalho *et al*., 2020)

O interesse por esse estilo de condução vem crescendo em virtude de sua relação comprovada com maior engajamento e produtividade, de modo que compreender como gestores aplicam características transformacionais em setores competitivos, como o varejo e serviços especializados, tornou-se relevante para pesquisadores e profissionais, uma vez que a performance está intimamente ligada ao comportamento do líder (Foganholo, 2015)

Em ambientes organizacionais que dependem de inovação constante e adaptação ao mercado, o líder transformacional atua como agente de mudança, utilizando estratégias de comunicação inspiradora e estímulo intelectual para ampliar o comprometimento de sua equipe, favorecendo a troca de experiências e a construção de novas soluções para desafios comerciais (Mantovani, 2019)

Os estudos mais recentes indicam que equipes que vivenciam práticas transformacionais apresentam indicadores de venda e de satisfação superiores, pois o estímulo ao aprendizado e a valorização individual geram um clima de trabalho mais saudável, impactando diretamente na performance coletiva e na retenção de talentos em mercados dinâmicos (Roldan *et al*., 2013)

Esse fenômeno se torna ainda mais relevante em setores em que o relacionamento com o cliente é constante, visto que equipes comerciais demandam líderes capazes de inspirar confiança, estabelecer metas claras e incentivar a superação de objetivos, criando uma cultura de resultados sustentados por práticas de liderança modernas e colaborativas (Dias e Borges, 2015)

Em um cenário marcado pela concorrência acirrada, a liderança transformacional surge como um diferencial competitivo, uma vez que promove o cumprimento de metas e a construção de equipes que se percebem como parte fundamental do sucesso organizacional, refletindo em maiores índices de conversão e satisfação dos consumidores (Pereira e Dias, 2018)

Os gestores que aplicam técnicas transformacionais tendem a desenvolver competências essenciais para potencializar talentos e orientar esforços de maneira estratégica, garantindo que as

ações individuais estejam alinhadas aos objetivos comerciais da empresa e que todos os membros se sintam responsáveis pelos resultados alcançados (Santos *et al*., 2019)

No contexto de grandes equipes, a complexidade da gestão exige um olhar diferenciado para a motivação e para a criação de significado no trabalho, características frequentemente associadas a líderes transformacionais que buscam conduzir e inspirar seus liderados a alcançar níveis de performance superiores (Dias e Borges, 2017)

É importante salientar que a liderança transformacional não se restringe a discursos motivacionais, pois envolve práticas concretas como feedback contínuo, reconhecimento de esforços e incentivo à participação ativa dos colaboradores, criando um ambiente que favorece a inovação e o crescimento coletivo (Costa *et al*., 2020)

Os resultados comerciais alcançados por equipes orientadas por líderes transformacionais demonstram que essa abordagem transcende setores e culturas organizacionais, sendo aplicável tanto em empresas privadas quanto em organizações públicas que buscam excelência operacional e resultados mensuráveis (Carvalho *et al*., 2020)

Pesquisas também apontam que o desenvolvimento de líderes com características transformacionais deve ser intencional, envolvendo treinamentos, mentorias e programas estruturados para que gestores possam internalizar práticas que estimulem o engajamento e a alta performance em suas equipes (Ramos e Cova, 2022)

Em mercados altamente voláteis, as organizações que investem nesse tipo de liderança colhem benefícios em termos de faturamento e na retenção de talentos e na construção de uma imagem corporativa sólida, fatores que alimentam um ciclo positivo de crescimento e reconhecimento no setor (Foganholo, 2015)

A liderança transformacional também se mostra eficaz ao enfrentar questões internas como conflitos de interesses, resistência a mudanças e necessidade de adaptação tecnológica, elementos presentes em grandes equipes comerciais que atuam em contextos complexos e dinâmicos (Mantovani, 2019)

Diante desse panorama, torna-se pertinente aprofundar a investigação sobre como a liderança transformacional impacta a performance comercial de grandes equipes, oferecendo evidências práticas e teóricas que possam subsidiar gestores na adoção de comportamentos que potencializem resultados e fortaleçam a cultura organizacional (Santos *et al*., 2019)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional se tornou um dos temas centrais da administração contemporânea por integrar elementos de inspiração, direcionamento estratégico e desenvolvimento humano, de modo

que o líder deixa de atuar apenas como supervisor de tarefas e passa a construir um ambiente propício ao crescimento das pessoas e ao fortalecimento de equipes que precisam apresentar resultados consistentes em mercados desafiadores e cada vez mais competitivos (Costa *et al*., 2020).

O conceito desse estilo de liderança é sustentado por quatro dimensões principais, sendo elas a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada, características que, quando aplicadas de forma integrada, criam condições para que colaboradores se sintam engajados e responsáveis pelo sucesso coletivo, assumindo posturas proativas e orientadas ao alcance de metas que ultrapassam padrões medianos de desempenho (Carvalho *et al*., 2020).

A influência idealizada é expressa pelo comportamento do gestor que se torna exemplo para os demais, adotando atitudes éticas, comprometidas e alinhadas aos valores organizacionais, algo que em equipes de grande porte reforça a confiança mútua e a sensação de segurança no ambiente de trabalho, levando os membros a replicar práticas eficientes e colaborar de maneira mais intensa para o crescimento do grupo (Foganholo, 2015).

A motivação inspiradora se revela quando o líder consegue apresentar uma visão clara do futuro desejado e traduzir essa visão em objetivos tangíveis, estabelecendo uma narrativa que mobiliza emoções e desperta um sentimento de propósito coletivo, recurso imprescindível para equipes comerciais que lidam com metas ambiciosas e pressões externas constantes, pois cria coesão e direcionamento mesmo diante de adversidades (Mantovani, 2019).

Já a estimulação intelectual diz respeito à capacidade do gestor de desafiar paradigmas e incentivar seus liderados a buscar soluções inovadoras para problemas recorrentes, promovendo um ambiente no qual se valoriza a criatividade e a análise crítica, elementos indispensáveis em setores que exigem agilidade na tomada de decisões e adaptação constante para responder às mudanças do mercado (Roldan *et al*., 2013).

A consideração individualizada complementa esse conjunto ao reconhecer que cada colaborador possui habilidades, expectativas e formas de aprendizagem distintas, o que demanda do líder atenção para orientar, corrigir e incentivar conforme o perfil de cada um, criando um clima organizacional de apoio e valorização que eleva a satisfação interna e, consequentemente, a performance coletiva (Dias e Borges, 2015).

Estudos apontam que empresas que incentivam práticas transformacionais entre seus gestores obtêm ganhos significativos na retenção de talentos, no aumento de produtividade e na criação de um ambiente de trabalho mais saudável, o que demonstra que o impacto desse estilo vai além do nível imediato de entrega e se reflete na sustentabilidade das estratégias organizacionais a longo prazo (Pereira e Dias, 2018).

Ao estimular uma cultura de confiança e abertura ao diálogo, a liderança transformacional permite que ideias sejam compartilhadas sem receio de represálias, facilitando a identificação de melhorias operacionais e a implementação de inovações que fortalecem o posicionamento comercial e aumentam a competitividade de grandes equipes (Santos *et al*., 2019).

Vele ressaltar também que essa abordagem valoriza a construção de relacionamentos sólidos entre líder e liderados, gerando comprometimento emocional indo além do contratual, o que faz com que as pessoas se dediquem acima do esperado e desenvolvam soluções criativas para alcançar objetivos complexos em ambientes com alta exigência de performance (Dias e Borges, 2017).

Em equipes amplas e heterogêneas, a função do líder transformacional se intensifica, pois ele precisa integrar profissionais com diferentes perfis, experiências e expectativas, criando sinergia e evitando conflitos que possam comprometer a produtividade e a qualidade do trabalho, fortalecendo a identidade coletiva e a percepção de pertencimento (Costa *et al*., 2020).

A aplicação prática desses fundamentos exige habilidades comunicacionais refinadas, capacidade de leitura do ambiente interno e disposição para atuar como mentor e facilitador de processos, características que, quando bem desenvolvidas, transformam o gestor em um agente de mudança capaz de guiar sua equipe rumo a resultados expressivos mesmo em cenários adversos (Carvalho *et al*., 2020).

Dessa forma, compreender os fundamentos da liderança transformacional permite que gestores adotem uma postura estratégica voltada para o desenvolvimento contínuo de suas equipes, promovendo crescimento pessoal e profissional entre os colaboradores, fortalecendo indicadores de desempenho e consolidando uma cultura organizacional orientada à inovação e à excelência operacional (Foganholo, 2015).

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DINÂMICA DE EQUIPES COMERCIAIS

Nas grandes equipes comerciais, a liderança transformacional assume um ponto decisivo ao alinhar metas individuais a objetivos coletivos, fazendo com que cada colaborador compreenda que o seu desempenho influencia diretamente os resultados globais e gerando um senso de corresponsabilidade que potencializa a produtividade e fortalece o compromisso com entregas consistentes mesmo diante de pressões mercadológicas constantes (Carvalho *et al*., 2020).

Estudos realizados em organizações brasileiras evidenciam que o estímulo intelectual promovido por líderes transformacionais cria um ambiente fértil para a inovação, permitindo que vendedores e coordenadores proponham soluções criativas para melhorar processos de vendas e atendimento, o que amplia a capacidade do time de responder rapidamente a mudanças de comportamento do consumidor e a novas demandas comerciais (Foganholo, 2015).

A dinâmica dessas equipes, quando orientadas por um gestor transformacional, também se caracteriza por uma maior coesão interna, pois o líder distribui funções e investe em relações interpessoais saudáveis, oferecendo feedbacks construtivos e reconhecendo os esforços de cada profissional, o que aumenta a motivação e reduz índices de rotatividade e absenteísmo (Mantovani, 2019).

Em pesquisas sobre telejornalismo, observou-se que a liderança transformacional incentivava comportamentos criativos e colaborativos mesmo sob forte pressão de prazos e metas, resultado que se aplica ao ambiente comercial em que o gestor precisa inspirar confiança e estimular a superação de conflitos diários, conduzindo a equipe a desempenhos acima da média (Roldan *et al*., 2013).

O uso de *empowerment* é um aspecto destacado por pesquisadores ao analisar equipes de grande porte, pois líderes que delegam responsabilidades e encorajam a tomada de decisão contribuem para que os colaboradores se sintam parte fundamental do negócio, ampliando o senso de dono e o engajamento nas estratégias de vendas e de relacionamento com clientes (Dias e Borges, 2015).

A diversidade de perfis e habilidades dentro de grandes equipes comerciais requer do líder uma capacidade diferenciada de escuta e adaptação, características que fazem parte da consideração individualizada típica do estilo transformacional, promovendo a percepção de justiça e equilíbrio na distribuição de tarefas e metas entre os membros da equipe (Pereira e Dias, 2018).

A comunicação clara e motivadora torna-se um recurso estratégico em ambientes comerciais dinâmicos, pois permite alinhar rapidamente campanhas, ajustar discursos de vendas e integrar novos colaboradores ao time, criando uma base sólida para a execução de ações de marketing e para o fortalecimento de relacionamentos comerciais duradouros (Santos *et al*., 2019).

Líderes transformacionais conseguem gerar nas equipes comerciais a sensação de que cada desafio é uma oportunidade de aprendizado e crescimento, promovendo um clima organizacional em que erros são tratados como pontos de melhoria e sucessos são celebrados de forma coletiva, o que fortalece laços internos e cria disposição para enfrentar novas metas (Dias e Borges, 2017).

A literatura demonstra que, em equipes de vendas que lidam com grande volume de clientes, a presença de um líder transformacional melhora indicadores de satisfação, pois o estímulo à autonomia e à inovação se traduz em abordagens mais personalizadas e assertivas, elevando a taxa de conversão e o ticket médio de vendas (Costa *et al*., 2020).

Outra questão disposta na literatura e que a liderança transformacional reduz a resistência a mudanças internas, facilitando a implantação de novas tecnologias, sistemas de gestão de relacionamento com clientes e ferramentas de apoio ao processo comercial, pois os colaboradores passam a enxergar a inovação como parte do crescimento conjunto e não como uma imposição externa (Carvalho *et al*., 2020).

As pesquisas nacionais indicam ainda que, ao promover alinhamento entre propósito organizacional e objetivos individuais, os líderes transformacionais criam um ambiente no qual os integrantes se sentem valorizados e compreendem o impacto de suas contribuições, mantendo níveis elevados de dedicação e de compromisso com a qualidade do trabalho entregue ao mercado (Foganholo, 2015).

Portanto, ao analisar a dinâmica das equipes comerciais sob a ótica da liderança transformacional, percebe-se que este estilo amplia o potencial humano e operacional dos grupos, favorecendo resultados consistentes e criando um ciclo positivo de aprendizado, inovação e crescimento que sustenta o posicionamento competitivo das organizações no mercado (Mantovani, 2019).

2.3 MATERIAIS E SCANNERS UTILIZADOS NO FLUXO DIGITAL

O desenvolvimento tecnológico trouxe para o ambiente comercial ferramentas que ampliam a capacidade de gestão e acompanhamento de processos, sendo que materiais e scanners digitais passaram a integrar rotinas operacionais, permitindo que equipes tenham acesso rápido a dados estratégicos, o que favorece a atuação de líderes transformacionais ao alinhar informações e estimular decisões mais embasadas e precisas dentro de grandes equipes (Carvalho *et al*., 2020).

A utilização de scanners modernos em setores que lidam com grande volume de documentação e dados comerciais proporciona maior eficiência e agilidade, reduzindo falhas e aumentando a produtividade, fatores que, sob a condução de um gestor transformacional, são convertidos em vantagem competitiva, pois ele consegue estimular a equipe a enxergar essas ferramentas como aliados diretos para alcançar metas (Foganholo, 2015).

Nos fluxos digitais aplicados a equipes comerciais, os materiais tecnológicos não se limitam a equipamentos, mas envolvem também softwares e sistemas de integração que potencializam o uso dos scanners, criando um ecossistema de trabalho que permite análises rápidas de desempenho, identificação de gargalos e proposição de estratégias de melhoria contínua (Mantovani, 2019).

Pesquisas apontam que líderes transformacionais, ao introduzir esses materiais no cotidiano, se preocupam em contextualizar seu uso, explicando como cada recurso contribui para o alcance de objetivos e como pode facilitar tarefas diárias, aumentando a aceitação da equipe e diminuindo resistências comuns a processos de mudança tecnológica (Roldan *et al*., 2013).

Destaca-se também que a capacidade que esses equipamentos oferecem para centralizar informações e compartilhar dados em tempo real, permitindo que decisões sejam tomadas com base em evidências concretas e atualizadas, característica fundamental para o desempenho comercial de equipes que precisam responder rapidamente a variações de mercado (Dias e Borges, 2015).

Os scanners e materiais digitais também reduzem a dependência de processos manuais e suscetíveis a erros, garantindo registros mais precisos e acessíveis, o que fortalece a rastreabilidade e a confiabilidade dos dados utilizados pela equipe, criando um ambiente em que a transparência e a clareza das informações se tornam aliadas do líder transformacional na condução de pessoas (Pereira e Dias, 2018).

Líderes que compreendem a importância desses recursos investem em treinamentos e capacitações, orientando os profissionais sobre a melhor forma de utilizar materiais e scanners no fluxo digital, criando uma cultura de aprendizado contínuo e aprimorando a eficiência operacional do grupo como um todo (Santos *et al*., 2019).

A presença de scanners integrados a sistemas inteligentes permite que métricas de vendas, índices de atendimento e outros indicadores sejam consolidados e analisados de maneira imediata, fornecendo subsídios para que o líder transformacional ajuste estratégias e direcione esforços de forma mais assertiva, impactando positivamente o desempenho coletivo (Dias e Borges, 2017).

Os materiais digitais, quando aliados a práticas de liderança transformacional, contribuem para a criação de um ambiente de inovação, pois permitem testes de novos procedimentos e acompanhamento de resultados em ciclos curtos, estimulando a criatividade da equipe e reforçando a confiança na capacidade de adaptação da organização (Costa *et al*., 2020).

Além de agilizar processos internos, os scanners e materiais aplicados ao fluxo digital promovem a integração entre setores, reduzindo barreiras de comunicação e permitindo que informações críticas estejam disponíveis para todos os envolvidos, fortalecendo o senso de unidade e cooperação que caracteriza equipes conduzidas por líderes transformacionais (Carvalho *et al*., 2020).

Com a adoção desses recursos, o gestor consegue estabelecer rotinas de monitoramento que incentivam a equipe a buscar constantemente melhores índices de qualidade e produtividade, pois cada membro passa a ter clareza sobre seu desempenho individual e coletivo, o que gera comprometimento com a melhoria contínua (Foganholo, 2015).

Portanto, a utilização de materiais e scanners no fluxo digital de equipes comerciais não é apenas uma questão de modernização tecnológica, mas um elemento estratégico que, quando aliado às práticas de liderança transformacional, amplia a capacidade de resposta ao mercado, fortalece a coesão do grupo e potencializa resultados sustentáveis ao longo do tempo (Mantovani, 2019).

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa com ênfase em revisão bibliográfica, considerando que a liderança transformacional e seus impactos na performance comercial de grandes equipes têm sido amplamente explorados em diferentes contextos, sendo

necessário reunir e analisar as contribuições de autores nacionais para construir uma base teórica sólida que sustente as discussões posteriores e permita a compreensão do fenômeno em profundidade.

A revisão bibliográfica buscou integrar conceitos e resultados empíricos provenientes de artigos, dissertações e estudos de caso disponíveis em bases de dados reconhecidas, priorizando publicações brasileiras para garantir a contextualização às práticas e obstáculos do mercado local, evidenciando a relevância da temática para o cenário corporativo atual.

Foram selecionadas obras que tratam diretamente do estilo transformacional de liderança e que apresentaram evidências concretas sobre seus efeitos em variáveis como engajamento, inovação e desempenho em ambientes comerciais, considerando a diversidade de setores e a abrangência de equipes numerosas que necessitam de estratégias de gestão mais complexas.

A coleta de dados bibliográficos envolveu leitura criteriosa de cada texto, com destaque para as metodologias aplicadas nos estudos originais, os instrumentos utilizados para mensurar práticas de liderança e os indicadores de performance analisados, permitindo identificar padrões e pontos de convergência entre as pesquisas revisadas.

Optou-se por um processo de categorização temática inspirado nos procedimentos descritos por Gil e por Lakatos e Marconi, organizando os conteúdos em categorias relacionadas aos fundamentos da liderança transformacional, à dinâmica de equipes comerciais e à utilização de ferramentas de suporte como scanners e materiais digitais no fluxo de trabalho.

As análises foram realizadas de forma integrada, buscando relacionar os achados teóricos aos problemas práticos enfrentados por gestores que lideram grandes equipes de vendas, o que permitiu identificar lacunas e oportunidades para a aplicação de novas estratégias baseadas em evidências científicas consistentes.

Foi feito não apenas a análise qualitativa, buscou-se compreender também como os autores abordaram a questão da inovação e da motivação dentro das equipes, verificando se a aplicação de práticas transformacionais realmente resultou em melhorias de desempenho e como essas melhorias foram mensuradas ou percebidas pelos colaboradores envolvidos.

A triangulação de dados foi obtida pela comparação entre diferentes estudos, o que garantiu maior robustez às conclusões e permitiu a construção de um quadro interpretativo amplo sobre os impactos positivos que a liderança transformacional exerce em equipes comerciais, corroborando a relevância do estilo para a obtenção de resultados superiores.

Cada referência selecionada foi examinada para extrair conceitos teóricos e exemplos práticos de aplicação, evidenciando como líderes brasileiros têm integrado princípios transformacionais às suas rotinas de gestão, alinhando estratégias de motivação, comunicação e desenvolvimento de competências às metas de negócio.

Assim, a metodologia adotada permitiu reunir um conjunto de evidências que fundamentam a discussão sobre liderança transformacional no contexto das grandes equipes comerciais, garantindo consistência e profundidade ao estudo e oferecendo um panorama que auxilia gestores e pesquisadores na busca por práticas inovadoras e eficazes para potencializar resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos revisados apontam que equipes comerciais lideradas por gestores com perfil transformacional apresentaram indicadores de desempenho superiores quando comparadas a equipes conduzidas por líderes com abordagem predominantemente transacional, o que reforça a importância de práticas como motivação inspiradora e influência idealizada para a criação de um ambiente de trabalho orientado ao alcance de metas desafiadoras e resultados consistentes ao longo do tempo (Costa *et al*., 2020).

Ao examinar os dados apresentados por pesquisas nacionais, verificou-se que a presença de um líder transformacional está associada a maior comprometimento por parte dos colaboradores, que passam a se engajar de maneira mais intensa em suas atividades, aplicando habilidades de forma criativa e adaptativa, o que gera ganhos significativos nos índices de produtividade e na satisfação de clientes atendidos por grandes equipes comerciais (Carvalho *et al*., 2020).

Estudos realizados em contextos corporativos com múltiplas unidades mostraram que gestores que aplicam práticas de consideração individualizada obtêm maior retenção de talentos, pois ao reconhecer características pessoais de cada membro criam um clima de confiança que diminui a rotatividade e favorece a continuidade de estratégias de longo prazo, impactando de forma direta no desempenho financeiro das organizações (Foganholo, 2015).

Foi possível também perceber o quão relevante é o estímulo intelectual oferecido por líderes transformacionais incentiva os profissionais a propor novas abordagens de negociação e atendimento, permitindo que equipes comerciais ampliem seu portfólio de soluções e se diferenciem da concorrência, gerando vantagem competitiva mesmo em mercados saturados e com alta rivalidade (Mantovani, 2019).

As pesquisas analisadas indicam que a influência idealizada exerce função fundamental na construção de equipes coesas, pois ao se tornarem referência ética e técnica, os gestores inspiram comportamentos que refletem nos resultados diários, criando padrões de excelência replicados por toda a equipe e fortalecendo a imagem da empresa perante o mercado consumidor (Roldan *et al*., 2013).

O empowerment, elemento observado em estudos de campo, mostrou-se eficaz para aumentar a velocidade de resposta a demandas comerciais, já que profissionais com autonomia conseguem resolver problemas com agilidade e buscar soluções inovadoras sem aguardar autorizações

hierárquicas, algo fundamental para empresas que operam com grandes times de vendas e metas agressivas (Dias e Borges, 2015).

Nas análises sobre liderança em comércio atacadista, evidenciou-se que líderes transformacionais adaptam metas e estratégias de acordo com o perfil de cada setor e região atendida, promovendo alinhamento entre planejamento central e execução local, o que garante maior assertividade na abordagem de clientes e incremento nos índices de fechamento de negócios (Pereira e Dias, 2018).

A introdução de materiais e scanners no fluxo digital das equipes demonstrou ser um recurso valioso para líderes transformacionais, pois ao centralizar informações e facilitar o acesso a dados atualizados, os gestores conseguem guiar decisões de maneira mais fundamentada e estimular a equipe a agir com base em evidências e análises consistentes (Santos *et al*., 2019).

Em contextos de inovação tecnológica, pesquisas mostram que líderes transformacionais reduzem a resistência a novas ferramentas, uma vez que explicam os benefícios e envolvem a equipe no processo de implementação, criando um ambiente de aprendizado contínuo que fortalece a cultura de melhoria e aprimora os indicadores comerciais (Dias e Borges, 2017).

Os resultados também apontaram que equipes comerciais lideradas por gestores com perfil transformacional apresentam maior capacidade de enfrentar períodos de crise, pois a inspiração e o apoio constante promovem resiliência emocional e operacional, permitindo que o grupo mantenha foco e engajamento mesmo em situações de retração de mercado (Costa *et al*., 2020).

Muito discutido também na literatura é que a liderança transformacional promove melhor relacionamento com clientes internos e externos, já que equipes motivadas e bem orientadas tendem a oferecer atendimento de qualidade, solucionar demandas com eficácia e manter a reputação da empresa elevada, fatores que impulsionam indicadores de fidelização e crescimento do faturamento (Carvalho *et al*., 2020).

As análises também demonstraram que gestores transformacionais são capazes de alinhar tecnologias e pessoas, criando processos integrados em que scanners e materiais digitais se tornam ferramentas de apoio para a execução de planos de ação, aumentando a previsibilidade de resultados e fortalecendo a gestão baseada em dados (Foganholo, 2015).

Em organizações com múltiplos níveis hierárquicos, o impacto do estilo transformacional foi evidenciado na melhoria da comunicação vertical e horizontal, pois líderes inspiradores promovem trocas constantes entre setores e níveis de gestão, facilitando a circulação de informações e a construção de estratégias comerciais mais eficazes e ajustadas às realidades locais (Mantovani, 2019).

Os dados analisados sugerem que o estilo transformacional amplia a percepção de valor por parte dos colaboradores, que passam a enxergar suas atividades como parte base de um projeto maior,

aumentando o engajamento e contribuindo para a formação de equipes com alto nível de autonomia, responsabilidade e foco em resultados (Roldan *et al*., 2013).

Sendo assim, ao relacionar todos os achados, nota-se que a liderança transformacional exerce influência direta e mensurável sobre a performance comercial de grandes equipes, promovendo resultados imediatos e também fortalecendo a cultura organizacional e a capacidade adaptativa das empresas, garantindo crescimento sustentável e maior competitividade no mercado (Dias e Borges, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu compreender que a liderança transformacional atua como um elemento decisivo para a elevação do desempenho comercial de grandes equipes, pois cria condições para que colaboradores se sintam parte de um projeto coletivo, desenvolvendo comprometimento, engajamento e disposição para seguir mais do que se espera em contextos corporativos de alta exigência.

Ao longo do estudo ficou evidente que líderes que adotam práticas transformacionais conseguem transformar ambientes desafiadores em espaços de aprendizado e inovação, estimulando cada membro da equipe a contribuir com ideias e soluções que impactam diretamente os resultados obtidos pela organização.

Os elementos observados indicam que a motivação inspiradora, a consideração individualizada e a influência idealizada são fatores que, quando aplicados de maneira consistente, criam um clima organizacional favorável ao crescimento, ampliando a produtividade e o alcance de metas ambiciosas estabelecidas pelos setores comerciais.

A incorporação de ferramentas tecnológicas, como scanners e materiais digitais, mostrou-se uma aliada importante no fluxo de trabalho das equipes, potencializando a coleta e análise de dados, permitindo decisões mais rápidas e embasadas, fortalecendo a autonomia e a segurança nas estratégias adotadas pelos profissionais.

Os resultados apontam que equipes que operam sob liderança transformacional apresentam menor resistência a mudanças, maior capacidade de adaptação e um desempenho comercial que tende a se manter estável ou em crescimento mesmo diante de variações externas e questões internas, consolidando esse estilo como um diferencial estratégico.

Ficou perceptível que o objetivo do líder transformacional ultrapassa o gerenciamento tradicional, pois envolve a habilidade de guiar pessoas por meio do exemplo, de promover conexões significativas e de fomentar um ambiente de confiança mútua, elementos essenciais para sustentar a motivação em equipes numerosas e diversificadas.

O estudo evidencia também que as organizações que investem na formação e desenvolvimento de líderes transformacionais criam uma base sólida para enfrentar momentos de expansão, instabilidade ou inovação, garantindo que as equipes comerciais mantenham foco e direcionamento claros diante das metas corporativas.

Ao integrar os conceitos e práticas analisados, percebe-se que a liderança transformacional não se restringe a setores específicos, mas apresenta aplicabilidade ampla, podendo ser incorporada em diferentes contextos empresariais que demandam resultados concretos e cultura de melhoria contínua.

Os dados reunidos permitem concluir que o impacto positivo dessa liderança não se limita ao presente, mas projeta benefícios para o futuro das organizações, pois fortalece a retenção de talentos, melhora o clima organizacional e consolida uma imagem corporativa que valoriza pessoas e processos inovadores.

Dessa forma, o estudo reforça a importância de desenvolver e aplicar práticas transformacionais na gestão de grandes equipes comerciais, apontando caminhos que podem ser explorados por gestores e pesquisadores interessados em alcançar níveis elevados de desempenho, sustentabilidade e excelência no cenário empresarial contemporâneo.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Alba Katarine Marques de. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468.

COSTA, Adriano Alves; DELFINO, Islania Andrade de Lira; KUBO, Edson Keyso de Miranda; PEREIRA, Alexandre Wállace Ramos. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 104-129, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n2p104-129.

FOGANHOLO, André Luiz. Um estudo sobre a relação entre a liderança transformacional no desempenho da organização. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/observatorio/images/publicacoes/2015/AndreFoganholo.pdf.

MANTOVANI, Dante. A influência da liderança transformacional no grau de comprometimento de profissionais da Geração Y. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122019-153334/publico/CorrigidaDante.pdf.

PEREIRA, Tamara Carneiro; DIAS, Alexandre Ribeiro. Liderança transformacional e transacional: o estilo de liderança dos gestores do comércio atacadista de produtos de informática sob a percepção de seus colaboradores. Gurupi: Centro Universitário Unirg, 2018. Disponível em: https://www.unirg.edu.br/anexos/graduacao/Administracao/TCC/ARTIGOS%202018_1/LIDERANCA_TRANSFORMACIONAL_E_TRANSACIONAL_o_estilo_de.pdf.

RAMOS, Luis André de C. S. da G.; COVA, Márcia C. R. C. Treinamento de liderança como instrumento de desenvolvimento de equipes de vendas. Conjecturas, v. 22, n. 12, p. 930-944, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.53660/CONJ-1636-2E59.

ROLDAN, Vivianne Pereira Salas; CABRAL, Augusto Cézar de Aquino; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SANTOS, Sandra Maria dos; LIMA, Tereza Cristina Batista de. Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 12, n. 3, p. 335-353, 2013. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4806585.pdf.

SANTOS, Maria de Fátima dos; DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga; ROCHA, Luiza Cristina Jordão Braga Vilaça da. Um estudo sobre liderança transformacional feminina numa multinacional de acumuladores brasileira. Revista Pesquisa em Administração, Caruaru, v. 3, n. 1, p. 40-62, 2019. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/pesquisaemadministracao/article/download/239695/33878.