

Liderança Transformacional E Vendas De Impacto: Uma Abordagem Multinacional Para A Inclusão Socioeconômica

Samuel Alves Costa

UNICESP E Cathedra - DF

Segurança De TI E Pós Em Gestão De Segurança De TI

Resumo

Este artigo analisa o impacto da liderança transformacional e das estratégias de vendas inclusivas na transformação social de indivíduos em situação de vulnerabilidade econômica em países da América Latina. A partir da atuação prática no Brasil, Peru, Colômbia e México, apresenta-se um estudo empírico sobre como a formação de equipes de vendas estruturadas, aliada a uma liderança humanizada e orientada para o desenvolvimento pessoal, promove a elevação de renda e a inclusão socioeconômica. Com base em dados coletados ao longo de mais de uma década de atuação com milhares de indivíduos, a pesquisa demonstra que pessoas com rendimentos inferiores a um salário-mínimo foram capazes de multiplicar seus ganhos em até cinco vezes por meio de capacitação prática em vendas e liderança. O artigo também discute os aspectos intercultural da implementação do modelo e os desafios da replicação em diferentes contextos. Ao final, defende-se que a liderança no setor de vendas não é apenas uma ferramenta econômica, mas um instrumento potente de mobilidade social e de desenvolvimento humano.

Palavras-chave: liderança transformacional; vendas de impacto; inclusão socioeconômica; base da pirâmide; América Latina; desenvolvimento humano; autoeficácia; métodos mistos; interculturalidade; mobilidade social.

Date of Submission: 22-08-2025

Date of Acceptance: 02-09-2025

I. Introdução

A liderança transformacional, originalmente contrastada com a liderança transacional por Burns, descreve um processo pelo qual líderes elevam aspirações, articulam propósitos e mobilizam seguidores para níveis superiores de desempenho e desenvolvimento moral; sua operacionalização por Bass e Avolio consolidou quatro dimensões — influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada — com efeitos observáveis sobre atitudes, engajamento e resultados organizacionais (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994). Em meta-análises, essa abordagem relaciona-se a maior desempenho e satisfação, inclusive em funções comerciais, sugerindo que significado e autonomia são mecanismos centrais de impacto sobre a eficácia (Judge & Piccolo, 2004; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011).

No campo de vendas, a performance do vendedor depende de competências técnicas, motivação e suporte contextual; estudos mostram que orientação para aprendizagem, coaching e clarificação de papéis ampliam resultados, especialmente quando mediadas por tecnologias e processos de gestão de contas (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011; Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005). A literatura de gestão da força de vendas enfatiza a importância de desenho de territórios, métricas de desempenho e treinamento contínuo, elementos que se tornam críticos quando o objetivo combina metas econômicas e inclusão de públicos em vulnerabilidade (Johnston & Marshall, 2016; Ingram, LaForge, Avila, Schwepker & Williams, 2015).

Para além da organização, mercados da base da pirâmide demandam soluções de distribuição, precificação e valor percebido adequadas a restrições de renda, crédito e informação; a tese de que é possível alinhar rentabilidade e redução da pobreza por meio de modelos inclusivos foi amplamente debatida, ganhando rigor com estudos sobre parcerias locais, co-criação e ética de mercado em contextos vulneráveis (Prahalad, 2004; London & Hart, 2004; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014). Em tais ambientes, a liderança que cultiva capacidades e protege a dignidade de vendedores ingressantes pode ser determinante para a sustentabilidade do modelo, articulando incentivos econômicos e salvaguardas sociais (Sen, 1999; Nussbaum, 2011).

A ótica do desenvolvimento humano oferece uma gramática para entender inclusão socioeconômica como expansão de liberdades substantivas — trabalho decente, autoestima, participação — e não apenas como variação de renda; assim, avaliar vendas de impacto requer indicadores que capturem agência, autoeficácia e capital social, além de métricas financeiras (Sen, 1999; Nussbaum, 2011). A autoeficácia, entendida como crença na própria capacidade de organizar e executar ações necessárias, medeia a relação entre liderança que estimula aprendizado e persistência diante de metas desafiadoras em ambientes incertos (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998).

Como base motivacional, a Teoria da Autodeterminação destaca que necessidades psicológicas de autonomia, competência e vínculo social sustentam engajamento sustentável; líderes que estruturam desafios com feedback construtivo e oferecem suporte à autonomia tendem a gerar motivação mais autêntica e resiliente, valiosa em rotinas de prospecção e negociação (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Em vendas inclusivas, isso implica transformar o papel do líder de cobrador de metas em desenvolvedor de pessoas, reforçando práticas de coaching e aprendizagem situada (Avolio & Bass, 1995; Aguinis & Kraiger, 2009).

Os contextos latino-americanos apresentam heterogeneidade institucional, informalidade elevada e desigualdade persistente, o que exige adaptar processos de vendas e de formação de equipes às realidades locais; a estabilidade de ganhos depende de ecossistemas que combinem proteção social, acesso a finanças e capacitação profissional continuada (CEPAL, 2022; World Bank, 2020). Nesse cenário, estratégias de vendas porta-a-porta e modelos de microdistribuição podem funcionar como “pontes” entre mercados formais e territórios vulneráveis, desde que acompanhadas por ética relacional, prevenção a práticas predatórias e mecanismos de apoio (London & Hart, 2004; Banerjee & Duflo, 2011).

A interculturalidade exige atenção a valores e normas que moldam autoridade, risco e colaboração; estudos de cultura organizacional e liderança comparada, como GLOBE e as dimensões de Hofstede, mostram variações regionais em distância do poder, coletivismo e evitação da incerteza, variáveis que influenciam como feedback, metas e reconhecimento são interpretados em equipes multinacionais (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Hofstede, 2001). Ajustes na comunicação, na gamificação de metas e na cadência de coaching são necessários para evitar “transplantes” acrílicos de práticas entre Brasil, Peru, Colômbia e México (Adler & Gundersen, 2008; Earley & Ang, 2003).

No plano das vendas com propósito, o marketing social e o design de canais inclusivos sugerem que propostas de valor que respeitam preferências locais, reduzem fricções de acesso e asseguram pós-venda confiável aumentam adoção e permanência de consumidores e vendedores, principalmente quando as interações constroem confiança e reciprocidade (Kotler & Zaltman, 1971; Anderson & Markides, 2007). Em programas de inclusão produtiva, isso demanda curadoria de portfólios vendáveis, políticas de crédito responsáveis e salvaguardas para evitar endividamento excessivo de novos vendedores (Banerjee & Duflo, 2011; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014).

A evidência sobre liderança transformacional em ambientes comerciais demonstra efeitos sobre comportamento de ajuda, criatividade e esforço extra, componentes fundamentais para rotinas de campo e resolução de problemas com poucos recursos; ao mesmo tempo, meta-análises alertam para a necessidade de distinguir carisma de estrutura, garantindo que práticas de gestão e métricas ancoram o entusiasmo em execução consistente (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Judge & Piccolo, 2004). Nesse sentido, a combinação de visão e disciplina operacional é o que torna replicável o salto de renda observado em programas de formação em vendas (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011).

Do ponto de vista de formação, a literatura de treinamento aponta que aprendizados com prática deliberada, feedback imediato e transferência para o posto de trabalho são mais duráveis; programas que combinam microhabilidades (prospecção, abordagem, objeções, fechamento) com simulações e acompanhamento em campo tendem a produzir efeitos maiores, especialmente quando encadeados em trilhas e reforçados por coaching (Kraiger, Ford & Salas, 1993; Aguinis & Kraiger, 2009). Em contextos de baixa renda, tal trilha precisa ser modular, com “vitórias rápidas” e reforço de autoeficácia para manter engajamento (Bandura, 1997; Deci & Ryan, 2000).

A venda como veículo de mobilidade suscita também considerações éticas: a busca por metas sem salvaguardas pode amplificar vulnerabilidades; por isso, a governança do modelo deve adotar critérios de “negócios inclusivos” e “do no harm”, que incluem transparência, não discriminação, prevenção de assédio e suporte psicossocial, ancorando resultados financeiros em princípios de dignidade e justiça (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014; Sen, 1999). Nessa moldura, a liderança transformacional é chamada a equilibrar performance e cuidado, nutrindo culturas de inclusão e pertencimento que comprovadamente elevam engajamento e retenção (Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

Finalmente, ao situar a experiência multinacional latino-americana na confluência entre liderança, vendas e desenvolvimento humano, este artigo propõe que o “impacto” seja medido em três camadas: renda e produtividade de vendas; capacidades e bem-estar psicossocial de vendedores; e vínculos comunitários e inclusão de clientes historicamente subatendidos — o que requer desenho metodológico robusto para isolar efeitos e informar escalabilidade responsável (Sen, 1999; London & Hart, 2004; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011).

II. Metodologia

Adotou-se desenho de **métodos mistos** explanatório sequencial, combinando análise quantitativa longitudinal e estudo qualitativo multicêntrico para explicar mecanismos de impacto em quatro países (Brasil, Peru, Colômbia e México), alinhado a diretrizes consolidadas de integração de métodos na pesquisa aplicada (Creswell & Plano Clark, 2017; Teddlie & Tashakkori, 2009). O racional foi quantificar efeitos de liderança e

capacitação sobre renda e resultados de vendas e, em seguida, explorar processos psicossociais e interculturais que mediam tais efeitos (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989).

A população-alvo foram adultos em vulnerabilidade econômica recrutados por organizações parceiras de inclusão produtiva; elegibilidade exigiu renda inferior a um salário mínimo local, disponibilidade para trilha de formação e ausência de impedimentos legais para atividades comerciais, visando amostra representativa de ingressantes em vendas de impacto (World Bank, 2020; CEPAL, 2022). Amostragem estratificada por país e por região urbana/periférica assegurou heterogeneidade socioespacial, e um painel mínimo de 24 meses permitiu estimar trajetórias com janelas pré e pós-intervenção (Angrist & Pischke, 2009; Raudenbush & Bryk, 2002).

Para mensurar liderança transformacional, utilizamos a MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), versão validada e adaptada culturalmente por procedimento de tradução-retroversão, com testes de invariância métrica e escalar entre países a fim de garantir comparabilidade (Bass & Avolio, 1995; Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2000). A aferição da performance de vendas considerou indicadores operacionais padronizados (receita mensal, taxa de conversão, ticket médio, retenção de clientes e recorrência), auditados por sistemas de registro e amostragens de verificação em campo (Johnston & Marshall, 2016; Ingram et al., 2015).

A inclusão socioeconômica foi operacionalizada por um conjunto de desfechos: variação de renda pessoal e domiciliar; estabilidade de ganhos (volatilidade mensal); acumulação de ativos produtivos simples; e indicadores de capacidades (autoeficácia geral, agência percebida e bem-estar) inspirados na abordagem das capacidades e em medidas psicométricas validadas (Sen, 1999; Bandura, 1997). Para ampliar sensibilidade a mudanças multidimensionais, compusemos um escore de inclusão inspirado no método Alkire-Foster, calibrado para o contexto de vendas de impacto (Alkire & Foster, 2011; Nussbaum, 2011).

As trilhas formativas foram estruturadas segundo princípios de transferência do treinamento e prática deliberada: módulos curtos de prospecção, abordagem, diagnóstico de necessidades, apresentação de valor, gestão de objeções e fechamento, com role-plays e feedback imediato; coaching quinzenal por líderes capacitados; e incentivos não monetários (reconhecimento público, badges) para reforçar competência e pertencimento (Kraiger, Ford & Salas, 1993; Aguinis & Kraiger, 2009). O conteúdo foi contextualizado por segmento de produto, garantindo relevância e aplicabilidade local (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011; Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005).

Para mitigar viés cultural, seguimos recomendações de adaptação transcultural de instrumentos e testamos **invariância fatorial** (configural, métrica e escalar) das principais escalas (MLQ, autoeficácia), reduzindo erro de mensuração entre grupos nacionais e linguísticos (Vandenberg & Lance, 2000; Beaton et al., 2000). Também monitoramos **viés de método comum** por desenho (fontes distintas para preditores e desfechos) e por análise (teste de um fator de Harman e modelos com marcador latente), conforme recomendações clássicas (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Hinkin, 1998).

O componente quantitativo estimou o efeito da liderança transformacional e da exposição à trilha de treinamento sobre resultados de vendas e inclusão, com três estratégias principais: modelos longitudinais multinível com interceptos aleatórios (indivíduo em tempo, aninhados em líderes e países) para capturar dependência hierárquica; **diferenças-em-diferenças** para comparar coortes ingressantes antes e depois da implantação plena do modelo; e **pareamento por escore de propensão** para atenuar confundidores observáveis entre expostos e não expostos intensivamente ao coaching (Raudenbush & Bryk, 2002; Angrist & Pischke, 2009; Rosenbaum & Rubin, 1983). Estimamos efeitos padronizados e intervalos de confiança por bootstrap e reportamos **tamanhos de efeito** segundo convenções de interpretação (Cohen, 1988; Cohen, 1992).

No componente qualitativo, realizamos entrevistas semiestruturadas e grupos focais com vendedores, líderes e clientes, amostrados por variação máxima para captar experiências em contextos diversos; as narrativas foram analisadas por **análise temática reflexiva**, com dupla codificação, consenso e auditoria externa, buscando padrões sobre motivação, pertencimento, aprendizagem e ética nas interações comerciais (Braun & Clarke, 2006; Miles, Huberman & Saldaña, 2014). A estratégia de triangulação entre fontes, métodos e países reforçou a credibilidade e a transferibilidade dos achados (Denzin, 1978; Yin, 2018).

A qualidade psicométrica foi avaliada por consistência interna (alfa de Cronbach e ômega de McDonald), **validade convergente** e **discriminante** (AVE e critérios de Fornell-Larcker) e **estabilidade temporal** das medidas principais (Cronbach, 1951; McDonald, 1999; Fornell & Larcker, 1981). Para modelos de equações estruturais, seguimos boas práticas de especificação e avaliação de ajuste global e incremental, evitando superajuste e interpretando caminhos causais apenas quando apoiados por desenho quase-experimental (Kline, 2015; Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2019).

Na avaliação de impacto econômico, reportamos distribuição de ganhos (medianas, p25–p75) e **volatilidade de renda**, além de proporções de participantes que atingem patamares de renda acima de linhas de pobreza e de vulnerabilidade locais, seguindo taxonomias reconhecidas; conduzimos análises de heterogeneidade por gênero, idade, escolaridade e região, com interações em modelos multinível para isolar **efeitos de moderação** (World Bank, 2020; CEPAL, 2022). Complementamos com indicadores de **bem-estar subjetivo** e **satisfação no trabalho**, dada sua relação com persistência em vendas (Gagné & Deci, 2005; Judge & Piccolo, 2004).

Considerações éticas incluíram consentimento livre e esclarecido, salvaguardas de privacidade, mecanismos de atendimento psicossocial e mediação de conflitos, além de **comitês de ética locais** e adesão a princípios do respeito às pessoas, beneficência e justiça; protegemos participantes de pressões comerciais desproporcionais, definindo políticas claras de metas, pausas e devolutivas de desempenho (National Commission, 1979; APA, 2017). No campo, protocolos de segurança e não discriminação compuseram a governança do programa (Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

Para assegurar **replicabilidade**, documentamos “manuais operacionais” de liderança, treinamento e métricas, com cadências de coaching, rituais de equipe e critérios de progressão; tais artefatos são necessários para difundir práticas de alto desempenho sem perder os princípios de inclusão e dignidade que orientam a intervenção (Aguinis & Kraiger, 2009; Johnston & Marshall, 2016). O registro prospectivo de indicadores críticos e a auditoria de dados mitigaram riscos de viés de publicação e reforçaram a utilidade para políticas (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989).

Por fim, a **lente intercultural** guiou decisões de design: calibramos linguagem de metas, rituais de reconhecimento e scripts de vendas com base em evidências de diferenças culturais relevantes, incentivando liderança sensível ao contexto e evitando “one best way”; as interpretações foram validadas com comunidades locais e comitês consultivos por país (House et al., 2004; Hofstede, 2001). Esse arranjo metodológico procura honrar tanto a robustez analítica quanto a legitimidade social necessária para sustentar inclusão produtiva em ecossistemas diversos da América Latina (Prahalad, 2004; Sen, 1999).

III. Resultado

A amostra final integrou 6.412 participantes ao longo de uma década de atuação, dos quais 3.286 compuseram painéis observados por pelo menos 24 meses pós-ingresso, distribuídos entre Brasil (36%), México (27%), Colômbia (22%) e Peru (15%), com 61% de mulheres e mediana etária de 32 anos; a renda individual de base situou-se abaixo do salário mínimo local em 78% dos casos, configurando elegibilidade para inclusão produtiva conforme critérios do desenho, e garantindo poder estatístico para estimar efeitos de liderança e treinamento sobre renda e produtividade de vendas de forma multinível e comparável entre países (Raudenbush & Bryk, 2002; Angrist & Pischke, 2009).

A qualidade psicométrica dos instrumentos foi adequada: a MLQ apresentou $\alpha=0,91$ e $\omega=0,93$; a escala de autoeficácia geral, $\alpha=0,88$; e o índice de bem-estar, $\alpha=0,86$; testes de invariância confirmaram equivalência métrica e escalar entre países ($\Delta CFI < 0,01$), assegurando comparabilidade transcultural das medidas, requisito crítico para inferências multinacionais com intervenção comportamental (Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2000; Vandenberg & Lance, 2000).

No baseline, a liderança transformacional percebida (MLQ total) variou por líder entre 2,4 e 3,9 (escala 0–4), com maior dispersão em contextos de arranque operacional; ao longo dos primeiros seis meses, equipes expostas a trilhas de coaching padronizadas elevaram a pontuação média em 0,41 ponto, resultado consistente com a premissa de que comportamentos de influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada podem ser aprendidos e estabilizados em rotinas comerciais quando ancorados em feedback e prática deliberada (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 1995).

Quanto às trilhas de formação, 74% dos ingressantes completaram pelo menos quatro módulos nos primeiros 90 dias, e 52% concluíram toda a trilha de seis módulos em 180 dias; o “dose–response” mostrou relação monotônica entre horas de prática supervisionada e métricas de funil (prospecções semanais, taxa de conversão e ticket médio), sugerindo transferência efetiva de treinamento para o posto de trabalho quando combinada a coaching em campo e reforço por reconhecimento não monetário (Kraiger, Ford & Salas, 1993; Aguinis & Kraiger, 2009).

No agregado multinacional, a renda mensal mediana cresceu 2,7 vezes em 12 meses e 3,8 vezes em 24 meses entre ingressantes com renda de base abaixo do mínimo local, enquanto o percentil 25 passou de 0,6 para 1,4 salários mínimos e o percentil 75, de 0,9 para 3,1 salários mínimos; em subamostras com maior aderência ao coaching ($\geq 80\%$ de sessões), observou-se multiplicador de cinco vezes no extremo superior (p75–p90), coerente com a heterogeneidade de resposta esperada quando se ampliam competências, redes e agência sobre o próprio desempenho (Sen, 1999; Nussbaum, 2011).

Modelos multinível (tempo aninhado em pessoa, aninhada em líder e país) indicaram que um desvio-padrão a mais em liderança transformacional no nível do líder associou-se a incremento de 0,19 desvio-padrão na renda mensal (β padronizado=0,19; IC95% 0,16–0,22) e a 0,17 desvio-padrão na receita de vendas (IC95% 0,14–0,21), controlando para escolaridade, idade, gênero, tempo de casa e sazonalidade, evidência convergente com meta-análises que vinculam liderança transformacional a desempenho e esforço extra em contextos de alta interdependência (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Judge & Piccolo, 2004).

A estratégia de diferenças-em-diferenças, aplicada às coortes que ingressaram antes versus depois da implantação plena do pacote liderança+trilha+governança, estimou um efeito médio adicional de 18,6% na renda em 12 meses e 27,3% em 24 meses, sobre e acima de tendências seculares locais, com placebo tests negativos

quando se antecipou falsamente a data de implantação, reduzindo a plausibilidade de confundidores latentes de tempo (Angrist & Pischke, 2009; Rosenbaum & Rubin, 1983).

Nas métricas operacionais do funil, os ingressantes elevaram prospecções semanais de mediana 18 para 34 em 90 dias, e a taxa de conversão de 11,2% para 17,6% em 120 dias; o ticket médio cresceu 21% em 180 dias, e a recorrência de clientes atingiu 34% ao mês em 12 meses, padrões compatíveis com literatura de gestão da força de vendas que relaciona clarificação de papéis, capacitação e suporte a tecnologias com eficiência relacional e de processo (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011; Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005).

A análise de mecanismos revelou que ganhos em autoeficácia mediaram 36% do efeito da liderança sobre renda e 41% do efeito sobre conversão, com caminhos indiretos significativos em modelos de equações estruturais (bootstrapping 5.000 reamostragens), apoiando a tese de que crenças de capacidade sustentam metas mais desafiadoras, persistência e aprendizagem autorregulada no ciclo de vendas (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998).

Do lado motivacional, indicadores de autonomia percebida e suporte à competência (via questionário derivado da Teoria da Autodeterminação) cresceram em 0,45 e 0,39 desvio-padrão, respectivamente, entre T0 e T6 meses, com correlações positivas com engajamento e persistência, sugerindo que estilos de liderança que apoiam autonomia e estruturam desafios favorecem qualidade motivacional mais autêntica e sustentável, crucial para rotinas de prospecção intensiva (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

A composição intercultural mostrou diferenças de base e de trajetória: no México e na Colômbia, líderes com escores mais altos de consideração individualizada obtiveram maiores ganhos em retenção de vendedores em 12 meses ($\Delta+9,4$ p.p.), enquanto no Brasil e no Peru, dimensões de estimulação intelectual e motivação inspiradora correlacionaram-se mais fortemente com crescimento de ticket médio e cross-sell, sugerindo que variações culturais em distância do poder e evitação da incerteza modulam a eficácia relativa de comportamentos de liderança (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Hofstede, 2001).

Do ponto de vista de inclusão, o índice multidimensional inspirado em Alkire-Foster combinou renda, estabilidade de ganhos, ativos produtivos simples e capacidades; a proporção de participantes acima do limiar de inclusão definido localmente aumentou de 21% no baseline para 54% em 12 meses e 63% em 24 meses, com maior avanço entre mulheres e jovens, reforçando que expansão de liberdades e capacidades é sensível a intervenções que articulam renda a desenvolvimento de competências e redes (Alkire & Foster, 2011; Sen, 1999).

A retenção de vendedores atingiu 68% em 12 meses e 57% em 24 meses, com risco de saída 34% menor entre os que reportaram liderança acima da mediana e completaram pelo menos quatro módulos, resultado consistente com evidência de que climas de inclusão e liderança de apoio reduzem turnover e fortalecem pertencimento, importante para consolidar comunidades de prática em ambientes comerciais (Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

Em análise de heterogeneidade, mulheres tiveram ganhos percentuais ligeiramente maiores em renda ($\Delta+3,1$ p.p.) e conversão ($\Delta+1,7$ p.p.) quando expostas a líderes com alta consideração individualizada e a rituais de reconhecimento, enquanto homens responderam mais ao componente de estimulação intelectual e gamificação de metas; tais diferenças recomendam ajustes finos em coaching e desenho de incentivos para maximizar equidade e eficácia (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Gagné & Deci, 2005).

Nos contextos de maior informalidade e volatilidade de demanda, como periferias urbanas de Lima e Bogotá, o crescimento de renda foi mais gradual nos primeiros 90 dias, mas cruzou as trajetórias de mercados mais estáveis a partir de 12 meses, quando redes de clientes e confiança local amadureceram, alinhando-se à literatura de negócios inclusivos que destaca o papel de enraizamento comunitário e co-criação de valor (London & Hart, 2004; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014).

A governança ética dos programas — com políticas explícitas de não discriminação, metas razoáveis e suporte psicossocial — associou-se a maior satisfação e menor incidência de queixas, além de incremento de 5,6 p.p. na taxa de retenção em 12 meses, corroborando que dignidade e segurança são elementos constitutivos de desempenho sustentável e de inclusão responsável em vendas de impacto (Sen, 1999; Shore et al., 2011).

A mensuração de bem-estar subjetivo indicou elevação média de 0,32 desvio-padrão em 6 meses e 0,47 em 12 meses, com associação positiva, mas modesta, com renda e indicadores operacionais, padrão típico em que múltiplos determinantes — como apoio social e sentido no trabalho — participam do constructo, reforçando o papel de propósito e pertencimento articulados por líderes transformacionais (Diener, 1984; Bass & Avolio, 1994).

Em vendas, o efeito do treinamento foi maior nas microhabilidades de abordagem e diagnóstico, que mediaram 29% do impacto sobre conversão; simulações e role-plays explicaram 18% do ganho em ticket médio, indicando que prática deliberada e feedback imediato são alavancas críticas da transferência de habilidades, replicando achados clássicos de treinamento e aprendizagem organizacional (Baldwin & Ford, 1988; Salas & Cannon-Bowers, 2001).

A análise de robustez incluiu modelos com efeitos fixos por microrregião, exclusão de períodos de choque macroeconômico e placebos por “falsas intervenções”; os resultados permaneceram estáveis, reduzindo a

chance de que a estimativa de impacto derive de tendências locais idiossincráticas ou de churning seletivo, e reforçando a inferência causal pragmática em ambientes naturais (Angrist & Pischke, 2009; Raudenbush & Bryk, 2002).

No nível do cliente, a taxa de recompra em 90 dias aumentou 12,4 p.p. em equipes com maiores escores de consideração individualizada e orientação para solução de problemas, apoiando a tese de que líderes moldam culturas de serviço que se traduzem em relacionamentos mais duradouros, condição especialmente valiosa em mercados de baixa renda onde confiança e boca a boca são centrais (Anderson & Markides, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

Os efeitos econômicos apresentaram caudas pesadas: 17% dos ingressantes foram “aceleradores” com crescimento rápido e sustentado, enquanto 23% foram “estáveis” e 15% “voláteis”; modelos de classificação sugeriram que a combinação de alta autoeficácia inicial, suporte familiar e liderança com forte coaching previu melhor desempenho, oferecendo insumos para segmentar trilhas e intensidades de apoio (Stajkovic & Luthans, 1998; Gagné & Deci, 2005).

Do ponto de vista de custo-efetividade, estimou-se razão incremental favorável em todos os países após 12 meses, com payback médio de 4,8 meses por ingressante com trilha completa, suportado por ganhos em conversão e retenção; a análise sensível a riscos indicou robustez mesmo sob cenários de 20% de queda de demanda, reforçando que estruturas de liderança e treinamento são investimentos com retorno social e econômico em mercados da base da pirâmide (Pralhad, 2004; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014).

Em termos de equidade, disparidades de base por escolaridade e acesso a transporte reduziram-se, mas não desapareceram: participantes com ensino médio completo superaram ganhos dos demais em 0,12 desvio-padrão; políticas de bolsas de transporte e horários flexíveis mitigaram parcialmente o hiato, sinalizando que a inclusão produtiva demanda arranjos de suporte complementares para equalizar condições de partida (CEPAL, 2022; World Bank, 2020).

A resiliência de resultados em períodos de choque — picos inflacionários e restrições sanitárias — foi maior em equipes com maior coesão social e rituais de apoio mútuo, refletindo que capital social e práticas de liderança que fomentam ajuda e criatividade são amortecedores contra volatilidade, um achado coerente com literatura sobre comportamento de cidadania organizacional e desempenho sob pressão (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Judge & Piccolo, 2004).

Finalmente, a triangulação qualitativa explicou o “como”: narrativas de vendedores indicaram que a passagem de uma liderança centrada em cobrança para uma liderança centrada em desenvolvimento alterou o clima emocional das equipes, convertendo metas em desafios significativos e estratégias de abordagem em oportunidades de aprendizado, o que, por sua vez, alimentou ciclos de feedback positivo entre competência percebida, autonomia e resultados (Creswell & Plano Clark, 2017; Braun & Clarke, 2006).

Em síntese, os resultados indicam que a combinação de liderança transformacional desenvolvida e trilhas de formação orientadas a microhabilidades, operadas com governança ética e sensibilidade intercultural, gera aumentos expressivos e sustentáveis de renda, produtividade de vendas e inclusão multidimensional, com mecanismos mediadores de autoeficácia e motivação de qualidade, e com moderação por variações culturais e de contexto socioeconômico, consolidando a liderança em vendas como instrumento de mobilidade social quando ancorada em capacidades e dignidade (Bass & Avolio, 1994; Sen, 1999).

IV. Discussão

Os achados indicam que a combinação entre liderança transformacional e trilhas de formação em microhabilidades de vendas está associada a ganhos substanciais de renda e produtividade, o que dialoga diretamente com a teoria que descreve quatro comportamentos centrais— influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada—como catalisadores de esforço extra, sentido de propósito e desempenho superior em contextos organizacionais complexos (Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004). Ao observarmos efeitos consistentes em diferentes países, reforça-se a proposição de que a liderança que inspira e desenvolve pessoas não apenas mobiliza metas de curto prazo, mas também amplia capacidades para a execução disciplinada e a melhoria contínua do funil comercial (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011).

Um primeiro mecanismo robusto refere-se à **autoeficácia**, que mediou parcela expressiva do impacto da liderança sobre conversão e renda, aproximando a prática de campo da formulação social-cognitiva segundo a qual crenças de capacidade orientam metas desafiadoras, persistência e autorregulação diante de feedback (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998). No nosso arranjo, líderes transformacionais ofereceram desafios com suporte, feedback rápido e reconhecimento, criando um ciclo virtuoso de domínio progressivo que se traduz em ganhos concretos de prospecção e fechamento—coerente com o papel de “coaches” descrito na literatura de forças de vendas (Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005; Johnston & Marshall, 2016).

O segundo mecanismo emergente relaciona-se à **qualidade motivacional**: aumentos de autonomia e suporte à competência sugerem que os comportamentos de liderança que validam escolhas, estruturam desafios

maneáveis e oferecem feedback construtivo alimentam formas mais autônomas de motivação, mais resistentes à fadiga típica da prospecção (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Tal achado ilumina por que intervenções focadas apenas em incentivos monetários podem falhar em populações vulneráveis, ao passo que o desenho de rituais de equipe, metas significativas e contratos de aprendizagem sustenta engajamento e consistência de execução (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Aguinis & Kraiger, 2009).

Do ponto de vista das **habilidades**, a evidência de que a prática deliberada em abordagem, diagnóstico e manejo de objeções explica parte relevante do efeito sobre conversão é consonante com pesquisas clássicas de transferência de treinamento e com estudos de desenho instrucional baseado em tarefas (Baldwin & Ford, 1988; Kraiger, Ford & Salas, 1993). A presença de role-plays com feedback imediato e acompanhamento em campo parece comprimir a curva de aprendizagem e reduzir variância de execução entre iniciantes, replicando fenômenos observados em ambientes de alto contato com clientes (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Ingram, LaForge, Avila, Schwepker & Williams, 2015).

A **heterogeneidade intercultural** observada—com maior associação de consideração individualizada à retenção no México e na Colômbia e de estimulação intelectual ao ticket médio no Brasil e no Peru—apoia a tese de que valores locais ligados à distância do poder e à aversão à incerteza modulam a recepção de práticas de liderança e de coaching (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Hofstede, 2001). Esses resultados recomendam calibrar a cadência de feedback, o tom do reconhecimento e a ênfase em autonomia ou estrutura, além de reforçar a necessidade de líderes com **inteligência cultural** para traduzir princípios em práticas situadas (Adler & Gundersen, 2008; Earley & Ang, 2003).

Em termos de **inclusão socioeconômica**, a melhoria do índice multidimensional inspirado em Alkire-Foster sugere que o impacto vai além de renda: estabilidade de ganhos, formação de ativos simples e expansão de capacidades traduzem-se em maior agência e mobilidade social, alinhando-se à abordagem das capacidades que define desenvolvimento como expansão de liberdades substantivas (Alkire & Foster, 2011; Sen, 1999). É pertinente, ainda, notar ganhos ligeiramente maiores entre mulheres quando exposição a reconhecimento e consideração individualizada é elevada, coerente com evidências de que climas de inclusão e pertencimento reduzem barreiras e suportam persistência (Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

Os **efeitos em nível de cliente**—com recompras maiores sob culturas de serviço orientadas à solução de problemas—conectam liderança transformacional à construção de confiança e reciprocidade em mercados de baixa renda, onde o “boca a boca” e a reputação local são fundamentais para a difusão de produtos e para o ciclo de vida do relacionamento (Anderson & Billou, 2007; Kotler & Zaltman, 1971). O achado de que líderes modelam comportamentos de ajuda e criatividade reforça a centralidade de práticas que valorizam listening, diagnóstico e pós-venda confiável, pilares do marketing social e de canais inclusivos (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; London & Hart, 2004).

No plano **econômico-estratégico**, a razão custo-efetividade favorável e o payback curto corroboram a literatura de negócios na base da pirâmide que enfatiza a importância de arranjos locais, parcerias e co-criação para reduzir fricções de acesso e gerar valor compartilhado (Pralhad, 2004; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014). Ainda assim, é crucial manter salvaguardas para evitar endividamento e pressão comercial indevida sobre vendedores iniciantes, em consonância com alertas da economia do desenvolvimento sobre riscos de produtos mal desenhados em populações vulneráveis (Banerjee & Duflo, 2011; World Bank, 2020).

A **robustez metodológica**—com modelos multinível, diferenças-em-diferenças e pareamento por escore de propensão—dá maior confiança causal aos resultados, especialmente por controlar tendências seculares, sazonalidades e características não observadas estáveis (Raudenbush & Bryk, 2002; Angrist & Pischke, 2009). O uso de placebos temporais e a estabilidade dos efeitos sob variações de especificação reduzem o risco de confundimento latente, ao passo que a checagem de **invariância métrica e escalar** assegura comparabilidade das medidas entre países (Vandenberg & Lance, 2000; Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2000).

Do ponto de vista **psicométrico e analítico**, a combinação de confiabilidade elevada, validade convergente e discriminante adequada (AVE e critério de Fornell-Larcker) e bom ajuste dos modelos de mensuração respalda interpretações estruturais prudentes, evitando a tentação de superajuste em contextos de dados operacionais (Fornell & Larcker, 1981; Kline, 2015). A decisão de reportar tamanhos de efeito padronizados e intervalos de confiança, além de estimativas por bootstrap, segue recomendações de boas práticas em modelagem aplicada com amostras grandes e heterogêneas (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2019; Cohen, 1992).

Ainda que os **resultados sejam positivos**, é necessário discutir **limitações**. Há risco de seleção residual: mesmo com pareamento e controles, ingressantes mais motivados ou com redes sociais mais ricas podem capturar melhor os benefícios do coaching, inflando estimativas (Rosenbaum & Rubin, 1983; Angrist & Pischke, 2009). Além disso, choques macroeconômicos e variações setoriais de demanda podem ter interagido com a intervenção; mitigamos tal risco com efeitos fixos por microrregião e janelas de exclusão, mas não o eliminamos completamente, recomendando cautela ao generalizar para outros setores e países (Raudenbush & Bryk, 2002; World Bank, 2020).

Outra limitação reside na **medida de bem-estar**: embora o ganho médio seja consistente e positivo, correlações modestas com renda e produtividade lembram que satisfação e florescimento dependem também de fatores extraeconômicos—apoio social, saúde e sentido no trabalho—, exigindo agendas complementares para sustentar inclusão com qualidade (Diener, 1984; Gagné & Deci, 2005). Para populações sob vulnerabilidade crônica, o risco de esgotamento persiste se metas agressivas não vierem acompanhadas de ritmos de trabalho saudáveis e suporte psicossocial (Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

As **implicações práticas** para organizações que operam vendas de impacto são claras: investir em trilhas modulares, com vitórias rápidas e prática deliberada, e profissionalizar líderes como “desenvolvedores de talentos” tende a produzir retornos sustentáveis, desde que ancorados em métricas e rituais que equilibram pressão por resultados e cuidado com pessoas (Aguinis & Kraiger, 2009; Johnston & Marshall, 2016). A curadoria de portfólios vendáveis, políticas de crédito responsáveis e pós-venda previsível completam o arcabouço, conectando execução comercial à ética de mercado em territórios de baixa renda (London & Hart, 2004; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014).

No plano **de liderança**, os resultados sugerem abandonar dicotomias simplistas entre “carisma” e “processo” e adotar uma visão integrada na qual visão mobilizadora se converte em rotinas de coaching, indicadores e aprendizado de ciclo curto, evitando o risco de entusiasmo não ancorado em execução (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Judge & Piccolo, 2004). A institucionalização de cadências de one-on-ones, microfeedback e comunidades de prática internaliza a transformação em cultura, aumentando a probabilidade de replicação entre filiais e países (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Ingram, LaForge, Avila, Schwepker & Williams, 2015).

A **agenda de políticas públicas** e de investimento social privado pode se beneficiar de evidências que mostram payback curto e ganhos de inclusão multidimensional; programas que cofinanciam formação de vendedores, certificam trilhas e apoiam governança ética podem multiplicar impacto e reduzir assimetrias de acesso a trabalho digno (CEPAL, 2022; Prahalad, 2004). Nesse desenho, parcerias com governos locais e organizações de base ajudam a enraizar a intervenção e a adaptar scripts culturais, reduzindo atritos e riscos de rejeição (London & Hart, 2004; Anderson & Billou, 2007).

Em **escala e replicação**, a tensão central é preservar princípios—dignidade, inclusão, aprendizagem—ao mesmo tempo em que se acelera a expansão geográfica. Os manuais operacionais, a formação de formadores e a avaliação contínua por painéis ajudam a reduzir deriva de implementação, uma vez que codificam práticas de sucesso e permitem correções iterativas baseadas em dados (Creswell & Plano Clark, 2017; Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Em paralelo, conselhos consultivos locais e feedback de participantes mantêm legitimidade e afinidade cultural (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Hofstede, 2001).

A **ética** permanece eixo transversal. Salvaguardas contra discriminação, assédio e metas desproporcionais protegem populações vulneráveis e alinham o programa a princípios de respeito às pessoas, beneficência e justiça—essenciais em intervenções que combinam objetivos econômicos e sociais (National Commission, 1979; APA, 2017). O resultado empírico de maior retenção e satisfação sob governança ética sugere que “fazer o certo” é também uma estratégia de desempenho, não apenas uma obrigação normativa (Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

Como **direções futuras**, recomenda-se realizar ensaios controlados por cluster para testar variações de intensidade de coaching, comparar formatos de reconhecimento e experimentar instrumentos de mensuração passiva (como telemetria de atividade comercial) para reduzir viés de método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Kline, 2015). Estudos de “desmantelamento” podem separar a contribuição relativa de componentes—carteiras, scripts, role-plays, rituais—enquanto avaliações econômicas mais finas capturam custo-opportunidade e externalidades locais (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2019; Angrist & Pischke, 2009).

Por fim, a síntese desta discussão é que **liderança transformacional** opera como infraestrutura social que converte intenção em capacidade e capacidade em renda, desde que apoiada por treinamento com transferência efetiva, ética de cuidado e sensibilidade intercultural. Ao integrar teoria organizacional, psicologia motivacional e negócios inclusivos, os resultados sugerem que vender, quando ancorado em dignidade e aprendizagem, é mais do que atingir metas: é **ampliar liberdades** para construir trajetórias de vida menos vulneráveis e mais prósperas em múltiplos contextos latino-americanos (Sen, 1999; Bass & Avolio, 1994).

V. Conclusão

Este estudo multinacional consolida a tese de que a **liderança transformacional** aliada a **trilhas de formação em microhabilidades de vendas** pode operar como infraestrutura social de inclusão produtiva, elevando renda, estabilidade de ganhos e capacidades de pessoas em vulnerabilidade no Brasil, México, Colômbia e Peru. Em síntese, quando líderes articulam visão, propósito e cuidado com disciplina operacional — coaching, feedback de ciclo curto e rituais que sustentam aprendizagem — os resultados de vendas crescem de modo consistente e, com eles, indicadores multidimensionais de inclusão socioeconômica (Bass & Avolio, 1994; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). A contribuição central reside em demonstrar que desempenho comercial e

desenvolvimento humano não são objetivos antagônicos: ao contrário, reforçam-se quando a liderança mobiliza pessoas para além de metas imediatas, nutrindo autoeficácia, autonomia e pertencimento em ecossistemas de baixa renda (Judge & Piccolo, 2004; Sen, 1999).

Os mecanismos que explicam os ganhos observados são claros. Primeiro, **autoeficácia** funciona como alavanca psicológica que conecta comportamentos de liderança — desafio com suporte, feedback rápido, reconhecimento — a metas mais ambiciosas e persistência diante de rejeição, eventos cotidianos em rotinas de prospecção e negociação (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998). Segundo, a **qualidade motivacional** melhora quando necessidades de autonomia e competência são atendidas, produzindo engajamento mais estável do que aquele sustentado apenas por incentivos monetários, um ponto crucial em populações expostas a volatilidade e fadiga (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Terceiro, **prática deliberada** em microhabilidades — abordagem, diagnóstico, manejo de objeções, fechamento — converte treino em execução padronizada e escalável, comprimindo a curva de aprendizagem (Baldwin & Ford, 1988; Kraiger, Ford & Salas, 1993).

No plano da **força de vendas**, nossos achados convergem com a literatura que vincula orientação para aprendizagem, coaching efetivo e clarificação de papéis a maiores taxas de conversão, tickets e recorrência de clientes, sobretudo quando tecnologias e rotinas de gestão traduzem estratégia em comportamento de campo (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011; Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005). Tal coerência sugere que a liderança transformacional não substitui processos: ela os **ativa**. Em outras palavras, carisma sem cadência vira entusiasmo efêmero; cadência sem sentido vira burocracia. O impacto sustentável emerge do ajuste fino entre visão, métricas e aprendizagem situada (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Johnston & Marshall, 2016).

A **heterogeneidade intercultural** observada reforça que princípios são universais, mas práticas precisam ser situadas. Em contextos com maior distância do poder e ênfase relacional, a **consideração individualizada** preserva retenção e qualidade do vínculo; já ambientes mais confortáveis com inovação respondem melhor à **estimulação intelectual** que expande portfólios e eleva ticket médio (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Hofstede, 2001). Essa leitura recomenda formar líderes com **inteligência cultural** capazes de calibrar tom de feedback, formato de reconhecimento e ritmo de coaching ao tecido social de cada território (Adler & Gundersen, 2008; Earley & Ang, 2003).

No eixo da **inclusão socioeconômica**, os efeitos superaram a dimensão renda: houve ganhos em estabilidade, ativos produtivos simples e capacidades, aproximando-se da abordagem das **liberdades substantivas** e da mensuração **multidimensional** da inclusão. Em termos práticos, vender bem foi também **viver melhor**: maior agência, autoimagem profissional e redes de apoio ampliaram a resiliência dos participantes a choques e sazonalidades (Alkire & Foster, 2011; Nussbaum, 2011). Esses resultados confirmam que iniciativas comerciais desenhadas com salvaguardas éticas podem ser instrumentos de **mobilidade social** quando orientadas por dignidade, não por extração (Pahalad, 2004; London & Hart, 2004).

A experiência com **clientes de baixa renda** indica que culturas de serviço ancoradas em escuta e solução de problemas criam laços mais duráveis, ampliando recompra e boca a boca em bairros periféricos e cidades médias. Aqui, liderança transformacional se traduz em comportamento de ajuda e criatividade, que sustenta promessas de valor **críveis** em territórios onde reputação e reciprocidade têm peso desproporcional (Anderson & Billou, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Esse padrão sugere que inclusão via vendas não prospera por agressividade de metas, mas por **confiança acumulada** no tempo.

Em termos de **política e investimento social**, a razão custo-efetividade e o payback curto justificam parcerias que cofinanciem trilhas formativas, certifiquem competências e auditem governança ética, sobretudo porque tais programas reduzem assimetrias de informação e acesso que mantêm trabalhadores no círculo da informalidade (CEPAL, 2022; World Bank, 2020). A evidência apoia arranjos com governos locais, institutos de formação e organizações de base para enraizar práticas e adaptar scripts culturais, evitando transplantes acrílicos de modelos (Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014; London & Hart, 2004).

Do ponto de vista **organizacional**, quatro recomendações se destacam. Primeiro, **institucionalizar cadências**: one-on-ones quinzenais, role-plays, shadowing e pós-ação alimentam aprendizagem de ciclo curto e mantêm o funil saudável (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Ingram, LaForge, Avila, Schwepker & Williams, 2015). Segundo, **curar portfólios** e políticas de crédito responsáveis para evitar endividamento de ingressantes e fricções pós-venda que destroem confiança (Banerjee & Duflo, 2011; Anderson & Billou, 2007). Terceiro, medir **capacidade** além de resultado: índices de autoeficácia, motivação autônoma e clima de inclusão predizem persistência e reduzem rotatividade (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Quarto, alinhar **reconhecimento** a comportamentos que constroem valor — diagnóstico qualificado, ética, retenção — e não apenas a volume bruto (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

A **ética** é eixo e vantagem competitiva. Políticas explícitas de não discriminação, metas razoáveis e suporte psicossocial reduzem desistências e queixas, e aumentam satisfação e retenção — evidências de que “fazer o certo” melhora também o desempenho (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Em mercados vulneráveis, isso

significa, por exemplo, proteger novos vendedores de pressões comerciais desproporcionais e de práticas predatórias; significa também transparência sobre riscos e direitos, além de canais de escuta e remediação.

No plano **metodológico**, o uso combinado de modelos multinível, diferenças-em-diferenças e pareamento por escore de propensão fortalece a interpretação causal pragmática, ao controlar tendências seculares, sazonalidades e características estáveis não observadas (Raudenbush & Bryk, 2002; Angrist & Pischke, 2009). A checagem de **invariância métrica e escalar** e a consistência psicométrica dos instrumentos sustentam comparabilidade entre países e legitimam inferências multinacionais, ainda raras em pesquisa aplicada de vendas com foco em inclusão (Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2000; Vandenberg & Lance, 2000). Complementarmente, a atenção a validade convergente e discriminante e o reporte de tamanhos de efeito com intervalos robustos preservam a parcimônia e a transparência analítica (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2019).

Há **limitações** a reconhecer. Mesmo com controles e pareamento, pode subsistir seleção residual — ingressantes com redes mais densas ou maior capital psicológico podem extrair melhor proveito do coaching, inflando efeitos (Rosenbaum & Rubin, 1983; Angrist & Pischke, 2009). A mensuração de **bem-estar** tem determinantes extraeconômicos — saúde, apoio social, sentido — que podem amortecer correlações com renda, sugerindo políticas complementares de suporte (Diener, 1984; Gagné & Deci, 2005). Por fim, a escalabilidade enfrenta o risco de **deriva de implementação**: o que funciona em uma cidade pode perder potência em outra se princípios não forem traduzidos para práticas situadas com participação local (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Kolk, Rivera-Santos & Rufin, 2014).

Essas limitações abrem uma **agenda de pesquisa** concreta. Ensaios controlados por cluster podem testar intensidades de coaching e formatos de reconhecimento; estudos de **desmantelamento** estimam a contribuição marginal de cada componente — scripts, role-plays, gamificação, rituais —; instrumentação passiva (telemetria comercial) reduz viés de método comum; avaliações econômicas finas capturam custo-oportunidade e spillovers locais (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Kline, 2015). Investigações qualitativas multicêntricas aprofundam a compreensão do “como” e do “por que”, alimentando ciclos de melhoria contínua (Creswell & Plano Clark, 2017; Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Em perspectiva **estratégica**, os resultados sugerem que “vendas de impacto” só serão efetivamente inclusivas quando **governadas por princípios**: dignidade, justiça, transparência e reciprocidade. Isso se traduz em seleção cuidadosa de produtos, proteção contra riscos financeiros, metas que respeitem ritmos humanos e participação ativa dos vendedores na definição de processos. Programas com tais características deixam de “usar” a força de vendas e passam a **construí-la** como comunidade de prática e desenvolvimento (Sen, 1999; London & Hart, 2004).

No nível **macro**, a articulação com políticas públicas pode amplificar ganhos: certificações de competências, crédito produtivo responsável e integração com serviços de cuidado (creche, transporte) corrigem gargalos que penalizam mulheres e jovens, reduzindo a desistência por barreiras logísticas e de cuidado. Com isso, a escada de mobilidade torna-se menos íngreme e mais acessível, honrando a promessa de inclusão que motivou o desenho desta intervenção (CEPAL, 2022; World Bank, 2020).

Em última análise, a mensagem desta pesquisa é que **liderar para vender** é, na base, **liderar para incluir**. O líder transformacional traduz propósito em rotina, rotina em competência e competência em renda — sem perder de vista que o objetivo final é ampliar liberdades e possibilidades de vida em contextos marcados por escassez (Bass & Avolio, 1994; Sen, 1999). A força da evidência reside na repetição desse padrão em países distintos e em sua explicação por mecanismos psicológicos e organizacionais conhecidos, o que aumenta a confiança na **replicabilidade responsável**.

Concluimos, portanto, que organizações que ambicionam **vendas de impacto** na América Latina devem abandonar dicotomias entre desempenho e cuidado. O caminho mostrou-se claro: **formar líderes-coaches, institucionalizar aprendizagem de ciclo curto, medir capacidades e proteger a dignidade**. Com isso, vender deixa de ser um fim em si e torna-se um **meio legítimo de desenvolvimento humano**, capaz de multiplicar renda, fortalecer comunidades e construir trajetórias menos vulneráveis — um resultado à altura da ambição transformacional que a região exige (Pralhad, 2004; Nussbaum, 2011).

Referências

- [1]. Burns JM. Leadership. New York: Harper & Row; 1978.
- [2]. Bass BM, Avolio BJ, Editors. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage; 1994.
- [3]. Avolio BJ, Bass BM. Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis. Leadersh Q. 1995;6(2):199–218.
- [4]. Judge TA, Piccolo RF. Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. J Appl Psychol. 2004;89(5):755–68.
- [5]. Wang G, Oh I-S, Courtright SH, Colbert AE. Transformational Leadership And Performance Across Criteria And Levels: A Meta-Analytic Review. Pers Psychol. 2011;64(1):89–136.
- [6]. Verbeke W, Dietz B, Verwaal E. Drivers Of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. J Mark. 2011;75(6):100–21.

- [7]. Ahearne M, Jelinek R, Rapp A. Moving Beyond The Direct Effect Of CRM Use: Predicting Customer Relationship Performance. *J Pers Sell Sales Manag.* 2005;25(2):137–54.
- [8]. Johnston MW, Marshall GW. *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology.* 12th Ed. New York: Mcgraw-Hill; 2016.
- [9]. Ingram TN, Laforge RW, Avila RA, Schwepker CH, Williams MR. *Sales Management: Analysis And Decision Making.* 8th Ed. Armonk: M.E. Sharpe; 2015.
- [10]. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise Of Control. New York: W.H. Freeman; 1997.
- [11]. Stajkovic AD, Luthans F. Self-Efficacy And Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychol Bull.* 1998;124(2):240–61.
- [12]. Deci EL, Ryan RM. The “What” And “Why” Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. *Psychol Inq.* 2000;11(4):227–68.
- [13]. Gagné M, Deci EL. Self-Determination Theory And Work Motivation. *J Organ Behav.* 2005;26(4):331–62.
- [14]. Baldwin TT, Ford JK. Transfer Of Training: A Review And Directions For Future Research. *Pers Psychol.* 1988;41(1):63–105.
- [15]. Kraiger K, Ford JK, Salas E. Application Of Cognitive, Skill-Based, And Affective Theories Of Learning Outcomes To Training And Development. *J Appl Psychol.* 1993;78(2):311–28.
- [16]. Aguinis H, Kraiger K. Benefits Of Training And Development For Individuals And Teams, Organizations, And Society. *Annu Rev Psychol.* 2009;60:451–74.
- [17]. Salas E, Cannon-Bowers JA. The Science Of Training: A Decade Of Progress. *Annu Rev Psychol.* 2001;52:471–99.
- [18]. House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V, Editors. *Culture, Leadership, And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies.* Thousand Oaks: Sage; 2004.
- [19]. Hofstede G. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations.* 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage; 2001.
- [20]. Earley PC, Ang S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.* Stanford: Stanford University Press; 2003.
- [21]. Adler NJ, Gundersen A. *International Dimensions Of Organizational Behavior.* 5th Ed. Mason: Thomson South-Western; 2008.
- [22]. Sen A. *Development As Freedom.* New York: Alfred A. Knopf; 1999.
- [23]. Nussbaum MC. *Creating Capabilities: The Human Development Approach.* Cambridge (MA): Harvard University Press; 2011.
- [24]. Alkire S, Foster J. Counting And Multidimensional Poverty Measurement. *J Public Econ.* 2011;95(7–8):476–87.
- [25]. Kolk A, Rivera-Santos M, Rufin C. Reviewing A Decade Of Research On The ‘Base/Bottom Of The Pyramid’ Concept. *Bus Soc.* 2014;53(3):338–77.
- [26]. London T, Hart SL. *Next Generation Business Strategies For The Base Of The Pyramid.* Upper Saddle River: FT Press; 2011.
- [27]. Podsakoff PM, Mackenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers’ Trust, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadersh Q.* 1990;1(2):107–42.
- [28]. Angrist JD, Pischke J-S. *Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist’s Companion.* Princeton: Princeton University Press; 2009.
- [29]. Rosenbaum PR, Rubin DB. The Central Role Of The Propensity Score In Observational Studies For Causal Effects. *Biometrika.* 1983;70(1):41–55.
- [30]. Raudenbush SW, Bryk AS. *Hierarchical Linear Models: Applications And Data Analysis Methods.* 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage; 2002.