



UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Rúben António Gomes Caldeira

**CLIMA COMPETITIVO E ORIENTAÇÃO PARA  
O CLIENTE: A MEDIAÇÃO DO CONFLITO NO  
TRABALHO**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela  
Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e pelo Professor  
Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e apresentada à Faculdade  
de Economia da Universidade de Coimbra

junho de 2022





UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Rúben António Gomes Caldeira

**CLIMA COMPETITIVO E ORIENTAÇÃO PARA  
O CLIENTE: A MEDIAÇÃO DO CONFLITO NO  
TRABALHO**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela  
Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e pelo Professor  
Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e apresentada à Faculdade  
de Economia da Universidade de Coimbra**

junho de 2022



## **Agradecimentos**

Concluindo mais uma etapa do meu percurso académico, agradeço a todos os que me ajudaram nesta caminhada.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores, à Professora Doutora Isabel Dimas e ao Professor Doutor Filipe Coelho, pela disponibilidade de acompanhar toda a evolução do meu trabalho, pela simplicidade e acessibilidade na comunicação e pelo conhecimento que me transmitiram.

À minha família, pelo apoio e encorajamento constante que recebi durante todo o meu percurso académico.

Por fim, à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra por contribuir para a minha formação.



## Resumo

A presente dissertação inova ao investigar a relação do Clima competitivo com a Orientação para o cliente considerando o efeito mediador do Conflito de tarefa e do Conflito relacional. Foram distribuídos inquéritos a equipas de comerciais e aos seus respetivos líderes, constituídos por diversos conjuntos de afirmações avaliadas numa escala de *Likert* de 5 pontos. Obtiveram-se respostas de 283 comerciais distribuídos por 11 empresas distintas, com idades entre os 18 e os 73 anos.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado através do *software* IBM SPSS® Statistics, onde se fez a análise fatorial exploratória e do IBM SPSS® Amos 28 Graphics, onde se realizou a análise fatorial confirmatória e o teste às hipóteses.

Os resultados obtidos através das diferentes análises expressam uma relação positiva entre o Clima competitivo e o Conflito de tarefa, bem como entre o Clima competitivo e o Conflito relacional. Observou-se ainda que o conflito de tarefa não se relaciona com a orientação para o cliente, enquanto que o conflito relacional se relaciona negativamente. Os resultados denotam ainda uma relação indireta entre o Clima competitivo e a Orientação para o cliente através do conflito. Estes resultados enriquecem a literatura do clima competitivo bem como dos efeitos do conflito.

**Palavras-chave:** Orientação para o cliente, clima competitivo, conflito de tarefa, conflito relacional.





## **Abstract**

The present dissertation innovates by investigating the relation between Competitive Climate and Customer Orientation, considering the mediating effect of Task Conflict and Relational Conflict. The survey was distributed to sales teams and their respective leaders, with the constructs being measured by several sets of statements evaluated on a 5-point Likert scale. We obtained responses from 283 salespeople from 11 different companies, aged between 18 and 73 years.

The statistical treatment of the data was carried out using the IBM SPSS® Statistics software for the reliability and exploratory factor analysis, and the IBM SPSS® Amos 28 Graphics for the confirmatory factor analysis and the structural model.

The results obtained denote a positive relation between Competitive Climate and Task Conflict as well as between Competitive Climate and Relational Conflict. It was also observed that task conflict is not related to customer orientation, while relational conflict is negatively related to it. The results also denote an indirect relationship between competitive climate and customer orientation. These results enrich the literature on competitive climate as well as on work conflict.

**Keywords:** Customer orientation, competitive climate, task conflict, relational conflict.



## **Lista de siglas e de abreviaturas**

AVE – Average Variance Extracted

CFI – Comparative Fit Index

CMIN – Valor de Chi-Quadrado

CR – Composite Reliability

DF – Grau de Liberdade

IFI – Incremental Fit Indices

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Test for Sampling Adequacy

RMSEA – Root-Mean-Square Error of Aproximation

TLI – Tucker-Lewis Index



## Lista de tabelas e figuras

	Pag.
<b>Tabela 1</b> – Itens da escala do clima competitivo .....	19
<b>Tabela 2</b> – Itens da escala do conflito de tarefa e conflito relacional. ....	20
<b>Tabela 3</b> – Itens da escala da orientação para o cliente .....	20
<b>Tabela 4</b> – Indicadores de Ajustamento.....	24
<b>Tabela 5</b> – matriz de correlação, desvio padrão, composite reliability e average variance extracted .....	25
<b>Tabela 6</b> – Hipóteses, coeficiente standardizado e t-value .....	26
<b>Tabela 7</b> – Efeitos diretos, indiretos e totais standardizados .....	26



## Tabela de conteúdos

	Pag.
Introdução .....	1
I – Revisão de Literatura .....	3
1.1 - Orientação para o cliente: conceito e importância .....	3
1.2 – Conflito no trabalho: definição e consequências .....	8
1.3 – O clima competitivo .....	12
2 – Método .....	17
2.1 – Procedimento de recolha de dados .....	17
2.2 – Amostra .....	18
2.3 – Instrumentos de avaliação .....	19
3 – Resultados .....	21
3.1 – Análises preliminares .....	21
3.1.1 – Análise fatorial exploratória .....	21
3.1.2 - Análise fatorial confirmatória .....	23
3.2 – Teste das hipóteses .....	25
3.3 – Discussão .....	27
4 – Conclusão .....	29
Referências Bibliográficas .....	31
Anexos .....	40

## Introdução

A ideia de que o lucro de uma empresa advém única e exclusivamente da orientação para as vendas é um conceito de marketing que se encontra ultrapassado. Drucker, em 1954, e Kotler, em 1967, chamaram a atenção para a importância da orientação para o cliente, defendendo que o lucro advém sim da satisfação das necessidades dos clientes através de atividades integradas de marketing. Esta nova visão, reforça a ideia de que o marketing deve ser uma filosofia de negócio, dirigida pela ótica e definições de valor do cliente (Coda et al., 2007). Defende-se então que uma empresa que intensifique a sua orientação para o cliente é uma empresa que terá melhor desempenho no mercado, isto porque se uma empresa deseja um cliente satisfeito, este deve ser posto em primeiro lugar. A empresa deverá conhecer suficientemente o seu público alvo de modo a que consiga fornecer uma criação de valor contínua (Brännback, 1999; Ruud et al., 2016).

O papel do comercial tem sido, cada vez mais, considerado como fundamental na construção de relações com o cliente, reconhecendo-se que o seu desempenho influencia a *performance* de uma organização. O comercial pode ser um dos elementos fortes para que a organização se diferencie de forma a obter vantagem competitiva e ter uma oferta de valor maior para com o cliente. Os comerciais são, também, responsáveis por toda a parte visível para quem está fora da organização (Judd, 2002).

Um clima competitivo, algumas vezes instigado pela própria gestão das organizações, resulta da vontade de adquirir mais benefícios, ou simplesmente de obter uma dominância sobre outras partes. Sendo ou não construtivo (havendo dificuldade em determinar ao certo as suas vantagens e desvantagens na literatura), este clima pode gerar rivalidade, causar dificuldade na racionalidade das ações e resultar em comportamentos de sabotagem para com terceiros (Cewinska & Krasnova, 2017). Como consequência deste clima, e através do confronto de ideias dissonantes, assistimos ao surgimento de conflitos de diversos tipos. Embora o conflito seja de certa forma necessário, por estimular o pensamento crítico e criativo das equipas, por outro lado, quando mal gerido, origina a que se dê uma distribuição incorreta da energia necessária ao trabalho, a que ocorra uma má comunicação e a que se percam oportunidades (Omisore & Abiodun, 2014; Madalina, 2015).



Este trabalho, tem como objetivo explicar a orientação para o cliente de comerciais, considerando-se, para tal, a influência, direta e indireta, por via do conflito, do clima competitivo. Desta forma, contribui para a literatura do clima competitivo, clarificando novas consequências do mesmo, bem como para a literatura sobre o conflito, esclarecendo a sua relação com a orientação para o cliente.

A presente dissertação está dividida em quatro partes. Na primeira parte é realizada uma revisão de literatura, onde estão definidos os vários conceitos em questão. Começa-se por descrever a principal variável do estudo, a orientação para o cliente, bem como os seus precedentes e a sua importância no contexto empresarial, assente na ideia de que os comerciais e todos os colaboradores da linha da frente assumem uma grande parte na operacionalização deste conceito. De seguida, são apresentados os conceitos de conflito de tarefa e de conflito relacional, tendo em consideração os impactos que estes podem ter na *performance* das equipas e, conseqüentemente, na orientação para o cliente. Por último, é definido o clima competitivo, são explicados os seus efeitos, a sua origem e referida a sua possível relação com os conflitos. Neste capítulo são também apresentadas as hipóteses.

Na segunda parte, é feita uma caracterização da amostra utilizada para o desenvolvimento desta investigação, do procedimento de recolha de dados e dos instrumentos de avaliação utilizados.

Na terceira parte, são apresentados os resultados relativos à análise do modelo de medida e do modelo estrutural, seguindo-se uma análise e discussão dos resultados.

Por fim, na quarta parte é apresentada uma conclusão referente ao estudo desenvolvido, são referidas algumas das limitações do estudo e indicadas sugestões para a investigação futura na área.

## **I – Revisão de Literatura**

### **1.1 - Orientação para o cliente: conceito e importância**

“Uma organização deve ser inteiramente vista como um organismo que cria consumidores e que satisfaz consumidores” (Levitt, 1969, p. 177). O autor acrescenta ainda que esta ideia faz com que as empresas procurem valor mútuo numa relação empresa-consumidor. Desta forma, surgiu, ao longo do último século, o conceito de orientação para o cliente, que reconhece o valor crítico do consumidor enquanto cocriador e utilizador de um produto ou serviço. Esta orientação é perspectivada como a melhor maneira (Kanigel, 1997) de gerir trabalhadores e maximizar a eficiência, sendo caracterizada por uma cultura organizacional que compreende realmente o que um consumidor procura e valoriza.

A orientação para o cliente é definida por Brown et al. (2002, p. 111) como “a tendência ou predisposição de um comercial para satisfazer as necessidades dos clientes em contexto de trabalho”. Os autores conceptualizam a orientação para o cliente, aquando da prestação de um serviço, em duas dimensões: a dimensão das necessidades, que consiste na capacidade de satisfazer as necessidades de um determinado cliente e a dimensão do prazer ou gosto, que corresponde ao gosto pessoal que um comercial sente ao interagir e servir o cliente. Para Saxe e Weitz (1982), a orientação para o cliente tem como objetivo pôr em prática e operacionalizar o conceito de marketing ao nível da interação do comercial com o cliente, a fim de estabelecer relações de longo prazo entre estes que ofereçam benefícios mútuos. Os comportamentos orientados para o cliente, demonstrados por comerciais, consistem em ajudar o cliente a tomar decisões de compra satisfatórias; auxiliá-lo nas suas necessidades; oferecer serviços que o satisfaçam, descrevendo-os e evitar táticas enganosas, manipuladoras ou de alta-pressão. Saxe e Weitz (1982) afirmam ainda que os comerciais altamente orientados para o cliente, e que demonstram os comportamentos enunciados, contribuem para a satisfação do consumidor, ao mesmo tempo que evitam comportamentos que o desagradem.

Devido às funções que desempenham numa organização e ao contacto constante que estabelecem com o consumidor final, os comerciais de qualquer empresa

têm um papel fundamental quando se trata da distribuição de produtos ou serviços, bem como ao nível da construção de uma ligação com os consumidores. As suas atitudes e comportamentos, bem como a aplicação do conceito de marketing da empresa, vão determinar a perceção do cliente relativamente à qualidade, satisfação e valor do produto ou serviço, tendo estas atitudes um peso significativo na *performance* global da organização e na possibilidade de criar, ou não, a relação desejada com o cliente (Bakakus et al. 2009).

Muitas empresas, com normas de comportamento dirigidas aos comerciais, esperam que estes atuem de determinada forma e que expressem emoções positivas e suprimam emoções negativas. Tal resulta muitas vezes em emoções simuladas aquando do esforço para satisfazer o cliente, acabando por gerar stress e restringir o comercial. (Muraven et al. 2006). Desta forma, os autores referidos sustentam que os comerciais altamente orientados para o cliente não devem forçar comportamentos ou emoções, nem devem restringir-se às regras impostas. As regras são seguidas naturalmente por estes comerciais, que apresentam menores valores de stress e maiores valores de satisfação com o trabalho. Conseguem, desta forma, conduzir facilmente os clientes a produtos ou serviços que lhes são altamente satisfatórios. Por outro lado, os comerciais menos orientados para o cliente demonstram maior dificuldade em conduzir clientes à satisfação ou a criar uma relação, ao mesmo tempo que estão menos satisfeitos com o trabalho e apresentam maiores níveis de stress.

Neste contexto, os autores Pan e Zinkhan (2006) e van Dolen et al. (2002), referem-se à orientação para o cliente como um recurso de personalidade, que consegue induzir a interações mutuamente satisfatórias com os clientes pela predisposição para o gosto de servir. Assim, a orientação para o cliente influencia positivamente a criação de valor e, conseqüentemente, a *performance* global da empresa, uma vez que se “foca nas necessidades e desejos específicos do cliente, procurando concretizá-los de forma a agradar e gerar intenções positivas” (Basso & Espartel, 2008, p. 11). Estes últimos autores afirmam que a perceção de valor do cliente não advém apenas dos benefícios percebidos do produto ou serviços, mas também do relacionamento e contactos que se criam entre comerciais e consumidores. Os comportamentos orientados para o cliente definidos por Hoffman e Ingram, (1992) anteriormente referidos, são assim uma forma de gerar valor, pois têm como prioridade

a satisfação do consumidor. Para além do valor para o cliente, Zablah (2012) defende na sua análise, que a orientação para o cliente aumenta os resultados do comercial no seu trabalho, oferecendo-lhes benefícios psicológicos, aumentando a motivação relacionada com o trabalho e, como consequência, os seus níveis de compromisso.

Brown, et al. (2002) sugerem que traços de personalidade como os referidos são denominados de traços de personalidade básicos, enquanto os traços de personalidade superficiais são um resultado do contexto em que se está. O estudo destes autores, aplicando um modelo hierárquico, considera a orientação para o cliente como um traço psicológico superficial, resultando da junção do contexto específico de servir, com traços de personalidade básicos, como “introversão, instabilidade emocional, consciencialização, agradabilidade, abertura para experiências e necessidade de atividade” (Brown, et al. 2002, p. 111). O estudo destes autores concluiu que estes seis traços de personalidade básicos contribuíram em 39% para a variância da orientação para o cliente. Enquanto a introversão e a instabilidade emocional estão negativamente relacionadas com a orientação para o cliente, os traços de consciencialização, agradabilidade, abertura para a experiência e necessidade de atividade estão positivamente relacionadas com a orientação para o cliente. Referem ainda que a agradabilidade está relacionada positivamente com o desempenho do comercial até um determinado nível, pois ter níveis muito elevados de agradabilidade tende a que se perca mais tempo com clientes em questões pessoais e não ligadas ao trabalho.

A adaptação da estratégia, da cultura e da estrutura de uma organização são essenciais para uma verdadeira orientação para o cliente (Webster, 1994, citado por Coda & Silva, 2007). A estratégia deve ter como foco a satisfação dos consumidores, a cultura deve “nutrir valores que coloquem o consumidor em primeiro lugar” e a estrutura deve ser desenhada de modo que todos os colaboradores de uma organização implementem a estratégia de marketing, em que a satisfação dos consumidores deve ser da responsabilidade de todos (Coda & Silva, 2007, p. 32). Kotler (2000) acrescenta que empresas preparadas para fornecer um valor superior aos seus clientes, são empresas que proporcionam condições mais flexíveis, e participam com os consumidores na criação de produtos e serviços.

Guenzi et al. (2021), consideram no seu estudo, que os antecedentes organizacionais para a Orientação para o Cliente podem ter origem na cultura, estratégia, estrutura da organização e nos processos de gestão, como por exemplo a cultura orientada para o cliente. Esta cultura orientada para o cliente tem de criar um ambiente em que os colaboradores se foquem na satisfação do mesmo, evitando o que for conveniente apenas para a organização e adotando o necessário para a satisfação do referido cliente (Ngacha & Onyango, 2017).

A percentagem de força de vendas direta, a orientação para uma estratégia de longo termo, a influência do departamento de vendas sobre questões relacionadas ao mercado, a clareza de papéis funcionais e a interação entre marketing e vendas são outros exemplos de antecedentes organizacionais da Orientação para o Cliente referidos por Guenzi et al. (2021).

Uma cultura organizacional orientada para o cliente molda os colaboradores de forma a desenvolverem normas comportamentais e a disseminar valores partilhados que coloquem os interesses dos clientes em primeiro lugar, tendo em conta a necessidade de recolher informação juntos dos mesmos sobre as suas necessidades e desejos para a criação de produtos e serviços que os satisfaçam (Guenzi et al., 2021; Schneider & Bowen, 1993). Uma cultura de adaptação, aos requisitos e satisfações dos seus consumidores, é imprescindível para que uma organização tenha no centro estes mesmos consumidores. (Ngacha & Onyango, 2017) Stock e Hoyer (2002) afirmam ainda que geralmente, empresas orientadas para o cliente têm também elas líderes altamente orientados para o cliente, que servem de modelo e inspiração aos comercias.

A percentagem de forças de venda direta corresponde à quantidade de colaboradores de uma empresa que realizam vendas diretamente com o cliente final e sem recurso a intermediários ou revendedores, ao contrário de vendas realizadas exteriormente à empresa. Mesmo que, o uso de uma força de vendas direta tenha geralmente um maior desempenho na assistência de clientes, os resultados desta escolha são ainda desconhecidos na literatura (Guenzi, 2021).

Uma empresa é orientada para uma estratégia de longo termo quando dá mais importância a decisões, objetivos e resultados de um maior espaço temporal, dependendo bastante da capacidade dos comercias em criarem relações de longo termo com os clientes (Guenzi, 2021). Este antecedente da orientação para o cliente é

reforçado por Saxe e Weitz (1982) que afirmam que comerciais altamente orientados para o cliente adotam comportamentos com a intenção de aumentar a satisfação a longo prazo do cliente.

As decisões relacionadas com o mercado, geralmente tomadas por departamentos de marketing, estão cada vez mais a ser transferidas para os departamentos de vendas, uma vez que têm uma influência mais direta no preço, *design* do serviço ao cliente, suporte, expansão para outros mercados geográficos e estratégias de distribuição (Guenzi, 2021). Tendo uma maior influência em decisões de mercado, os comerciais ganham mais autonomia e empoderamento, que está positivamente associado com a orientação para o cliente (Martin & Bush, 2006).

A clareza de papéis funcionais é observada quando um comercial sabe o que tem de fazer e o que é esperado dele. É a ausência de incertezas sobre a definição do seu papel, alcançada quando se dá ao comercial um contexto, um propósito, uma referência de quantidade e qualidade, recursos e tempo, reduzindo confusão desnecessária por parte do comercial em relação às suas tarefas e melhorando a atenção e foco no objetivo final (Martin & Bush, 2006; Kundu et al., 2019).

Por fim, o último antecedente apresentado pelos autores, a interação entre marketing e vendas, corresponde a uma boa coordenação interfuncional, ou uma boa gestão de informação entre diferentes áreas de uma organização. Os autores defendem que um bom mecanismo de interação entre o marketing e as vendas aumenta a comunicação formal e informal entre departamentos. Possibilitando o aumento do nível de motivação dos comerciais em relação à orientação para o cliente, e a uma melhor qualidade no desenvolvimento de soluções customizadas para os clientes (Martin & Bush, 2006).

## 1.2 – Conflito no trabalho: definição e consequências

Devido ao contexto do mercado atual, e à crescente necessidade de tomar decisões mais adequadas e criativas para os problemas, o trabalho em grupo tem vindo a tornar-se a normalidade em muitas organizações pela vantagem do uso de recursos coletivos (De Dreu & Weingart, 2003; Dechurch & Marks, 2001).

No entanto, um dos desafios de trabalhar em grupo é o conflito, o “interesse contraditório entre duas partes” (Thakore, 2013 p. 7), ou o “processo em que uma parte percebe que os seus interesses estão a ser negativamente afetados por outra parte.” (Wall & Callister, 1995 p. 517). Alguns autores, como Tedeschi et al. (1973), afirmam que a base do conflito é a incompatibilidade, seja pelos comportamentos, objetivos, ou pelas condições e práticas de outros. O conflito é um fenómeno inevitável nas organizações, resultante da interação entre indivíduos de um mesmo grupo e da interligação e junção de diferentes competências, conhecimentos, capacidades e atividades (Dimas & Lourenço, 2011).

E porque os membros de uma equipa contribuem em simultâneo com *inputs* sociais e de trabalho, o conflito dentro de uma equipa é geralmente definido como sendo de dois tipos: o conflito relacional e o conflito de tarefa (Jehn, 1994).

Os conflitos relacionais têm na sua base diferenças, ou incompatibilidades entre membros, ao nível dos gostos pessoais, preferências políticas ou valores, estando especialmente associados a sentimentos de raiva, tensão e outros estados emocionais negativos (Curşeu et al., 2012).

Os conflitos de tarefa estão ligados ao conteúdo e objetivos do trabalho, e têm origem na colisão de diferentes perspetivas sobre a realização e objetivos a alcançar com uma tarefa, incluindo problemas como a estratégia de equipa. (Guenter et al. 2016; Alméri et al. 2014; Giordano et al. 2012) Este tipo de conflito inclui “desacordo em opiniões, pontos de vista e ideias, e pode influenciar o entusiasmo pessoal e a discussão ativa” (Hussein & Al-Mamary, 2019. p. 11).

Os objetivos de cada elemento de uma equipa tenderão, em algum momento, a ser diferentes dos demais, originando desacordo quanto à melhor forma de os alcançar. Estas situações geram incompatibilidade entre os membros e com as restantes partes

(clientes ou gestores), originando um conflito de tarefa quando não é possível satisfazer todos os interesses envolvidos (Dimas et al. 2015; Leal et al. 2009).

O início do estudo do conflito focou-se no seu impacto negativo, nas perdas de *performance* que gera por criar tensão, antagonismo (discordância de ideias) e distrair os seus membros do objetivo de realização de uma tarefa (Dreu & Weingart, 2003). Na literatura, e de acordo com autores como Corßeu (2012), embora o conflito relacional possa afetar a eficácia de uma equipa de uma forma negativa, criando insatisfação e frustração (podendo também ser visto como um antecedente do conflito de tarefa), os autores reconhecem também que o conflito de tarefa, dentro de determinadas circunstâncias e até um certo nível de intensidade, pode beneficiar o desempenho. Simons e Peterson (2002) afirmam que equipas onde o conflito de tarefa está presente conseguem tomar melhores decisões, pois o conflito incentiva a que haja um melhor entendimento do problema. Por oposição, o conflito relacional afasta os membros do objetivo final, ao limitar o processo de transmissão de informação. Neste tipo de conflito, os membros de uma equipa gastam mais energia ao focarem-se em outros membros e não no problema e solução relacionados com a tarefa.

Estudos posteriores revelam que níveis baixos de conflito podem ser benéficos, pois no decorrer de uma situação conflitual um grupo beneficia de diferentes opiniões e aumenta a sua qualidade de decisão quando há um confronto de ideias, uma aprendizagem, e adoção de novas perspetivas para a exigência de uma maior criatividade na resolução de problemas (De Dreu & Weingart, 2003; Schwenk, 1990). Os resultados dos estudos são, contudo, contraditórios. Com efeito, no seu estudo de 2014, Sauer e Mannix concluíram que de uma forma geral, o conflito de tarefa tem um efeito negativo na *performance* (ainda que aumente a utilidade das ideias criativas geradas), enquanto o conflito relacional tem um efeito positivo (ao mesmo tempo que aumenta a novidade das ideias criativas).

Segundo a meta-análise conduzida por De Dreu e Weingart realizado em 2003, em contraste com a visão otimista que se tinha vindo a formar, os dois tipos de conflito são disruptivos para a *performance* de uma equipa, ainda que o conflito relacional tenha um impacto maior, pois criam emoções negativas e distraem os membros da tarefa.

Wit et al. (2012) dividem os efeitos do conflito em duas categorias: efeitos na *performance* (inovação, produtividade e eficiência), e efeitos na viabilidade do grupo



(confiança e coesão, e intenção de continuar na equipa). À medida que o conflito de tarefa aumenta, sendo visto como uma distração, o processo cognitivo é afetado, resultando em perda de eficiência, criatividade e num processo de tomada de decisão mais pobre.

Contudo, este conflito obriga a que seja dada uma maior atenção à tarefa em questão e a que se faça uma avaliação mais crítica das ideias de cada um. Já o conflito relacional, tem impactos mais severos na *performance*. Problemas pessoais aumentam a ansiedade dos indivíduos, ataques ao ego aumentam a hostilidade entre os membros do grupo e afetam a viabilidade do mesmo ao reduzirem a identificação e a confiança entre membros. Este conflito reduz ainda a colaboração entre os elementos para resolverem problemas em conjunto, ao mesmo tempo que a energia dos membros é consumida por problemas não relacionados às tarefas (Dreu, 2006. Dreu & Gelfand, 2008; Evan, 1965; Amason et al. 1995; Nemeth, 1995 & Dijkstra et al., 2005).

Conclui-se, desta forma, que não existe concordância entre os diferentes autores no que diz respeito aos efeitos do conflito, em particular, quando se trata do conflito de tarefa.

Sendo o conflito inevitável em qualquer organização, é necessário, para uma boa gestão de conflito, que se estudem as suas origens. O conflito resulta de certas condições ou antecedentes presentes na natureza de uma organização (Chiaveneto, 2014).

Chiaveneto (2014) indica quatro antecedentes dos conflitos, sendo eles: a “ambiguidade de papel”, os “objetivos concorrentes” os “recursos compartilhados” e a “interdependência de atividades”. Definidos pelos mesmo autor, a ambiguidade de papel é resultado do pouco esclarecimento do trabalhador acerca dos seus objetivos, funções, hierarquias, prioridades ou atividades. Estas informações pouco claras e confusas fazem com que estes se sintam frustrados. Os grupos de trabalho tendem a evoluir e a desenvolver diferentes maneiras de pensar e agir, criando objetivos próprios. Os objetivos concorrentes surgem assim quando há diferentes formas de pensar e agir entre os grupos da organização que acompanham o crescimento da empresa, levando a que os trabalhadores percecionem a existência de incompatibilidade, aumentando a probabilidade de conflitos. Os recursos compartilhados são outro antecedente do conflito. Tendo recursos fixos e limitados que necessitam de ser distribuídos por todos

(salários, espaços, equipamentos, máquinas, etc.) terá de ser feito um reajustamento aquando da sua distribuição. Se um grupo, ou um indivíduo, pretender mais recursos, a contraparte terá de receber menos, gerando insatisfação. Por último, a interdependência de atividades ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa sem que outro realize a sua. Quando isto acontece um grupo pode ter a oportunidade de auxiliar ou prejudicar os outros.

Hussein e Al-Mamary (2019) defendem que, embora os conflitos tenham efeitos negativos e positivos, cabe aos comerciais e à gestão trabalhar em conjunto para minimizar os efeitos negativos e aproveitar os efeitos positivos. Como efeitos negativos, apontam dois grupos, os efeitos psicológicos e os efeitos comportamentais. Dentro dos efeitos psicológicos, destacam o absentismo, a falta de interesse, insatisfação e sofrimento com o trabalho, alienação sobre os pares e desapontamento. Como efeitos comportamentais indicam a perda de tempo, a tentativa de sabotagem, os custos de saúde, as más decisões, a distração da tarefa principal e o aproveitamento da situação para favor próprio.

Um comercial tem como principal tarefa o contacto com o cliente, e a tentativa de estabelecer uma relação com este. O conflito pode afetar o comercial em termos do resultado que este espera, se algum dos efeitos negativos mencionados se manifestar. Auh e Uslu (2014) defendem que à medida que o conflito aumenta os membros de uma equipa participam menos no processo de partilha de informação e tornam-se menos orientados e motivados para um objetivo comum. No caso de um comercial, sendo o objetivo comum a prestação de um serviço ao cliente, a existência de conflitos tenderá a reduzir a orientação para o cliente e o foco no estabelecimento de uma relação com o mesmo.

De Dreu e Weingart (2003) chegaram à conclusão de que inevitavelmente, tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional terão efeitos disruptivos. Reconhecem que níveis baixos de conflito podem ser benéficos (apenas em circunstâncias muito específicas), no entanto, estes efeitos positivos são rapidamente extintos assim que o conflito se torna mais intenso.

Os efeitos negativos do conflito relacional são ainda mais visíveis em comerciais, devido ao contacto presencial que caracteriza a sua função, aumentando o risco de

fricção e tensão por motivos pessoais, tanto com os colegas como com os próprios clientes (Auh & Uslu, 2014).

Posto isto, a primeira hipótese deste estudo prende-se com a influência do conflito, seja ele de tarefa ou relacional, na orientação para o cliente:

**Hipótese 1a:** O conflito de tarefa relaciona-se negativamente com a orientação para o cliente.

**Hipótese 1b:** O conflito relacional relaciona-se negativamente com a orientação para o cliente.

### 1.3 – O clima competitivo

As interações sociais e de trabalho dentro de um grupo de pessoas levam, por vezes, a que se desenvolva um clima de tensão (Arnold et al., 2009): “Uma competição é resultante de uma situação onde duas ou mais pessoas competem por recompensas demasiado escassas para serem usufruídas por todos” (Kohn, 1992, p. 3). Já um clima competitivo existe quando “trabalhadores veem que as suas recompensas dependem da comparação do seu desempenho com o desempenho dos seus pares” (Brown, et al., 1998, pg. 89).

Num clima competitivo, os comerciais tendem a fazer um maior esforço para terem níveis de desempenho maiores em comparação com outros colaboradores. Um elevado clima competitivo “prevê expectativas inequívocas sobre o papel de cada um no trabalho, assim como fortes incentivos para realizar um melhor serviço ao cliente, se os comercias forem competentes e estiverem dispostos a fazê-lo” (Chen et al., 2014, p. 2).

Se, no entanto, obtiverem uma *performance* de alto nível, mas mesmo assim não alcançarem o sucesso que pretendem, podem desenvolver a percepção de possível perda, vendo o tempo e o esforço que investiram tornarem-se em sentimentos de incerteza e stress (Keller et al. 2016).

Outros autores defendem que um clima competitivo pode impulsionar a colaboração entre colegas de equipa (Arnold, et al. 2009), considerando a competição

necessária dentro de qualquer organização para “desenvolver produtividade e recursos humanos, e porque normalmente, os gestores necessitam de assegurar que os seus colaboradores são altamente produtivos em áreas relacionadas com os objetivos da organização” (Rohimah, 2013, p. 2).

Um clima competitivo transmite aos membros de uma equipa a ideia de que estes devem ser melhores do que os seus pares, mesmo antes de serem recompensados. Assim, dentro de um clima competitivo, todos os comerciais tentam inovar e adaptar os seus meios de comunicação e trabalho de modo a serem mais criativos e bem sucedidos na abordagem dos consumidores, no sentido de os satisfazer. Para Chen et al. (2014) um alto clima competitivo “aumenta o padrão comportamental sobre o que uma boa *performance* significa em todas os aspetos do serviço ao cliente e oferece fortes incentivos aos empregados com melhores *performances*” (Chen et al. 2014, p. 5). Por outro lado, quando há ausência de um clima competitivo, há uma certa ambiguidade em perceber como a alta *performance* deve ser alcançada e quais serão as recompensas resultantes. Os comerciais não darão tanta atenção a melhorar as suas abordagens com os clientes, e os líderes não terão tanta facilidade de gestão, uma vez que os comerciais não se sentem motivados para realizar um bom serviço (Chen et al. 2014).

Leonard (2019) considera a ansiedade e a baixa moral de equipa como principais desvantagens para a existência de um clima competitivo. A ansiedade no trabalho surge quando o clima vivido no dia a dia é stressante, quando algum membro de uma equipa não se consegue destacar por mais que se esforce, e quando a maior parte da equipa tenta prejudicar o trabalho de outros.

A baixa moral de equipa ocorre principalmente em equipas onde a comunicação e o trabalho de equipa não são muito elevados (Leonard, 2019). “Os gestores não podem usar a competitividade como incentivo para a produtividade, porque equipas com fraca ligação vão recorrer a comportamentos que proibam os outros de obterem vantagem”. Skybound (2020) defende que um clima competitivo pouco saudável se baseia em escassez e medo (pela recompensa limitada e altamente disputada) em obtenção de validação e atenção, ao mesmo tempo que se tenta perturbar os concorrentes e ganhar a todo o custo.

Goette et al. (2012) afirmam que um clima competitivo afeta negativamente aspectos como a socialização entre os membros das equipas. Tendo o clima competitivo tanto uma influência negativa como uma influência positiva para a eficiência, o incentivo à competição torna-se uma decisão difícil por parte dos gestores. De acordo com estes autores, a competição pode desperdiçar recursos e diminuir a eficiência, ao mesmo tempo que aumenta os casos de rivalidade psicológica, sabotagem e conflito.

Por um lado, um clima competitivo faz com que os comerciais entreguem um maior esforço na obtenção de níveis de desempenho mais elevados com os clientes, impulsionando a orientação para o cliente. Por outro, a competição cria altas expectativas nas recompensas e uma maior vontade de superar os pares. Esta competição tende a afastar os comerciais da sua tarefa principal, e como referido por Goette et al. (2012), desperdiçar recursos e diminuir a eficiência, ao mesmo tempo que se criam conflitos entre trabalhadores pela busca de recursos escassos.

A competição está muitas vezes relacionada com o sentimento de inveja e rivalidade. É como uma “toxina para relações individuais e confiança” entre colegas (Eslami & Arshadi, 2016, p. 1800), tornando-se difícil para os trabalhadores manter uma boa relação com os colegas com quem competem, pelo facto de quererem todos o mesmo resultado e porque a rivalidade entre colegas requer que uma parte falhe para que a outra possa ser recompensada (Eslami & Arshadi, 2016; Singleton & Vacca, 2007). Malone (2009), no seu estudo, comprovou uma relação positiva entre o clima competitivo e inveja maliciosa, indicando que em organizações altamente competitivas, as emoções negativas reveladas pelos trabalhadores serão sempre direccionadas para alguém invejado.

Ao mesmo tempo que a competitividade aumenta a motivação para alcançar objetivos, também coloca os trabalhadores sobre uma grande tensão e exaustão psicológica. “Em ambientes de trabalho competitivos, os trabalhadores são confrontados com o medo constante de perder recursos por causa do contínuo esforço que lhes é imposto” (Agnihotre et al., 2020, p 4). Um estudo realizado por Wright e Cropanzano (1998), revela que trabalhadores que se sentem psicologicamente exaustos exibem uma diminuída produtividade e motivação para o seu trabalho.

A diferença entre a competição e o conflito (Weber, 1968) está no foco. Numa competição os agentes que nela estão inseridos têm como foco alcançar o objetivo final

e o sucesso. Já no conflito, o foco e atenção dada pelos agentes são direcionados para o seu oponente, na tentativa de impedir ou destruir o sucesso do mesmo, acabando por distrair quem estiver envolvido nesse conflito, e fazendo com que o objetivo não seja alcançado ou alcançado de uma forma menos eficiente.

Assim, o clima competitivo pode estar associado à criação de conflitos ente comerciais, podendo este conflito desviar a atenção da orientação para o cliente. A segunda hipótese deste estudo estabelece uma relação direta entre o clima competitivo e a orientação para o cliente.

**Hipótese 2:** O clima competitivo -tem uma relação negativa com a orientação para o cliente.

O clima competitivo e o conflito são o resultado das interações que se estabelecem dentro de um grupo e estão diretamente relacionadas numa organização, (Rahal e Beest, 2020). A competitividade existe, segundo Allwood (2007), porque os indivíduos querem o controlo de um recurso disputado por vários elementos, e não apenas pela vontade de competir, assim como só há conflito quando há algum problema ou interesse associado.

A competitividade, ainda que vista muitas vezes como benéfica, pode transformar-se e gerar conflito destrutivo, ocorrendo na maior parte das vezes entre pessoas no mesmo nível hierárquico de uma organização. Ao verem que competem com alguém com as mesmas capacidades, e com a mesma ou maior facilidade em obter uma recompensa desejada, a tentativa de sabotagem, e o desejo de demonstrar ser superior a essa outra pessoa aumenta (Piezunka et al., 2017).

Nas organizações, as pessoas tendem a agrupar-se em função de interesses comuns, ou pela proximidade de valores e forma de pensar. No entanto, o conflito é inevitável, seja pelas razões ou antecedentes anteriormente referidas, ou pela necessidade de competição imposta, cultivada ou natural de cada pessoa (Rahal & Beest, 2020). Para os autores, tanto a competitividade como o conflito aumentam quando preferências e objetivos colidem dentro de um grupo e quando há um desejo de superação em relação ao outro.

Estando desta forma a competitividade, ou clima competitivo, associada aos conflitos vivenciados dentro de um grupo, a terceira hipótese deste estudo reporta-se a esta relação.

**Hipótese 3a:** O clima competitivo relaciona-se positivamente com o conflito de tarefa.

**Hipótese 3b:** O clima competitivo relaciona-se positivamente com o conflito relacional.

Como referido anteriormente, o clima competitivo pode estar associado à criação de conflitos. Conflitos estes que desviam a atenção dos comerciais, que deveria ser dada à orientação para o cliente. A quarta e última hipótese deste estudo estabelece uma relação indireta entre clima competitivo e orientação para o cliente por via do conflito.

**Hipótese 4:** O conflito de tarefa e o conflito relacional medeiam a relação entre o clima competitivo e a orientação para o cliente.

## **2 – Método**

### **2.1 – Procedimento de recolha de dados**

Os dados para o estudo foram recolhidos através de um questionário em formato papel. As organizações participantes foram identificadas através da rede de contactos dos membros da equipa de investigação, e inicialmente contactadas por correio eletrónico ou por via telefónica. Este primeiro contacto serviu para expor o projeto de investigação de uma forma geral, disponibilizando a todas as organizações uma carta de apresentação, e uma proposta de colaboração na investigação.

Na proposta de colaboração na investigação foram apresentadas todas as variáveis que o estudo pretende investigar, bem como o alvo da investigação. Foi informado ainda o tempo de resposta ao questionário (10 a 20 minutos, no caso do comercial, sendo que o tempo de resposta do supervisor dependeria da dimensão da equipa, tendo-se estimado 5 minutos por casa comercial). Foi assegurada também a confidencialidade dos questionários, bem como os direitos e obrigações da equipa de investigação.

Depois do primeiro contacto, e obtida a confirmação expressa por parte das organizações, foi-lhes disponibilizado um modelo de inquérito a aplicar, tanto aos comerciais como aos gestores de equipa, com a intenção de que estes pudessem conferir o tipo de questões que lhes seriam colocadas e expressassem o seu consentimento com as mesmas.

Depois do consentimento das organizações, a equipa de investigação procedeu à impressão dos questionários a aplicar às equipas em questão. A recolha de dados, quando possível, ocorreu de forma presencial, estando presente um dos membros da equipa de investigação para o esclarecimento de alguma dúvida por parte dos inquiridos. Quando não foi possível a presença de um membro da equipa de investigação, os questionários foram entregues a membros das equipas ou aos líderes das mesmas, fornecendo um contacto pessoal para efetuar algum tipo de esclarecimento. Para garantir mais uma vez o anonimato e confidencialidade dos inquéritos, estes, depois de preenchidos foram colocados em envelopes individuais selados, e posteriormente entregues ao investigador.



## 2.2 – Amostra

A amostra do estudo é composta por comerciais de 11 empresas distintas de diferentes áreas (tecnológica, restauração, imobiliária e agências de viagens) e obtida por métodos não aleatórios, nomeadamente de forma intencional e por conveniência, intencional pelo que as empresas em questão foram selecionadas pelo alto número de comerciais de que dispõem. E, “não sendo uma amostra típica da população, é-o para o investigador”, uma vez que o estudo incide sobre colaboradores da linha da frente, ou mais propriamente comerciais. Também por conveniência porque as empresas em questão estão próximas da zona de residência dos investigadores, facilitando o processo de recolha (Vieira, 2008, p. 42).

Não tendo sido excluída nenhuma das equipas, por não se verificarem irregularidades ao analisar as suas respostas, o estudo conta com uma amostra total de 283 comerciais, dos quais 146 (51.8%) são do sexo masculino, tendo idades compreendidas entre os 18 e os 73 anos, com uma média de 33.36 e um desvio padrão de 10.97. A escolaridade dos colaboradores, varia entre o 9º ano ou inferior e mestrado ou superior, sendo o grau de escolaridade mais representado o do 12º ano com 110 dos inquiridos (38.9%) logo seguido pela licenciatura com 98 respostas (34.6%). Por fim, a antiguidade dos colaboradores na organização tem uma média de 4 meses e um desvio padrão de 6.

### 2.3 – Instrumentos de avaliação

O instrumento de recolha dos dados, o questionário, é composto por conjuntos de afirmações que pretendem avaliar diversas variáveis. As afirmações são avaliadas numa escala de Likert, que segundo Carmo e Ferreira (2008), consiste na apresentação de uma série de preposições, devendo o inquirido, indicar o seu grau de concordância com cada uma delas. No presente estudo, as diferentes afirmações foram avaliadas numa escala de 1 a 5, correspondendo 1 a “Discordo totalmente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo totalmente”. Note-se que o inquirido em questão avaliava uma série de outras variáveis, focando-se este estudo apenas em quatro. Em primeiro lugar, a variável “Clima competitivo” (tabela 1) foi avaliada através de quatro afirmações. As variáveis “Conflito de tarefa” e “Conflito relacional” (tabela 2) foram ambas avaliadas por diferentes conjuntos de quatro afirmações. Por último, a variável “Orientação para o cliente” foi avaliado com um conjunto de cinco afirmações (tabela 3). A última parte do questionário pretendia recolher informação demográfica do comercial.

O conjunto de afirmações relativas ao Clima competitivo provém de Brown et al. (1998)

Tabela 1 – Itens da escala do clima competitivo

Itens	
1	O meu superior compara frequentemente o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas.
2	O reconhecimento que recebo nesta empresa depende do desempenho que tenho comparativamente ao dos meus colegas.
3	Nesta equipa, todos procuram atingir o melhor desempenho relativamente aos colegas.
4	Os meus colegas comparam, frequentemente, os seus desempenhos com o meu.

O Conflito de tarefa e o Conflito relacional foram avaliados através de um conjunto de 8 afirmações da escala *Intragroup Conflict Scale* desenvolvida por Jehn (1995).

Tabela 2 – Itens da escala do conflito de tarefa e conflito relacional.

	Itens	Dimensão
1	Os membros da equipa, com frequência, discordam sobre a melhor forma de conduzir o trabalho.	Conflito de tarefa
2	Há desacordo de ideias entre os membros da equipa.	Conflito de tarefa
3	Os membros da equipa discordam sobre a forma como cada um dele realizar o seu trabalho.	Conflito de tarefa
4	Os membros da equipa, com frequência, têm opiniões discordantes.	Conflito de tarefa
5	Há muito atrito entre os membros da minha equipa.	Conflito relacional
6	Há muitos conflitos de personalidade entre os membros da minha equipa.	Conflito relacional
7	Há muita tensão entre os membros da minha equipa.	Conflito relacional
8	Há muito conflito emocional entre os membros da minha equipa.	Conflito relacional

Por fim, as afirmações do conjunto que pretendia estudar a orientação para o cliente, resultaram da adaptação do conjunto de afirmações do estudo de Humburg, Müller e Klarmann (2011).

Tabela 3 – Itens da escala da orientação para o cliente

	Itens
1	Eu tento perceber as necessidades dos meus clientes.
2	Eu tenho em mente os melhores interesses dos clientes.
3	Ao vender produtos/serviços, eu tento resolver os problemas dos clientes.
4	Recomendo os produtos/serviços que melhor se adequam aos clientes.
5	Tento perceber quais os produtos/serviços que melhor se ajustam às necessidades dos clientes.

### **3 – Resultados**

#### **3.1 – Análises preliminares**

##### **3.1.1 – Análise fatorial exploratória**

Para a análise das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida, e obtenção dos resultados do estudo, foram usados os programas IBM SPSS® Statistics Version: 28 e IBM SPSS® Amos 28 Graphics. Estes softwares permitiram verificar se as escalas continham muito ou pouco erro, e nomeadamente verificar se as métricas dos questionários estavam a medir o que é suposto.

Em primeiro lugar no IBM SPSS®, foram analisadas as correlações entre as afirmações das diferentes variáveis. Se for pretendido medir uma variável com diferentes afirmações, estas devem ser altamente correlacionadas entre si. Se uma das afirmações estiver pouco correlacionada com as restantes provavelmente está a medir algo diferente. Neste caso, quando uma correlação de uma afirmação com a restante é inferior a .25, esta deve ser eliminada, pois é provável que possa estar a medir algo diferente das restantes afirmações.

Seguidamente utilizou-se a análise fatorial exploratória. O objetivo desta análise, segundo Couto (2017, p. 73) é “encontrar um número mínimo de fatores que contabilizem o máximo de correlação existente entre os itens”. De outra forma, permite-nos averiguar a dimensionalidade das escalas.

Inicialmente, analisou-se o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett com a intenção de verificar se os itens estão suficientemente relacionados e qual o ajuste dos dados à análise fatorial exploratória. O teste de KMO indica a proporção de variância comum dos itens e indica o quão adequada é a análise fatorial exploratória ao conjunto de dados. São considerados bons valores de KMO superiores a .70 (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Pereira, 1999; Pereira, 2015).

O teste de Bartlett avalia em que medida a matriz da correlação é similar a uma matriz de identidade. Se a significância do teste for menor que .05, podemos rejeitar a hipótese nula de que as correlações são 0 (Field, 2005; Pereira, 2015).

Para verificar se as afirmações convergem no mesmo sentido, avaliando a sua unidimensionalidade, usou-se o critério de Kaiser, que retém os fatores com um *Eigenvalue* superior a 1.

Por fim foi calculado o Alpha de Cronbach de modo a observar a fiabilidade da escala. Este valor avalia o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados. Este valor deve ser positivo e entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 maior a confiabilidade da escala, sendo o limite inferior geralmente aceite de .70 (Hair et al., 2009).

#### **3.1.1.1 - Clima competitivo.**

As correlações entre as afirmações variam entre .435 e .583, indicando uma boa correlação. Como nenhum dos valores é inferior a .25, nenhuma das afirmações deve ser eliminada. O teste de Bartlett permite-nos rejeitar a hipótese nula de que as correlações são iguais a 0 (sig=.001), e o valor do teste de KMO é elevado (.720). Na tabela de variância total explicada apenas um dos Eigenvalue é superior a 1, indicando que todas as afirmações convergem num sentido (comprovando a unidimensionalidade). O valor do Alpha de Cronbach é de .714, pelo que podemos afirmar que a escala apresenta pouco erro.

#### **3.1.1.2 - Conflito de tarefa e Conflito relacional.**

As correlações entre as afirmações que visam avaliar o conflito de tarefa variam entre .656 a .762, indicando uma boa correlação entre todas, e como nenhum dos valores de correlação é inferior a .25 mantemos todas as afirmações. O teste de Bartlett, com uma significância menor que .001 permite-nos também rejeitar a hipótese nula de que as correlações são 0, e o teste de KMO apresenta um valor elevado (.817), tendo os resultados suportado a unidimensionalidade. Para os itens referentes à escala do conflito relacional a análise às correlações das afirmações revelou valores compreendidos entre .816 e .910, indicando uma alta correlação entre todas as afirmações do conjunto. Novamente nenhuma delas é inferior a .25 pelo que se mantêm todas. O teste de Bartlett, com uma significância menor que .001 permite-nos rejeitar a hipótese nula de que as correlações são iguais a 0, e o teste de KMO apresenta um valor de .848, um valor elevado e próximo de 1. Fez-se ainda uma análise fatorial com os itens das duas escalas. Na tabela de variância total explicada, constatamos que dois dos

Eigenvalues são superiores a 1, confirmando que a estrutura da escala não é unidimensional, pois tenta medir os dois conflitos. Após analisar a rotação varimax verificamos que os itens retidos estão a agrupar os itens esperados. O fator 1 está a agrupar os itens da escala referentes ao conflito relacional, enquanto que o fator 2 inclui os itens referentes ao conflito de tarefa. O alpha de Cronbach para a dimensão conflito de tarefa é de .873, enquanto que para o conflito relacional o alpha de Cronbach apresenta o valor de .945.

### **3.1.1.3 - Orientação para o cliente.**

Para a variável orientação para o cliente, a nossa variável dependente, temos as correlações das suas afirmações a variar entre .706 e .817, indicando que todas as afirmações estão altamente correlacionadas e que nenhuma delas terá de ser removida por apresentar uma baixa correlação (menor que .25). O teste de Bartlett ( $\text{sig} < .001$ ) permite confirmar que se rejeita a hipótese nula de que as correlações entre as afirmações são 0, e o teste de KMO apresenta um valor elevado (.860). A tabela da variância total explicada apresenta apenas um dos Eigenvalues superiores a um, confirmando a unidimensionalidade das afirmações, e por fim, o Alpha de Cronbach para esta variável é elevado (.906), provando a consistência da escala.

### **3.1.2 - Análise fatorial confirmatória**

Para a análise fatorial confirmatória, foi usado o programa estatístico IBS SPM<sup>®</sup> Amos 28 Graphics, e segundo Couto (2017) esta análise serve para testar modelos específicos, de forma a encontrar o melhor modelo para um conjunto de dados.

Para a análise, recorrendo ao *software* AMOS<sup>®</sup>, é necessário desenhar um modelo composto por variáveis latentes e os seus respetivos indicadores. As variáveis latentes do modelo são as quatro variáveis em estudo, e os indicadores são, respetivamente, as afirmações que pretendem analisar estas variáveis. Após a construção do modelo, foram criadas covariâncias entre as variáveis latentes.

Correndo a primeira análise do modelo, e analisando o seu ajustamento inicial, na tabela 4 verificamos que o valor de CMIN/DF (qui-quadrado dividido pelo grau de

liberdade) é 1.941, sendo este um valor aceitável para o modelo. Marôco (2021) considera que este valor não deve ultrapassar valores acima de 2 ou 3 para ser considerado aceitável.

Para que haja um bom ajustamento do modelo, os valores de *Incremental Fit Indices* (IFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Comparative Fit Index* (CFI) visíveis na tabela 4 devem ser superiores a .90 (Marôco, 2021). Com valores inferiores a .90, teríamos informação que nos diria que algo no modelo poderia ser melhorado.

O indicador RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Aproximation*) avalia se o modelo se ajusta razoavelmente à população, “sendo esperados valores menores que .05, mas aceitáveis até .08” (Noronha et. al, p. 66) O valor de RMSEA obtido no modelo foi de .058, portanto um valor aceitável.

Tabela 4 – Indicadores de Ajustamento

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
<b>Default model</b>	40	219.384	113	.000	1.941	.965	.958	.956	.058

Analisou-se também a normalidade dos itens, tendo-se observado que os valores de *skewness* (assimetria univariada) são todos inferiores a 1.5, e os valores de *kurtosis* (curtose univariada) são todos inferiores a 4. De acordo com Brown (1997) e Tabachnick e Fidell (1996), estes são valores aceitáveis.

Na análise dos coeficientes estandardizados verificamos que há uma grande relação entre os indicadores e as suas variáveis latentes. De seguida, verificou-se na tabela dos índices de modificação um valor elevado da covariância entre os erros 13 e 14 associados ao item 1 e ao item 2 da escala da Orientação para o cliente. Confirmou-se na tabela “Standardized Regression Weights” qual dos indicadores tinha uma menor relação com a sua variável latente e procedeu-se à sua eliminação do modelo (ao mesmo tempo foi calculado um novo valor do Alpha de Cronbach, tendo-se obtido um valor de .897).

Por fim, usando mais dois indicadores que verificam a validade de uma escala, procedeu-se ao cálculo da *Average Variance Extracted* (AVE) e da *Composite Reliability*

(CR) para cada uma das variáveis - o valor da AVE deve ser superior a .5 e o valor de CR superior a .7 de acordo com Hair et al. (2009).

Analisando os valores obtidos, verificou-se que o AVE do variável clima competitivo é inferior a .5, sendo igual a .39. Observando novamente a tabela “Standardized Regression Weights” e eliminando o item com menor correlação, verificamos uma subida da AVE para .43, ao mesmo tempo que o valor de CR se mantém igual a .70. Voltou-se a calcular o alfa de Cronbach para o novo conjunto de afirmações e verificou-se uma descida marginal, pelo que retirar o item seria a melhor opção para a obtenção de um melhor ajustamento do modelo.

Apresenta-se agora o ajustamento global do modelo, já sem os indicadores retirados anteriormente.

Tabela 5 – matriz de correlação, desvio padrão, composite reliability e average variance extracted

	X1	X2	X3	X4	SD	CR	AVE
Orientação Para o Cliente (X1)	.90	-	-	-	0.49	0.90	0.69
Clima Competitivo (X2)	.01	.70	-	-	0.70	0.70	0.43
Conflito de Tarefa (X3)	-.16*	.55***	.87	-	0.79	0.88	0.64
Conflito Relacional (X4)	-.23***	.30***	.57***	.95	0.92	0.95	0.81

Notas: \*p<.05 \*\*\*p<.001; Entradas diagonais=alfa de Cronbach. SD=desvio padrão. CR=Composite Reliability. AVE=Average Variance Extracted.

### 3.2 – Teste das hipóteses

Na tabela 6 são apresentadas as hipóteses em estudo, bem como as relações entre as diferentes variáveis e a sua significância.

A relação entre o conflito de tarefa e a orientação para o cliente é negativa, no entanto não significativa. Os dados não suportam a hipótese H1a.

Verifica-se uma relação também negativa e significativa entre o conflito relacional e a orientação para o cliente, o que indica que um aumento do conflito relacional fará diminuir a orientação para o cliente, suportando a hipótese H1b.

Já o clima competitivo e a orientação para o cliente apresentam uma relação negativa, não significativa, pelo que não há suporte para a hipótese H2.



Por fim, verifica-se que tanto a relação entre o clima competitivo e o conflito de tarefa, como a relação entre o clima competitivo e o conflito relacional, são positivas e significativas, suportando as hipóteses H3a e H3b.

Tabela 6 – Hipóteses, coeficiente standardizado e t-value

Variável	Hipótese	Coeficiente standardizado	t-value	P
Conflito de tarefa → Orientação para o cliente	H1a	-.15	-1.41	.16
Conflito relacional → Orientação para o cliente	H1b	-.23**	-3.08	.00
Clima competitivo → Orientação para o cliente	H2	-.17	1.30	.19
Clima competitivo → Conflito de tarefa	H3a	.66**	8.73	.00
Clima competitivo → Conflito relacional	H3b	.42**	5.97	.00

Nota: \*p<.05; \*\*p<.01 (one tail test)

Finalmente, na tabela 7, verificamos a existência de um efeito indireto do clima competitivo na orientação para o cliente. O efeito indireto e negativo que o clima competitivo tem na orientação para o cliente dá-se por via do seu efeito significativo no conflito relacional e de tarefa. A hipótese H4 é suportada.

Tabela 7 – Efeitos diretos, indiretos e totais standardizados

Efeitos	Conflito de tarefa			Conflito relacional			Orientação para o cliente		
	Direto	Indireto	Total	Direto	Indireto	Total	Direto	Indireto	Total
Clima competitivo	.66**	-	.66**	.42**	-	.42**	.17	-.19*	-.03

Nota: \*p<.05; \*\*p<.01 (one tail test)

### 3.3 – Discussão

Na primeira hipótese da investigação, foi predita a existência de uma relação negativa entre o conflito de tarefa e a orientação para o cliente, e de uma relação também negativa entre o conflito relacional e a orientação para o cliente. No entanto, apenas a relação entre o conflito relacional e a orientação para o cliente provou ser significativa. Este resultado vai ao encontro da teoria de De Dreu e Weingart (2003), que defende que, inevitavelmente, tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional terão efeitos disruptivos. Auh e Uslu (2014) defendem também que, à medida que o conflito escala, as equipas participam menos em processos de partilha de informação e tornam-se menos orientados para um objetivo comum, sendo o objetivo, neste caso concreto, a orientação para o cliente. A relação entre o conflito relacional e a orientação para o cliente obteve um resultado significativo, em contraste ao conflito de tarefa. Tal situação é explicada por Auh e Uslu (2014). Os autores defendem que os efeitos do conflito relacional são ainda mais visíveis nos comerciais devido ao contacto presencial característico das suas posições, tornando-os mais expostos a fricção e tensão entre colegas e clientes.

Goette et al. (2012) defendem que uma elevada competição entre membros de uma equipa distrai os comerciais das suas tarefas principais, desperdiçando recursos e diminuindo a sua eficiência. Agnihotre et al. (2020) e Cropanzano (1998) referem que em climas altamente competitivos, os comerciais são confrontados com o medo constante da perda de recursos, ao mesmo tempo que sofrem uma diminuição na sua motivação e produtividade. No entanto, a relação direta em estudo entre o clima competitivo e a orientação para o cliente não é significativa.

Na terceira hipótese em estudo, são demonstradas relações positivas e significativas entre o clima competitivo e o conflito de tarefa e entre o clima competitivo e o conflito relacional. Esta hipótese é explicada e suportada por Piezunka et al (2017), segundo os autores, a competitividade, embora benéfica em alguns casos, pode muitas vezes transformar-se em conflito, quando comerciais da mesma organização competem com alguém do seu nível com as mesmas capacidades e a mesma facilidade em alcançar uma recompensa. É comum, para Goette et al. (2012), que a introdução de um clima competitivo origine conflito entre colegas de equipa, na forma de hostilidade e

comportamentos antissociais. Outro aspeto importante, defendido por Adetunji (2018) prende-se com o facto de a competição expor e ampliar a desigualdade entre comerciais, aumentando a possibilidade de conflito pelo facto de se tornar mais evidente a vantagem de alguns.

A quarta hipótese desta investigação pretendia estudar o papel mediador do conflito de tarefa e do conflito relacional na relação entre o clima competitivo e a orientação para o cliente. Esta mediação provou ser significativa. Os resultados apontam para um efeito direto significativo entre o clima competitivo e os conflitos, e um efeito indireto significativo entre o clima competitivo e a orientação para o cliente. Estes resultados apontam para a explicação de que um alto clima competitivo afeta adversamente a orientação para o cliente através das situações de conflito que gera no seio da equipa.

## 4 – Conclusão

Os resultados obtidos suportaram várias das hipóteses propostas. O clima competitivo tem um efeito positivo tanto no conflito de tarefa como no conflito relacional, e por sua vez, apenas o conflito relacional tem um efeito negativo significativo na orientação para o cliente. Foi possível provar ainda que a relação entre o clima competitivo e a orientação para o cliente é mediada pelo conflito.

Com esta investigação, e na amostra estudada, ficou confirmado que um clima competitivo prejudica o desempenho de uma organização em termos de foco no cliente e que, neste contexto, os efeitos negativos do conflito se sobrepõem aos positivos. Cabe assim à gestão das organizações, estudar de que forma o clima competitivo gera conflito e atuar sobre este. É necessário perceber como deve ser promovida a competitividade de uma forma saudável, e implementar estratégias que diminuam a emergência de conflitos e reduzam os seus efeitos negativos.

Ainda que alguns tipos de conflito sejam incompreensíveis e difíceis de resolver, a abordagem mais correta para a sua resolução passará por os gestores identificarem a sua causa e reduzir os seus efeitos negativos. Neste caso, os gestores devem moderar a forma como promovem uma cultura de competição dentro das suas equipas, visto esta se apresentar como uma fonte de conflito. Devem, ainda, promover uma cultura de diálogo e comunicação mais aberta, como forma de prevenir e mitigar os efeitos negativos do conflito, nomeadamente sobre a orientação para o cliente, colocando, simultaneamente, o foco na criação e entrega de produtos ou serviços com elevada qualidade, que reconheçam a verdadeira necessidade do consumidor.

Tendo em conta estes resultados, o presente trabalho contribui para a literatura do clima competitivo, alargando o espectro das suas consequências. Em particular, suporta a relação entre clima e conflito dentro das equipas, bem como entre clima competitivo e orientação para o cliente. Paralelamente, contribui para a literatura sobre conflito nas equipas e orientação para o cliente, acrescentando também conhecimento sobre os seus antecedentes, nomeadamente o clima competitivo.

Destacamos agora algumas limitações deste processo de investigação. Aquando do contacto às empresas participantes foi revelado, por algumas, que o questionário referente aos líderes de equipas seria demasiado extenso e cansativo a partir de equipas

superiores a dez comerciais, uma vez que o tempo de resposta ao mesmo dependeria do número de comerciais disponíveis a participar. Quando não foi possível haver um esclarecimento em tempo real a algumas dúvidas surgidas no preenchimento dos questionários, verificaram-se algumas respostas em branco num pequeno número de questionários. Para além desta situação, tornou-se difícil para algumas das empresas fazer a entrega de todos os questionários respondidos num tempo reduzido, atrasando o processo da sua recolha e análise. O tipo de amostra utilizada, por conveniência, pode significar uma falta de representatividade, apresentar um desvio significativo em relação à população total, produzindo resultados distorcidos. Salientamos também que este é um estudo correlacional, não permitindo inferências causais.

Como sugestão para um futuro estudo na área, seria interessante compreender de que modo é possível promover um clima competitivo de forma controlada, tendo em atenção o surgimento de conflitos, monitorizando as suas desvantagens e proporcionando um maior desempenho nos objetivos.

## Referências Bibliográficas

- Adetunji, J. (2018) *How competition fuels inequality and conflict*. The Conversation. Retirado em maio de 2022 de <http://theconversation.com/how-competition-fuels-inequality-and-conflict-96696>
- Allwood, J. (2007, outubro). Cooperation, Competition, Conflict and Communication. *Gothenburg Papers in Theoretical Linguistics*, 94, 1-14.
- Alméri, T. M. Barbosa, E. G. & Nascimento, A. (2014, dezembro). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, 9(9), 54-71.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwater, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24, 20 –35.
- Arnold, T. Flaherty, K. E. Voss, K. E. & Mowen, J. C. (2009, fevereiro). Role Stressors and Retail Performance: The Role of Perceived Competitive Climate. *Journal of Retailing*, 85, 194-205.
- Auh, S. & Uslu, A. (2014, novembro) When and how does sales team conflict affect sales team performance? *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Bakakus, E. Yavas, U. & Ashill, N. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85, 480-492.
- Basso, K. & Espartel, L. B. (2008, setembro, 6 a 10). Influência do Traço de Personalidade “Orientação para o Cliente” do Empregado de Fronteira na Percepção de Valor e Confiança do Cliente: Estado-de-Arte e Preposições de Pesquisa. *XXXII Encontro da ANPAD*.
- Birkinshaw, J. (2001). Strategies for Managing Internal Competition. *California Management Review*, 44(19), 21-38.
- Brännback, M. (1999). The Concept of Customer-Oriented and its Implications for Competence Development, Innomarket Technical Reports.
- Brown, J. D. (2018) Skewness and kurtosis. *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*. 1(1), 20-23.

- Brown, S.P., W.L. Cron and J.W. Slocum Jr., 1998, "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance". *Journal of Marketing*, 62, 88-98.
- Brown, S.P., W.L. Cron, & J.W. Slocum Jr (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *The Journal of Marketing*, 88-98.
- Brown, T. J. Mowen, J. C. Donavan, D. T. & Licata, J. W. (2002, fevereiro). *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Carmo, H. Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem (2ª ed)*. Lisboa: Universidade Aberta
- Cewinska, J. Krasnova, A. (2017) Cooperation and Competition in Project Teams, *PM World Journal*, 6(8), 1-13.
- Chen, Z. Zhu, J. & Zhou, M. (2014). How does a Servant Leader Fuel the Service Fire? A Multilevel model of Servant leadership, Individual Self-identity, Group Competition Climate, and Customer Service Performance. *Journal of Applied Psychology*. 100(2), 1-11.
- Chiaveneto, I. (2014) *Gestão de Pessoas*. Editora Manole
- Coda, R. & Silva, D. (2007, junho). Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional. *Organicom*, 6, 29-47.
- Couto, P. (2017) *Introdução à análise estatística com SPSS: Conceitos Básicos*. [Slides de apoio a aula, Departamento de Matemática, Lecionada na Universidade de Aveiro.]
- Curşeu, P. L. Boroş, S. & Oerlemans, L. A. G. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups. The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97-107.
- De Dreu C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In Psychology Press, *The Psychology of conflict management in organizations*, 3-54.

- De Dreu, C. K. W. Weingart, L. R. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and team member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dechurch, L. & Marks, M. A. (2001, dezembro). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behavior and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 119 –135.
- Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de Conflitos em Contexto Grupal. In A. D. Gomes. *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195-232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. Lourenço, P. & Miguez, J. (2015). conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Dolen, W. Lemmink, J. Ruyter, K. & Jong, A. (2002). Costumer-sales employee encounters: a dyadic perspective. *Journal of Retailing*, 78, 265-279.
- Drew, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Eslami, A. Arshadi, N. (2016). Effect of Organizational Competitive Climate on Organizational Prosocial Behavior: Workplace Envy as a Mediator. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 10(5), 1798-1801.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37– 46.
- Field, A. (2005) *Discovering Statistics Using SPSS*. (2ª ed.). Sage Publications.
- Giordano, A. P. Dimas, I. & Lourenço. P. R. (2012, julho). O conflito e os seus consequentes na eficácia grupal: o papel mediador das emoções. *Proceedings do I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações*.



- Goette, L. Huffman, D. Meier, S. & Matthias, S. (2012, maio). Competition Between Organizational Groups: Its impact on Altruistic and Antisocial Motivations. *Management Science*, 58(5), 948-960.
- Guenther, H. Emmerik, H. Schreurs, B. Kuypers, T. Iterson, A. & Notelaers, G. (2016). When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance. *Small Group Research*, 47(6), 569-604.
- Guenzi, P. De Luca, L. & Troilo, G. (2011). Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 269-285.
- Hair, J. F. William, B. Babin, B. Anderson, R. E. (2009) *Análise multivariada de dados*. (6ª ed.) Bookman
- Hair, J. F. William, B. Babin, B. Anderson, R. E. (2014) *Multivariate Data Analysis* (7ª ed.) Pearson Educational Inc.
- Hoffman, K. D. Ingram, T. N. (1992) Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance. *The Journal of Services Marketing*, 6, 68-78.
- Homburg, C. Müller, M. Klarmann, M. (2011) When Should the Customer Really be the king= On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in sales Encounters. *Journal of Marketing* 75(2), 55-74.
- Homburg, C. Müller, M. Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.
- Hussein, A. F. F. & Al-Mamary, Y. H. S. (2019, dezembro). Conflicts: Their Types, And Their Negative and Positive Effects on Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 10-13.
- Hutcheson, G, F. Sofroniou, N. (1999) *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage Publications.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.

- Judd, V. C. (2002) Achieving a customer orientation using “people-power,2 the “5<sup>th</sup> P”, *European Journal of Marketing*, 37(10), 1301-1313.
- Kalra, A. Agnihotri, R. Talwar, S. Rostami, A. & Dwivedi, P. K. (2020) Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderation role of time management. *Journal of Business & Industrial marketing*. 36(2), 269-280.
- Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. MIT Press Books
- Keller, A. C. Spurk, D. Baumeler, F. & Hirschi, A. (2016, março). Competitive climate and workaholism: negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126.
- Kohn, A. (1986-1992). *No Contest: The Case Against Competition. Why we lose in our race to win*. Houghton Mifflin.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI* 5<sup>ª</sup> ed. Futura
- Kundu, S. C. Kumar, S. & Kusum, L. (2019, setembro). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 457-472.
- Leal, S. Faria, J. (2009, janeiro). Como o conflito e ambiguidade de tarefa influenciam o burnout e o desempenho individual: Um estudo no sector hospitalar. *Egitania Scientia*, 9, 113-136.
- Leonard, K. (2019). *The Advantages and Disadvantages of a competitive Workplace*. Small Business – Chron. Retirado em dezembro, 18, 2021 de <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-competitive-workplace-16085.html>
- Levitt, T (1969). *the Marketing Mode: PATHWAYS TO CORPORATE GROWTH*. McGraw-Hill Book Company.
- Madalina, O. (2016, novembro, 26-28) *Conflict management, a new challenge*. 3<sup>rd</sup> Global Conference on Business Economics, management and Tourism, Roma, Itália.
- Malone, P. C. (2006). *Communicative Responses to Malicious envy at Work* [Tese de Doutorado, Universidade de Austin, Texas] University of Texas Libraries [https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/2580/malonep9301\\_0.pdf?sequence=2](https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/2580/malonep9301_0.pdf?sequence=2)

- Marôco, J. (2021) *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. 3.<sup>a</sup> edição. ReportNumber, Lda.
- Martin, C. & Busch, A (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Costumer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Muraven, M. Blumberg, D. S. & Burkley, E. (2020). Conserving self-control strength. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 524-537.
- Nemeth, C. (1995). Dissent as driving cognition, attitudes and judgments. *Social Cognition*, 13, 273–291.
- Ngacha, C. U. & Onyango, F. (2017). The role of a Customer-Oriented Service Culture in influencing Costumer Retention in the Hotel Industry. *African Journal of Hospitality*, 6(4), 1-19.
- Noronha, A. P. P. Pinto, L. P. Ottati, F. (2016) Análise fatorial confirmatória da Escala de Aconselhamento Profissional. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 68(1), 62-71.
- Omisore, B. O. Abiodun, A. R. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118-137.
- Pan, Y. & Zinkhan, G. M. (2006, março). Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82, 229-243.
- Pereira, V. Araújo, E. (2015). [Slides de apoio à disciplina de Estatística Multivariada, lecionada na Universidade Federal Fluminense, Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção.]
- Piezunka, H. Lee, W. Haynes, R. Bothner, M. S. (2017, outubro). Escalation of competition into conflict in competitive networks of Formula One drivers. *PNAS* 115(15), 3361-3367.
- Rahal, R. & Beast, I. (2020). Conflict and Competition.
- Rohimah, A. I. N. (2013). Employee competition in organization influenced by manager's decision making. *University of Brawijaya*
- Ruud, T. B. Peer, C. F. Paul, T. M. I. (2016) How important is costumer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research* 69, 1428-1436.

- Sauer, S. J. & Mannix, E. (2014) Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams. *Small Group Research*, 45(3), 266-289.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982, agosto). The SOCO Scale: A measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993). The service organization: human resources managements is crucial. *Organizational Dynamic*, 21(4), 39-42.
- Schwenk, C. (1990). Conflict in organizational decision making: An explanatory study if its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36, 436-448.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Singleton, R. A. & Vacca, J. (2007). Interpersonal Competition in Friendship. *Sex Roles*, 57, 617-627.
- Skybound (2020, fevereiro). *Unhealthy and Healthy Competition*. Skybound Coaching & Training. Retirado em dezembro, 18, 2021 de <https://goskybound.com/unhealthy-and-healthy-competition/>
- Stock, R. M. & Hoyer, W. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Costumer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Tabachnick, B. G. Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3ª ed.) Harper Collins.
- Tedeschi, J. T. Schlenker, B. R. & Bonoma, T. V. (1973). Conflict, Power & Games. The Experimental Study of Interpersonal Relations. *Transaction Publishers*.
- Thakore, Dr. D. (2013, abril). Conflict and Conflict Management. *Journal of Business and Management*, 8(6), 7-16.
- Vieira, M. (2008) *Amostragem* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. ria repositório institucional. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/2909/1/2009000495.pdf>
- Wall, Jr. J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology* (Vol. 1). New York: Bedminster Press.

- Wit, F. R. C. Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486-493.
- Zablah, A. R. Franke, G. R. Brown, T. J. & Bartholomew, D. E. (2012, maio). How and When Does Costumer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing, 76*, 21-40.



## Anexos





## **Proposta de colaboração em Investigação**

Criatividade, desempenho e satisfação dos clientes: um estudo com comerciais

### **1. Introdução**

Na área comercial, os colaboradores representam, aos olhos dos clientes, a empresa, o que explica que os seus comportamentos sejam centrais para a satisfação dos clientes. Sendo a satisfação dos clientes um forte preditor do sucesso financeiro, as empresas desta área estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de gerar uma experiência de venda/compra satisfatória.

Com a presente investigação, pretende-se estudar as condições, estados e comportamentos que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais. Em concreto, será estudado o efeito que um conjunto de fatores relacionados com a organização, com a equipa e com o colaborador exerce no desempenho, criatividade e na qualidade do serviço que o comercial presta ao cliente.

Em concreto, a recolha de dados para este estudo implica (idealmente) a aplicação de questionários a supervisores, comerciais e clientes. Em seguida, identificamos as variáveis planeadas para o estudo (mas que podem ser negociadas):

Supervisores:

- Desempenho do comercial
- Criatividade do comercial
- Comportamento extra-papel
- Perceção relativa à satisfação do cliente

Colaboradores:

- Estilo de liderança do supervisor
- Clima Competitivo
- Conflito Interpessoal
- Capital Psicológico
- *Emotional Labor Strategies*
- Orientação para o cliente
- *Customer Incivility*
- Controlos (controlo comportamento, de resultados, cultural, de grupo e auto-controlo,
- Comportamento extra-papel

### **2. Amostra e participação das organizações**

O estudo incidirá sobre os comerciais e respetivos supervisores. A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização deverá proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

A recolha de dados decorrerá num período a acordar com a organização.

### **3. Formas de recolha da informação e tempo previsto**

Em cada organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos comerciais (10-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos supervisores dos comerciais (5 minutos).

### **4. Direitos e obrigações da equipa de investigação**

A equipa de investigação terá o direito/obrigação de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;
- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área das Ciências Sociais;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que a organização eventualmente forneça para aplicação do questionário online;
- Entregar um relatório/sumário dos resultados obtidos, se a organização manifestar esse interesse;
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

### **5. Composição da equipa que orientará a investigação (e respetivos contactos)**

Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho ([fcoelho@fe.uc.pt](mailto:fcoelho@fe.uc.pt))

Prof. Doutora Isabel Dórdio Dimas ([idimas@fe.uc.pt](mailto:idimas@fe.uc.pt))

### **Anexo B – Apresentação / instruções Iniciais**

Bom dia/boa tarde!

O meu nome é Rúben Caldeira e estou, juntamente com outros investigadores e docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a realizar um estudo sobre as condições que influenciam o desempenho dos comerciais.

No contexto deste estudo, gostaria de vos solicitar o preenchimento de um questionário que passarei a distribuir de seguida. As vossas respostas são confidenciais e apenas os investigadores que estão a realizar este estudo terão acesso às mesmas.

Os questionários ser-vos-ão entregues dentro de um envelope. Deverão preencher o vosso questionário, com atenção, garantindo que respondem a todas as questões de acordo com a vossa opinião sincera. Pelo facto de ser necessário, por motivos de investigação, fazer a correspondência entre o questionário do comercial e do gestor de equipa, pedimos aos comerciais que coloquem o código de funcionário no seu questionário. Aos gestores de equipa, solicitamos que avaliem o desempenho de cada um dos comerciais, individualmente, no espaço reservado para o efeito, identificando o colaborador que estão a avaliar pelo código de funcionário.

Após o preenchimento, devem colocar o questionário no envelope e selá-lo. Pelo facto de necessitarmos, por razões de investigação, de identificar as equipas, os envelopes com os questionários dos elementos da mesma equipa serão colocados dentro de um envelope maior (nesta fase, iremos necessitar do auxílio do gestor de equipa).

Estarei disponível para esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir durante o preenchimento dos questionários.

Muito obrigada pela vossa colaboração!

## **Anexo C – Questionário colaboradores**

Caro Colaborador(a),

No âmbito de um estudo que está a ser realizado por docentes/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre as condições de trabalho dos comerciais, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

A participação neste estudo é voluntária, sendo os dados utilizados apenas para fins de investigação. A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

Para responder solicitamos que assinale com uma **cruz** (☒) ou um **círculo** (○) a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das questões. Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera.

**A sua participação é muito importante para o sucesso deste estudo!!**

***O seu código de funcionário:*** \_\_\_\_\_

**(apenas os investigadores da Faculdade de Economia terão acesso a este código)**

## Questionário

### I. Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu estou muito satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5
2 Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5
3 Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, coordenador(a), etc., eu estou muito contente com este trabalho.	1	2	3	4	5
4 A maior parte das pessoas que têm este trabalho estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5
5 Por vezes, os clientes dirigem-me impropérios.	1	2	3	4	5
6 Por vezes, os clientes fazem comentários negativos sobre mim ou sobre a empresa.	1	2	3	4	5
7 Por vezes, os clientes dirigem-me comentários insultuosos.	1	2	3	4	5
8 Por vezes, os clientes falam comigo de forma agressiva.	1	2	3	4	5
9 Por vezes, os clientes levantam a voz ao interagirem comigo.	1	2	3	4	5
10 O meu superior compara frequentemente o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas.	1	2	3	4	5
11 O reconhecimento que recebo nesta empresa depende do desempenho que tenho comparativamente ao dos meus colegas.	1	2	3	4	5
12 Nesta equipa todos procuram atingir o melhor desempenho relativamente aos colegas.	1	2	3	4	5
13 Os meus colegas comparam frequentemente os seus desempenhos com o meu.	1	2	3	4	5
14 Os membros da equipa, com frequência, discordam sobre a melhor forma de conduzir o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Há desacordo de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
16 Os membros da equipa discordam sobre a forma como cada um deve realizar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
17 Os membros da equipa com frequência têm opiniões discordantes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
20 O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
21 O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
22 O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	1	2	3	4	5
23 O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	2	3	4	5
24 O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	1	2	3	4	5
25 Há muito atrito entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5
26 Há muitos conflitos de personalidade entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5
27 Há muita tensão entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5
28 Há muito conflito emocional entre os membros da minha equipa.	1	2	3	4	5

### II. Tendo em conta a forma como interage com os seus clientes, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Eu tento perceber as necessidades dos meus clientes.	1	2	3	4	5
2 Eu tenho em mente os melhores interesses dos clientes.	1	2	3	4	5
3 Ao vender produtos/serviços, eu tento resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
4 Recomendando os produtos/serviços que melhor se adequam aos clientes.	1	2	3	4	5
5 Tento perceber quais os produtos/serviços que melhor se ajustam às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
6 Com frequência sou criativo (a) ao lidar com os clientes.	1	2	3	4	5
7 Desempenho as minhas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.	1	2	3	4	5
8 Apresento ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
9 Desenvolvo soluções originais e práticas quando os clientes me apresentam problemas novos.	1	2	3	4	5
10 Tenho ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Com frequência sugiro ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.	1	2	3	4	5
12 Faço sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.	1	2	3	4	5
13 Discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
14 Sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Realizo sempre corretamente os deveres que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
16 Cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
17 Cumpro todas as responsabilidades que me são exigidas na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
18 Dou muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tenho de realizar.	1	2	3	4	5
18 Consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho.	1	2	3	4	5

### III. Pensando em si, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5

### IV. Relativamente ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5

**V. Tendo em conta a sua forma de ser, indique por favor o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5
26	1	2	3	4	5
27	1	2	3	4	5
28	1	2	3	4	5
29	1	2	3	4	5
30	1	2	3	4	5
31	1	2	3	4	5
32	1	2	3	4	5
33	1	2	3	4	5
34	1	2	3	4	5
35	1	2	3	4	5
36	1	2	3	4	5
37	1	2	3	4	5
38	1	2	3	4	5

**Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:**

**Sexo:**  (1) Feminino  (2) Masculino

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Nível de escolaridade mais elevado que completou:**

(1) 9.º ano ou inferior  (2) 12.º ano  (3) Pós secundário não superior (cursos de especialização tecnológica – CET)

(4) Curso técnico superior profissional  (5) Licenciatura  (6) Mestrado ou superior

**Há quantos anos trabalha nesta empresa?** \_\_\_\_ anos

**Zona geográfica na qual exerce a sua atividade:**  (1) Norte  (2) Centro  (3) Grande Lisboa  (4) Sul

**FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**

## Anexo D - Questionário supervisores



Caro(a) Supervisor(a),

No âmbito de um estudo que está a ser realizado por docentes/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre o desempenho no trabalho por parte dos comerciais, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário. Em concreto, solicitamos que, enquanto supervisor, **avalié o desempenho de cada um dos colaboradores da sua equipa**, nos vários parâmetros identificados. Deverá avaliar, separadamente, cada um dos seus colaboradores. Pedimos, ainda, para fins estatísticos, algumas informações sobre si.

A participação neste estudo é voluntária, sendo os dados utilizados apenas para fins de investigação. A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

Para responder solicitamos que assinale com uma **cruz (☒)** ou um **círculo (○)** a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das questões. Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera.

**O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração!!**

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 5 a 10 minutos]



## Questionário

### Dados demográficos – para fins exclusivamente estatísticos

Há quantos anos supervisiona comerciais? \_\_\_\_\_ anos      Há quantos anos trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_ anos

Sexo:  (1) Feminino       (2) Masculino      Idade: \_\_\_\_\_ anos

Nível de escolaridade mais elevado que completou:

(1) 9.º ano ou inferior       (2) 12.º ano       (3) Pós secundário não superior (cursos de especialização tecnológica – CET)

(4) Curso técnico superior profissional       (5) Licenciatura       (6) Mestrado ou superior

Zona geográfica em que exerce a sua atividade:  (1) Norte       (2) Centro       (3) Grande Lisboa       (4) Sul

**Tendo em conta a sua forma de ser, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Sinto-me confiante ao representar a minha equipa em reuniões com superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5
2 Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização.	1	2	3	4	5
3 Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5
4 Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5
5 Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5
6 Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	1	2	3	4	5
7 Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5
8 Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho.	1	2	3	4	5
9 Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	1	2	3	4	5
10 Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5
11 No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5
12 No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	1	2	3	4	5

**Pedimos-lhe, agora, que avalie cada um dos colaboradores que supervisiona nos parâmetros que são apresentados em seguida.**

**O(A) colaborador(a) \_\_\_\_\_ (colocar código de funcionário) pode ser descrito(a) como uma pessoa que:**

	Discordo total-mente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo total-mente
1 Cumpre os requisitos formais de desempenho ao servir os clientes.	1	2	3	4	5
2 Desempenha todas as tarefas relacionadas com os clientes que lhe são exigidas.	1	2	3	4	5
3 Executa adequadamente todos os comportamentos esperados de atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5
4 Com frequência é criativo(a) ao lidar com os clientes.	1	2	3	4	5
5 Desempenha as suas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.	1	2	3	4	5
6 Apresenta ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
7 Desenvolve soluções originais e práticas quando os clientes lhe apresentam problemas novos.	1	2	3	4	5
8 Tem ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	1	2	3	4	5
9 Com frequência sugere ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.	1	2	3	4	5
10 Faz sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.	1	2	3	4	5
11 Discute com os seus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
12 Sugere formas novas e práticas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
13 Realiza sempre corretamente os deveres que foram definidos para o seu trabalho.	1	2	3	4	5
14 Cumpre exemplarmente todos os requisitos formais definidos para o seu trabalho.	1	2	3	4	5
15 Cumpre todas as responsabilidades que lhe são exigidas na realização do seu trabalho.	1	2	3	4	5
16 Dá muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tem de realizar.	1	2	3	4	5
17 Consegue, geralmente, executar de forma devida os seus deveres essenciais no trabalho.	1	2	3	4	5
18 Ajuda os clientes na resolução de problemas além do que seria esperado ou exigido.	1	2	3	4	5
19 Faz tudo o que estiver ao seu alcance para satisfazer o cliente.	1	2	3	4	5
20 Vai além das suas obrigações no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5