

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Dissertação de Mestrado em *Gestão*

A Influência Da Personalidade No Desempenho Dos Empregados De
Contacto

Joana Mafalda Ramos Campos

Coimbra, 2010

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Dissertação de Mestrado em Gestão

A Influência Da Personalidade No Desempenho Dos Empregados De
Contacto

Joana Mafalda Ramos Campos

Orientador:
Prof. Doutor Filipe Coelho

Co-orientador:
Prof. Carlos Sousa, University College of Dublin

Coimbra, 2010

Agradecimentos

A gratidão é um acto digno, e que revela simultaneamente humildade. Neste sentido, queria deixar uma palavra de gratidão sincera a todos aqueles que me apoiaram ao longo da realização deste trabalho.

Quero, em primeiro lugar deixar uma palavra de reconhecido e profundo agradecimento aos meus orientadores, Professor Doutor Filipe Coelho, por todo o apoio e estímulo que me prestou, pela energia e motivação transmitida e ainda disponibilidade na resposta a todas as minhas questões. Agradeço-lhe ainda pela preocupação demonstrada ao longo do desenrolar do trabalho. Por fim, obrigado por ter desempenhado o papel, que julgo ser aquele que se espera de um orientador, isto é, por ter sido sempre um “porto seguro”. Ao Professor Doutor Carlos Sousa, que apesar de ausente, se manifestou como uma presença constante através das suas sugestões e propostas de melhoria.

O meu agradecimento vai também para todos os estabelecimentos comerciais que colaboraram neste estudo nomeadamente aos seus funcionários pelo empenho e disponibilidade manifestada.

Por último, mas não menos importante gostaria de agradecer a todos aqueles que colaboraram no pré-teste dos questionários na primeira fase do trabalho.

Sem o apoio destas pessoas o meu trabalho não teria sido possível.

O meu muito obrigado!

Resumo

Os empregados de contacto em serviços tendem a ter um grande impacto no sucesso das organizações a que pertencem. Eles são os responsáveis por perceber as necessidades dos clientes e satisfazer os seus desejos. Neste contexto, este trabalho pretendeu explorar os efeitos das várias dimensões da personalidade dos empregados de contacto (nomeadamente, grau de organização, necessidade de aprender, materialismo, abertura, competitividade, instabilidade, introversão, amabilidade e necessidade de actividade) nas várias dimensões do seu desempenho individual (nomeadamente, confiança, prontidão, atenção individualizada, fiabilidade, capacidade de lidar com mercadorias, conhecimento do produto, conhecimento das políticas da loja e capacidade de venda). Assim, este estudo é inovador porque os estudos passados apenas investigaram o efeito da personalidade numa dimensão ou duas da performance.

De forma a tentar alcançar este objectivo, recorreu-se a uma amostra de 112 questionários preenchidos por empregados de contacto pertencentes a lojas de comércio situadas na região centro do país. Os resultados mostram-nos que todas as variáveis do desempenho são influenciadas pelas dimensões da personalidade, se bem que umas em maior grau do que outras.

Abstract

Frontline service employees tend to have a very important role in determining the success of the organizations they belong to. They are responsible for understanding and serving customer needs. In this context, this study sought to determine the relationship between the frontline employee personality dimensions (namely, conscientiousness, need for learning, materialism, openness, competitiveness, instability, introversion, agreeability, need for activity) and his/her performance (namely in terms of trust, promptness, individualized attention, reliability, merchandise procedure ability, product-merchandise knowledge, knowledge of store policy, sales ability). Thus, this study is innovative because past research has just investigated the influence of personality in one or two personality dimensions.

In order to accomplish the study's goals, we collected 112 questionnaires from frontline service employees working in retail stores in the centre of Portugal. The results show that each dimension of performance is influenced by personality dimensions.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii

Capítulo 1 – Introdução

1.1.Contexto da Investigação.....	1
1.2.Objectivo da Investigação.....	3
1.3.Estrutura do Trabalho.....	4

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1.Introdução.....	5
2.2.Conceito de Personalidade.....	5
2.3.As Dimensões da Personalidade.....	6
2.4.Personalidade e a resposta atitudinal e comportamental dos empregados de contacto.....	9
2.5.Conclusão.....	12

Capítulo 3 – Quadro Conceptual de Investigação

3.1.Introdução.....	13
3.2.Objectivo do Trabalho.....	13
3.3.Recolha de Dados e Caracterização da Amostra.....	15
3.4.O Questionário.....	16
3.5.Constituição Final das Variáveis.....	25
3.6.Conclusão.....	41

Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados

4.1.Introdução.....	42
4.2.Análise Correlacional.....	42
4.3.Regressão Linear.....	47
4.4.Discussão dos Resultados.....	56
4.5.Conclusão.....	63

Capítulo 5 – Conclusão

5.1.Introdução.....	64
5.2.Contributos do Trabalho.....	65
5.3.Limitações do Trabalho e Direcções para Futuros Trabalhos.....	67

Bibliografia.....	69
--------------------------	-----------

Anexos

Anexo 1: Carta de Apresentação.....	74
Anexo 2: Questionário.....	75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Resultado da análise factorial da variável Confiança.....	26
Tabela 2: Resultado da análise factorial da variável Prontidão.....	27
Tabela 3: Resultado da análise factorial da variável Atenção individualizada.....	28
Tabela 4: Resultado da análise factorial da variável Fiabilidade.....	28
Tabela 5: Resultado da análise factorial da variável Capacidade de lidar com mercadorias.....	30
Tabela 6: Resultado da análise factorial da variável Conhecimento do produto.....	30
Tabela 7: Resultado da análise factorial da variável Conhecimento das politicas da loja.....	31
Tabela 8: Resultado da análise factorial da variável Capacidade de venda.....	33
Tabela 9: Resultado da análise factorial da variável Organização.....	33
Tabela 10: Resultado da análise factorial da variável Necessidade de aprender.....	34
Tabela 11: Resultado da análise factorial da variável Materialismo.....	34
Tabela 12: Resultado da análise factorial da variável Abertura à experiência.....	35
Tabela 13: Resultado da análise factorial da variável Competitividade.....	35
Tabela 14: Resultado da análise factorial da variável Instabilidade emocional.....	36
Tabela 15: Resultado da análise factorial da variável Introversão.....	36
Tabela 16: Resultado da análise factorial da variável Amabilidade.....	37
Tabela 17: Resultado da análise factorial da variável Necessidade de Actividade.....	37
Tabela 18: Alpha de Cronbach para as dimensões do desempenho.....	38
Tabela 19: Alpha de Cronbach para as dimensões da personalidade.....	38
Tabela 20: Constituição final das variáveis do desempenho.....	39
Tabela 21: Constituição final das variáveis da personalidade.....	40

Tabela 22: Matriz das correlações das variáveis de estudo.....	45
Tabela 23: Resultado da regressão da variável Confiança vs dimensões da personalidade.....	48
Tabela 24: Resultado da regressão da variável Prontidão vs dimensões da personalidade.....	49
Tabela 25: Resultado da regressão da variável Atenção individualizada vs dimensões da personalidade.....	50
Tabela 26: Resultado da regressão da variável Fiabilidade vs dimensões da personalidade.....	51
Tabela 27: Resultado da regressão da variável Capacidade de Lidar com Mercadorias vs dimensões da personalidade.....	52
Tabela 28: Resultado da regressão da variável Conhecimento do produto vs dimensões da personalidade.....	53
Tabela 29: Resultado da regressão da variável Conhecimento das Políticas da loja vs dimensões da personalidade.....	54
Tabela 30: Resultado da regressão da variável capacidade de venda vs dimensões da personalidade.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Scree Plot da variável Fiabilidade.....	29
Gráfico 2: Scree Plot da variável Conhecimento das Políticas da Loja.....	32

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Contexto da Investigação

Os empregados de contacto em serviços constituem o principal ponto de contacto dos clientes com a empresa, estando numa excelente posição para aprender com as necessidades dos clientes (Chonko et al., 2003). Na maior parte das organizações de serviços, os empregados são participantes directos na implementação do conceito de marketing. Rust et al (1996, p. 391) notam que “a interacção pessoal é muitas vezes a componente essencial e determinante da satisfação dos clientes.”

Os empregados de contacto são, na maioria das vezes, a cara da empresa, porque são eles que na sua interacção com os clientes prestam o serviço, pelo que esta interacção torna-se parte do serviço e pode afectar a imagem da empresa, a possibilidade de futuramente se realizarem negócios e a própria satisfação do cliente.

Os empregados de contacto são também considerados os marketers da organização, na medida em que são eles que oferecem o serviço ao cliente, influenciando de um modo directo a sua satisfação, pelo que são a chave para o sucesso da organização (Zeithaml et al., 2006).

Os empregados de contacto tendem a ser indissociáveis do produto que vendem, sendo eles os principais responsáveis pela entrega ao cliente de um serviço de qualidade. Deste modo, estes empregados desempenham um papel fundamental na forma como os

clientes irão percepcionar o nível de qualidade do serviço que lhes é prestado (Parasuraman et al., 1985).

Assim, um conjunto de empregados competentes, credíveis, confiáveis, com sentido de responsabilidade e com talento e aptidão para comunicar, é um factor de diferenciação de uma organização face às restantes (Kotler, 2000). De forma similar, para Bush et al. (1990) os empregados relacionados com as vendas são importantes para o sucesso das empresas, uma vez que esta é uma das áreas de diferenciação para as organizações.

Em síntese, a implementação de uma estratégia de marketing com sucesso por uma organização de serviços implica a satisfação das necessidades dos seus clientes, e uma vez que são os empregados quem presta o serviço, as necessidades dos clientes só podem ser satisfeitas pelos empregados que lá trabalham (Lau e Siew Bin, 1999).

1.2. Objectivo da Investigação

O objectivo deste estudo é explorar os efeitos das várias dimensões da personalidade no desempenho dos empregados de contacto.

Sendo a personalidade vista como algo que dita o comportamento das pessoas, é importante perceber quais os traços da personalidade que mais influência exercem no desempenho dos empregados de contacto. No passado alguns estudos investigaram o impacto da personalidade no desempenho, tais como Brown et al. (2002) e Harris et al. (2005). Contudo, estes estudos consideraram o desempenho como uma variável unidimensional, quando o desempenho tem uma natureza multidimensional. Assim, o objectivo inovador deste trabalho consiste em estudar de que forma as diferentes dimensões da personalidade, nomeadamente, o grau de organização, necessidade de aprender, materialismo, abertura, competitividade, instabilidade, introversão, amabilidade e necessidade de actividade, influenciam as diferentes dimensões do desempenho, nomeadamente a fiabilidade, confiança, prontidão, atenção individualizada, capacidade de lidar com mercadorias, conhecimento do produto, conhecimento das políticas da loja e capacidade de venda.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em 4 capítulos.

No capítulo 1 apresenta-se o contexto do trabalho, apresenta-se o tema de investigação e demonstra-se a sua relevância, apresentando-se ainda a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 é feita a revisão da literatura. Numa primeira parte deste capítulo discute-se o conceito de personalidade, bem como as suas dimensões. Numa segunda parte, discute-se a influência dos traços da personalidade nas atitudes e comportamentos dos empregados de contacto.

No capítulo 3 é apresentado o quadro conceptual de investigação, incluindo o objectivo do trabalho. Este capítulo descreve ainda a metodologia, isto é, o modo como foi efectuada a recolha dos dados, a escolha e caracterização da amostra, e o aperfeiçoamento das variáveis.

No capítulo 4 é feita a análise dos dados recolhidos no estudo empírico. Após a apresentação dos resultados do estudo estes são discutidos à luz da literatura.

Por último, no capítulo 5 faz-se a conclusão deste trabalho, salientando-se o contributo deste trabalho, bem como as suas limitações e direcções para trabalhos futuros.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

2.1. Introdução

Neste capítulo, que compreende a revisão da literatura, estuda-se o conceito de personalidade, as dimensões da personalidade e a influência das dimensões da personalidade nas atitudes e comportamentos dos empregados de contacto.

2.2. Conceito de Personalidade

Os psicólogos definem a substância da personalidade “como uma descrição sistemática dos traços” (McCrae e Costa, 1987, p. 81), onde os traços são “maneiras de pensar, sentir e agir relativamente estáveis/contínuas” (McCrae e Costa, 1997, p. 509). Segundo Eysenck (1953), os traços da personalidade são uma organização combinada de características cognitivas, afectivas e físicas dos indivíduos. No mesmo sentido, os traços são normalmente referidos como “rótulos/etiquetas da personalidade” ou adjectivos descritivos que identificam um indivíduo (Feldman e Feinman, 1992). Os mesmos autores, Feldman and Feinman, afirmam ainda que “traços são os aspectos básicos da personalidade que diferenciam uma pessoa da outra” (p. 43).

Kleinmuntz (1967) define personalidade como a organização única de aspectos que caracterizam um indivíduo e que influencia a forma como interage com o meio que o rodeia. Salienta ainda que a personalidade é influenciada pelo tipo de ambiente em que se está inserido e pelas várias situações que a pessoa vive.

Buss (1987) sugere ainda que a personalidade afecta a forma como as pessoas se adaptam ou reagem às condições ambientais, nomeadamente determinando a forma como as pessoas reagem às outras, bem como os recursos que utilizam para afectar o ambiente em que se inserem.

Fieldman and Feinman (1992) afirmam ainda que a personalidade compreende um conjunto de características que distinguem uma pessoa das outras, e que são consistentes ao longo do tempo. Assim, Fieldman e Feinman consideram que a chave do conceito de personalidade pode ser captada por duas palavras, consistência e distinção.

2.3. As dimensões da personalidade

A personalidade é composta por várias dimensões. Alguns autores (Brown et al., 2002) defendem que existem três dimensões básicas da personalidade, são elas: estabilidade emocional; amabilidade e a necessidade de actividade. No entanto, autores como Costa e MacCrae (1985), Goldberg (1992) e Saucier (1994), no Five Factor Model (FFM), defendem no geral a existência de cinco dimensões básicas da personalidade: extroversão; estabilidade emocional; amabilidade; grau de organização e abertura à experiência ou criatividade.

As dimensões do FFM resultaram da análise dos termos naturais utilizados pelas pessoas para se descreverem a si próprios e aos outros (Goldberg, 1993). A ideia inicial dos vários termos da personalidade pode ser encontrada nos dicionários a partir da hipótese da linguagem natural conter traços da personalidade relevantes e salientes (Allport, 1937).

Assim, o desenvolvimento das dimensões do FFM não foi conduzido pela teoria. Começando com um conjunto de algumas centenas de características da personalidade, alguns investigadores encontraram evidência dos cinco factores presentes no FFM (Costa e McCrae, 1992; Goldberg, 1992; Norman, 1967).

As cinco dimensões do Five-factor model são de seguidas descritas:

- Extroversão: representa o grau com que a pessoa é mais ou menos reservada; Segundo Thoms et al. (1996), a extroversão inclui dimensões como segurança, sociabilidade e energia. Pessoas extrovertidas tendem a comunicar mais frequentemente e obtêm a sua energia à volta das outras pessoas.

- Estabilidade emocional: capta a uniformidade ou a segurança/firmeza que caracteriza as emoções gerais das pessoas. Estabilidade emocional pode-se ainda definir como sendo a habilidade de enfrentar ou fazer frente às emoções negativas (Digman, 1990; Goldberg, 1993; MacRae e Jonh, 1992; Wiggins e Pincus, 1992).

- Amabilidade: é o entusiasmo geral do sentimento para com os outros. A amabilidade é também definida como a simpatia, cooperação, cortesia, flexibilidade e tolerância demonstrada para com os outros (Thoms et al., 1996);

- Grau de organização: representa o grau de método, organização e precisão. Thoms et al (1996) diz que o grau de organização inclui dimensões como confiança/segurança, orientação para a realização e perseverança. Este autor afirma ainda que o grau de organização “é indicativo de uma pessoa em quem se pode confiar, responsável, que possui

características desejáveis e que tem uma personalidade para levar a cabo serviços ou tarefas exigidas/necessárias” (p. 354).

- Abertura à experiência: representa o grau de imaginação ou originalidade das pessoas. Esta dimensão é, segundo Mowen (2000), aquilo que se necessita para encontrar soluções novas e para se ser criativo. A abertura, de acordo com Thoms et al. (1996), caracteriza as pessoas imaginativas, curiosas, com mente aberta e altruístas.

Outros estudo (Harris et al., 2005), contudo, apresentam outras dimensões da personalidade tais como, necessidade de aprender, materialismo, competitividade e necessidade de actividade, a seguir definidas:

- Necessidade de aprender: Mowen (2000) diz que a necessidade de aprender é um factor básico que motiva e influencia os indivíduos a obterem informação para desenvolver um vasto conhecimento do meio, e tomar parte num elevado nível de processamento de informação;

- Materialismo: Belk (1984, p. 291) define materialismo como sendo a “importância que os consumidores atribuem às coisas materiais.” O materialismo representa a orientação de um indivíduo para a valorização da posse de objectos (Chang e Arkin, 2002). O materialismo tem influência nos princípios que guiam a vida dos indivíduos, tanto ao nível dos valores éticos/morais que predominam nas suas atitudes (Muncy e Eastman, 1998), como na valorização dos bens materiais como forma de obter a felicidade e o progresso social (Ward e Wackman, 1971)

- Competitividade: é conceptualizada como sendo um aspecto da personalidade que envolve “o prazer/ a satisfação da competição interpessoal e o desejo de vencer e de ser melhor do que os outros” (Spence e Helmreich, 1983, p. 41). Esta definição está de acordo com o conceito de competitividade intencional proposto por Kohn (1992). Kohn nota/observa que a competitividade é interna e “ diz respeito ao desejo/ ânsia por parte do indivíduo em querer ser o número um” (p.4).

- Necessidade de actividade: Buss (1988) propõe que as variações dos níveis de actividade representam um traço primário entre as pessoas, que está na base das diferenças individuais. Pessoas com um elevado nível de necessidade por actividade tendem a completar mais tarefas, mais coisas no seu dia-a-dia. Esta necessidade de se manter ocupado e activo, é um factor importante para um maior desempenho dos empregados.

2.4. Personalidade e a resposta atitudinal e comportamental dos empregados de contacto

Nesta secção analisam-se os resultados de alguns estudos que relacionaram a personalidade com as atitudes e comportamentos dos empregados de contacto

Desempenho é uma propriedade do comportamento e permite a distinção entre os conjuntos de comportamentos de um mesmo indivíduo em diferentes momentos (Motowildo et al., 1997). Desempenho organizacional é o “valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais que um indivíduo tenha durante um certo período de tempo” (Motowildo et al., 1997, p. 39).

A qualidade do serviço prestado está relacionada com o bom ou mau desempenho do empregado. Mesmo que este não desempenhe o serviço na sua totalidade, ele representa a empresa aos olhos do cliente. Assim, se ele não for um bom profissional, a percepção que o cliente tem da empresa irá ser afectada negativamente. Em contrapartida, um bom desempenho por parte dos empregados, implica clientes mais fiéis e leais e com menor predisposição para mudar de organização (Saxe e Weitz, 1982).

A personalidade influencia o modo como as pessoas se adaptam ao meio envolvente; as reacções que elas têm para com as outras pessoas e os meios que usam para influenciar o meio envolvente (Buss, 1987). Assim, é importante tentar perceber quais os traços da personalidade que mais influenciam a forma como os empregados se adaptam ou não ao meio envolvente, e as reacções que elas têm para com as outras pessoas, no contexto de trabalho, uma vez que isto pode influenciar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Num ambiente de retalho, é usual considerar a personalidade como um factor individual de cada pessoa que pode afectar a probabilidade de um empregado querer exhibir ou mostrar certos comportamentos ou atitudes perante os clientes, tais como ser sorridente e amigável para com os clientes. Um grande número de investigadores sugeriu que há uma boa congruência entre as características das pessoas e os comportamentos e atitudes que criam maior produtividade no trabalho (Aronoff e Wilson, 1985).

Tal como já referi anteriormente, vários estudos foram efectuados para analisar a personalidade e as atitudes e performance dos empregados. Num dos estudos, efectuado num contexto de vendas, procura-se explicar a influência da personalidade nos objectivos

orientadores dos empregados no trabalho. Brown et al. (2002) conceptualiza os objectivos orientadores como predisposições dos empregados que influenciam a resposta atitudinal e comportamental dos empregados perante os clientes. Neste contexto, verificaram que as diferenças individuais ao nível da personalidade representam um conjunto de factores que influencia se os vendedores são motivados por objectivos de aprendizagem ou por objectivos de desempenho no trabalho.

Brown e Peterson (1994) encontraram na competitividade uma influência positiva no desempenho dos vendedores. A justificação é que os empregados competitivos são mais focados na evolução do seu desempenho e exercem um maior esforço para superarem as expectativas dos seus supervisores (Brown et al, 1994). Também Carsrud e Olm (1986) e Plotkin (1987) reportam uma associação positiva entre competitividade e performance.

Tal como referido anteriormente, Mowen (2000) nota que a necessidade de aprender é um factor básico que motiva e influencia os indivíduos a obterem informação, para desenvolverem um vasto conhecimento do meio, e tomar parte num elevado nível de processamento de informação. Como a necessidade de aprender leva cada pessoa a gostar de aprender coisas novas e a gostar de desenvolver novas ideias, esperava-se que este traço fosse influenciar de forma negativa o desempenho, no entanto esta hipótese não foi confirmada nos resultados do estudo realizado por Mowen et al (2005). É possível que a necessidade de aprender se traduza na aquisição de novos métodos de trabalho, por exemplo, que contrariem os efeitos negativos no desempenho.

No que diz respeito ao materialismo, Mowen (2000) coloca a hipótese de que o materialismo influencia positivamente a performance, uma vez que o materialismo é,

segundo Belk (1984, p. 291) “a importância que os consumidores atribuem às coisas materiais”. A necessidade de possuir coisas materiais tem implicações no facto de os empregados serem melhores (e.g. Atkinson, 2001). Como é o desempenho que descreve a forma como cada trabalhador alcança os objectivos extrínsecos (Meece et al., 1988), é então colocada a hipótese do materialismo influenciar positivamente o desempenho, o que foi verificado.

Segundo Mowen (2000), abertura à experiência diz respeito ao que se necessita para encontrar soluções novas e para se ser criativo. Devido a isto Harris, Mowen e Brown (2005) colocaram a hipótese de a abertura à experiência influenciar positivamente a orientação para a aprendizagem no trabalho, o que contudo não verificaram no seu estudo.

Em síntese, são vários os estudos que relacionam a personalidade com as atitudes e comportamentos dos empregados de contacto. Isto suporta o objectivo deste estudo que é o de relacionar personalidade e desempenho.

2.5. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados e discutidos alguns conceitos fundamentais para o trabalho, nomeadamente o conceito de personalidade, bem como a definição das suas várias dimensões. Analisou-se, ainda, a influencia das dimensões da personalidade nas atitudes e comportamentos dos empregados de contacto, o que permite desde já antever que haverá um impacto destas dimensões da personalidade nas diferentes dimensões do desempenho dos empregados.

Capítulo 3 – Quadro conceptual de Investigação

3.1. Introdução

Este capítulo inicia-se com a definição do objectivo do presente trabalho. Neste capítulo fôr-se-á ainda a descrição da forma como fôr conduzida a recolha dos dados e caracterizar-se-á a amostra. De seguida, iremos debruçar-nos sobre o modo como fôr construído o questionário e as medidas utilizadas relativas às variáveis de investigação, para terminar com o aperfeiçoamento das variáveis.

3.2. Objectivo do trabalho

Tal como referido anteriormente, a personalidade é, segundo Kleinmuntz (1967), uma organização única de factores que caracteriza um indivíduo e determina o seu modo de interagir no meio envolvente. A personalidade é influenciada pelo tipo de ambiente em que se está inserido e pelas várias situações que a pessoa vive.

Segundo Buss (1987), a personalidade influencia: o modo como as pessoas se adaptam ou não ao meio envolvente; as reacções que elas tem para com as outras pessoas e os meios que usam para influenciar o meio envolvente. Assim, é de esperar que a personalidade influencie o desempenho das pessoas no contexto de trabalho. Torna-se por isso relevante compreender a forma como os vários traços de personalidade se relacionam com as diferentes dimensões do desempenho. A detenção deste conhecimento permitirá às

empresas contratar as pessoas de forma a maximizar o desempenho da organização como um todo.

Vários estudos foram já efectuados para analisar a relação entre personalidade e o desempenho dos empregados. Contudo, estes estudos têm considerado o desempenho numa perspectiva unidimensional, quando o desempenho tem uma natureza multidimensional (ver, por exemplo, Bush et al., 1990; Singh, 2000). Consequentemente, o objectivo deste trabalho é o de relacionar as várias dimensões da personalidade com as diferentes dimensões do desempenho. Neste sentido, e de acordo com a revisão da literatura, consideraram-se as seguintes dimensões da personalidade:

- extroversão
- grau de organização
- competitividade
- materialismo
- abertura à experiência
- estabilidade emocional
- amabilidade
- necessidade de actividade
- necessidade de aprender

Relativamente ao desempenho, e tendo em conta os artigos de Bush et al. (1990) e Singh (2000), consideraram-se as seguintes dimensões:

- capacidade para lidar com mercadorias
- capacidade de venda
- conhecimento sobre produtos

- conhecimento das políticas da loja
- confiança
- prontidão
- atenção individualizada
- fiabilidade

Dado o elevado número de dimensões, quer da personalidade (8), quer do desempenho (7), bem como a natureza exploratória do trabalho, não se estabelecem hipóteses concretas para este trabalho relativamente à direcção da relação entre as dimensões da personalidade e as dimensões do desempenho. Como foi salientado anteriormente, é de esperar que as diferentes dimensões da personalidade tenham capacidade explicativa sobre as diferentes dimensões do desempenho.

3.3. Recolha de Dados e Caracterização da Amostra

A parte prática desta investigação foi elaborada com base numa amostra de funcionários pertencentes a lojas de comércio situadas na região centro do país. A escolha do sector, enquanto área de investigação, deve-se ao facto de ser um sector no qual se encontra aplicação para o conceito de empregado de contacto, que neste contexto assume uma importância crescente, na medida em que a interacção destes com os clientes pode originar uma relação vantajosa para a organização, repercutindo-se no próprio desempenho do empregado e, por conseguinte, da organização.

Mil questionários foram distribuídos aos responsáveis pelas lojas que se encarregaram de os distribuir pelos empregados que trabalham na loja e que têm contacto

diário com os clientes. Os funcionários destas lojas receberam desta forma uma carta de apresentação a explicar o objectivo do estudo e a salvaguardar a confidencialidade e anonimato das respostas (Anexo 1), um questionário (Anexo 2) e um envelope para devolverem o questionário.

Foram devolvidos 117 questionários preenchidos. Após uma análise preliminar foram eliminados 5 questionários porque o tempo que passavam a atender clientes era muito reduzido. Assim, trabalhou-se com um número total de questionários de 112, o que corresponde a uma taxa de resposta efectiva de 11,7%. Nos questionários onde se verificaram ocasionalmente alguns *missings* ocasionais utilizou-se a substituição destes pela média total do item.

O respondente típico é mulher (65%), a idade situa-se no intervalo 20-30anos (67%) exerce a profissão actual há menos de 10 anos (82%) e trabalha no estabelecimento analisado, também, há menos de 10 anos (87.5%). Em termos de formação, esta encontra-se distribuída da seguinte forma: até ao 9º ano – 24%; 12º ano – 34,8%; frequência universitária – 14,2%; licenciatura e bacharel – 24,1%; com especializações e mestrado – 1,8%.

3.4. O questionário

O instrumento de recolha de dados escolhido foi o questionário estruturado, que procurou, por um lado medir os traços da personalidade e, por outro, o desempenho dos empregados de contacto das lojas analisadas. De salientar que o questionário continha outras variáveis não relevantes para este estudo tendo em conta o objectivo definido. A

escolha deste instrumento de recolha de dados deve-se a um conjunto de factores, tais como: maior confidencialidade; mais tempo disponível para reflexão; maior sistematização das respostas obtidas, a existência de escalas na literatura para medir as variáveis em análise, entre outras.

Foi realizado um pré-teste com o objectivo de verificar a consistência, clareza e adequabilidade do questionário, tendo para isso sido distribuídos 20 questionários a empregados de lojas. Pretendeu-se avaliar com este pré-teste se os entrevistados encontravam dificuldades com alguma afirmação ou com qualquer outro aspecto do questionário, assim como o interesse suscitado pelo questionário e a sua extensão, traduzida no tempo que levaram a preenchê-lo. Os comentários obtidos, juntamente com a análise estatística, levaram a algumas alterações no questionário como por exemplo nas frases incluídas no questionário. Acrescentaram-se ainda novos itens, e alterou-se a escala de Likert de 7 para 5 intervalos.

Para medir os traços da personalidade dos empregados de contacto, conjugámos a escala usada por Mowen (2000), com a de Mowen and Spears (1999). A dimensão competitividade da personalidade foi medida através de um conjunto de 4 afirmações na forma positiva, relativamente às quais é solicitado ao empregado que emita o seu grau de concordância ou discordância, utilizando para o efeito uma escala de 5 opções, onde “1” representava “Discordo totalmente”, “3” representava “Não concordo nem discordo” e “5” representava “Concordo totalmente”. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

- Para mim é importante ter um desempenho superior ao das outras pessoas;
- Eu gosto muito de competir com as outras pessoas;

- Eu sou uma pessoa mais competitiva do que as outras;
- Ganhar para mim é extremamente importante.

O materialismo foi medido através de um conjunto de 4 afirmações na forma positiva. Também aqui é solicitado aos colaboradores que indiquem o seu grau de concordância ou discordância, utilizando a escala de 5 valores. As afirmações utilizadas são:

- Eu sinto prazer em comprar coisas caras
- Eu sinto prazer em comprar coisas luxuosas
- Adquirir coisas valiosas é importante para mim
- Eu gosto mais de possuir coisas bonitas do que as outras pessoas

A necessidade de aprender foi medida utilizando uma escala com 5 afirmações que inclui as seguintes afirmações:

- Eu estou sempre à procura de aprender coisas novas
- Eu gosto de lidar com ideias novas
- Eu gosto mais de aprender coisas novas do que as outras pessoas
- Para mim é importante aprender com cada experiência de vida que tenho
- A informação é o meu recurso mais importante

A abertura foi medida utilizando um conjunto de 5 afirmações, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância, quanto às seguintes afirmações:

- Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa
- Eu sou mais original do que as outras pessoas
- Eu sou imaginativo(a)
- Eu encontro soluções originais para os problemas
- Eu sou apreciador(a) de arte

Grau de organização foi medido utilizando um conjunto de 5 afirmações, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância. As afirmações utilizadas são:

- Eu sou uma pessoa metódica(o)
- Eu sou uma pessoa organizada
- Eu sou uma pessoa eficiente
- Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa
- Eu sou uma pessoa cuidadosa

Para medir as restantes dimensões da personalidade, extroversão, estabilidade emocional, amabilidade e necessidade de actividade, foi essencialmente utilizada a escala presente em Mowen and Spears (1999). A introversão foi medida utilizando um conjunto de 3 afirmações na positiva, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância. As afirmações utilizadas são:

- Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras
- Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas

- Eu sou uma pessoa reservada/tímida

A instabilidade emocional foi medida através de um conjunto de 5 afirmações. Também aqui é solicitado aos colaboradores que indiquem o seu grau de concordância ou discordância, utilizando a escala de 5 níveis. As afirmações utilizadas são:

- Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras
- Eu sou uma pessoa muito instável
- Eu sou invejoso(a)
- As minhas emoções ora sobem ora descem
- Eu sou mais irritável que as outras pessoas

A amabilidade foi medida utilizando um conjunto de 3 afirmações na positiva relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância, quanto às seguintes afirmações:

- Eu sou amável para com as outras pessoas
- Eu sou simpático(a)
- Eu sou atencioso para com os outros

A necessidade de actividade foi medida utilizando um conjunto de 3 afirmações na positiva, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância. As afirmações utilizadas são as seguintes:

- Para mim é difícil estar parado

- Eu sou uma pessoa muito activa no dia-a-dia
- Para mim é difícil passar muito tempo sentado(a)

Para medir o desempenho dos empregados foi utilizada escala desenvolvida por Bush et al (1990), que foi conjugada com a escala de desempenho utilizada por Singh (2000).

A capacidade de lidar com mercadorias foi medida utilizando um conjunto de 6 afirmações, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o grau de concordância ou discordância. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

- Eu faço com exactidão a inventariação/contagem dos produtos
- Após a chegada de produtos, eu disponho-os rapidamente nas prateleiras/local de vendas/local apropriado
- Eu mantenho os produtos dispostos de um modo agradável e organizado
- Eu evito a perda/degradação de produtos causada por mau manuseamento/exposição
- Eu evito que ocorram rupturas de stocks
- Eu conheço bem como decorre o processo de encomenda e chegada de mercadorias.

A capacidade de venda foi medida utilizando um conjunto de 4 afirmações, na positiva relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância, quanto às seguintes afirmações:

- Tenho uma boa capacidade para levar os clientes a efectuarem compras
- Eu sou bom a promover a venda de produtos novos
- Eu dou um contributo elevado para que a loja atinja os objectivos de venda
- Eu sou bom a promover produtos com boas margens de lucro

O conhecimento dos produtos foi medido utilizando um conjunto de 5 afirmações, na positiva, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância, quanto às seguintes afirmações:

- Eu conheço bem a qualidade dos produtos que vendo
- Eu sei sempre os produtos que estão em promoção ou em campanha
- Eu conheço bem os materiais de que são feitos os produtos que vendo
- Eu conheço bem os pontos fortes e fracos dos produtos que vendo
- Eu conheço bem os produtos acessórios/complementares

O conhecimento das políticas da loja foi avaliado com um conjunto de 8 afirmações, na positiva, relativamente às quais é pedido ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância, as afirmações utilizadas foram as seguintes:

- Eu mantenho-me actualizado(a) acerca das políticas e procedimentos da empresa
- Eu mantenho os registos da empresa actualizados
- Eu conheço bem os procedimentos e políticas da loja/estabelecimento
- Eu forneço à empresa toda a documentação de forma completa e com exactidão
- Quando tenho que prestar informação/preencher documentação para a empresa, eu faço-o com todo o rigor

- Eu sou pontual a chegar ao trabalho, às reuniões de trabalho e a outros agendamentos
- No dia-a-dia eu cumpro com exactidão as instruções do meu supervisor/chefe
- Globalmente, eu encaro este trabalho de forma muito positiva

A confiança foi medida utilizando um conjunto de 6 afirmações na positiva, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o grau de concordância ou discordância. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

- Tomo a iniciativa de ajudar os clientes, mesmo que isso prejudique o meu desempenho
- Arranjo tempo para ajudar os clientes, mesmo que isso prejudique o meu desempenho
- Eu presto um serviço cortês ao cliente
- Eu inspiro confiança aos meus clientes no serviço que presto
- Eu inspiro segurança aos clientes
- Eu tenho conhecimentos adequados para responder às perguntas dos clientes

A prontidão foi medida utilizando um conjunto de 7 afirmações, na positiva. Também aqui é pedido ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância relativamente às seguintes afirmações:

- Respondo prontamente às solicitações dos clientes
- Atendo prontamente as chamadas telefónicas
- Eu cumpro prontamente as promessas que faço aos clientes

- Globalmente, presto o serviço com prontidão a todos os meus clientes
- Sempre que é necessário efectuar um telefonema, eu faço-o prontamente
- Eu nunca estou demasiado ocupado para responder aos pedidos dos clientes
- Eu estou sempre pronto para ajudar os clientes

Para medir a atenção individualizada foi utilizado um conjunto de 4 afirmações, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância ou discordância. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

- Ouço atentamente os clientes para compreender e identificar as suas necessidades
- Ofereço soluções às preocupações e questões específicas de cada cliente
- Eu dou uma atenção individualizada a cada um dos meus clientes
- Sirvo cada cliente com os melhores interesses de cada um em mente

A fiabilidade foi medida utilizando um conjunto de 7 afirmações na positiva, relativamente às quais se pede ao empregado que indique o seu grau de concordância, quanto às seguintes afirmações:

- Quando prometo aos clientes fazer algo num certo prazo, eu cumpro
- Eu resolvo os problemas dos clientes à primeira vez
- Eu interesso-me genuinamente pelos interesses dos clientes
- Dou informação correcta e exacta aos meus clientes
- Eu asseguro que os outros colaboradores/responsáveis da empresa dão o seguimento necessário aos pedidos dos clientes
- Eu faço o meu trabalho de uma forma rigorosa

- Digo aos clientes os factos verdadeiros e não o que eles querem ouvir

3.5 Constituição final das variáveis

Para avaliar as características psicométricas das escalas utilizou-se como ferramenta estatística o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Esta avaliação compreendeu várias etapas.

Numa primeira fase, verificou-se para cada uma das variáveis se não havia erros de inserção analisando a frequência das variáveis. De seguida analisou-se a correlação de cada item com os restantes itens de cada escala, tendo como objectivo eliminar aqueles que apresentassem correlações inferiores a 0,25.

De seguida, e escala a escala, aplicou-se a análise factorial aos itens que constituem cada uma das escalas. Verificou-se que as dimensões da personalidade eram todas unidimensionais. Quanto às dimensões do desempenho, verificou-se que a fiabilidade acusou a existência de dois factores. Contudo, o Scree Plot indicou apenas um factor. Para além disso, os itens dos 2 factores extraídos pela análise factorial não parecem ser diferentes em termos de conteúdo, pelo que se formou um índice que resultou da média de todos os itens. Também a variável conhecimento das políticas da loja, depois de sujeita a análise factorial, revelou possuir três factores. Contudo, e tendo em conta a escala ter sido considerada como unidimensional no artigo original, o facto de as diferentes dimensões encontradas possuírem itens semelhantes, e ainda que a análise factorial tende a originar múltiplos factores à medida que o número de itens aumenta, tratou-se a escala como unidimensional. Por outro lado, o facto de os itens estarem distribuídos pelos três factores,

faz com que os diferentes factores tenham um peso sensivelmente igual na formação do índice global, que corresponde à média de todos os itens.

Seguidamente vão ser apresentados os resultados da análise factorial para cada escala. A análise factorial é um procedimento que tem como objectivo a redução de dados, fazendo a análise do conjunto de todas as relações interdependentes entre as variáveis utilizadas no estudo. Ao aplicar a análise factorial, e de forma genérica, são retirados os itens com *loadings* elevados em mais de um factor, os itens que não apresentam *loadings* elevados em nenhum factor e, também, os itens com *loadings* elevados no factor incorrecto.

Na tabela 1 são apresentados os quatro itens que traduzem a solução final da análise factorial da variável confiança, uma dimensão do desempenho dos empregados. Com a solução encontrada verificou-se que a variável confiança apresenta apenas um factor. Estes quatro itens, pretendem avaliar o grau de confiança que os empregados passam aos clientes.

Tabela 1: Resultado da análise factorial da variável Confiança:

	Component
	1
Eu inspiro segurança aos clientes	,904
Eu inspiro confiança aos meus clientes no serviço que presto	,880
Eu tenho conhecimentos adequados para responder às perguntas dos clientes	,694
Eu presto um serviço cortês ao cliente	,609

Na tabela seguinte, são apresentados os 7 itens que representam os resultados da análise factorial da variável prontidão. O resultado mostra-nos que existe apenas um factor, ou seja todos os itens possuem um *loading* elevado em apenas um factor, pelo que todos os itens medem a mesma coisa, neste caso pretendem medir qual a prontidão dos empregados na prestação do seu serviço.

Tabela 2: Resultado da análise factorial da variável Prontidão:

	Component
	1
Globalmente, presto o serviço com prontidão a todos os meus clientes	,784
Eu estou sempre pronto para ajudar os clientes	,743
Atendo prontamente as chamadas telefónicas	,738
Sempre que é necessário efectuar um telefonema, eu faço-o prontamente	,737
Eu cumpro prontamente as promessas que faço aos clientes	,690
Respondo prontamente às solicitações dos clientes	,654
Eu nunca estou demasiado ocupado para responder aos pedidos dos clientes	,616

A tabela 3 apresenta os 4 itens que mostram a solução final da análise factorial da variável atenção individualizada. O resultado da análise factorial, mostra-nos que a variável atenção individualizada apresenta apenas um factor. Os quatro itens apresentados pretendem avaliar a atenção que os empregados davam a cada cliente individualmente.

Tabela 3: Resultado da análise factorial da variável Atenção individualizada:

	Component	
	1	
Sirvo cada cliente com os melhores interesses de cada um em mente		,910
Ofereço soluções às preocupações e questões específicas de cada cliente		,846
Eu dou uma atenção individualizada a cada um dos meus clientes		,817
Ouçoo atentamente os clientes para compreender e identificar as suas necessidades		,776

Na tabela abaixo são apresentados os sete itens que traduzem os resultados da análise factorial da variável Fiabilidade. A solução final encontrada, mostra-nos que esta variável apresenta dois factores, o que nos levou a fazer o Scree Plot, para confirmar o número de factores. Contudo, o Scree Plot indicou apenas um factor tal como podemos verificar no gráfico 1. Tal como já referi anteriormente, os itens dos 2 factores extraídos pela análise factorial não parecem ser diferentes em termos de conteúdo, pelo que se formou um índice que resultou da média de todos os itens.

Tabela 4: Resultado da análise factorial da variável Fiabilidade:

	Component	
	1	2
Digo aos clientes os factos verdadeiros e não o que eles querem ouvir	,808	
Dou informação correcta e exacta aos meus clientes	,781	
Quando prometo aos clientes fazer algo num certo prazo, eu cumpro	,728	,352
Eu interesso-me genuinamente pelos interesses dos clientes		,874
Eu resolvo os problemas dos clientes à primeira vez		,655
Eu asseguro que outros colaboradores/responsáveis da empresa dão o seguimento necessário aos pedidos dos meus clientes		,626
Eu faço o meu trabalho de uma forma rigorosa	,494	,555

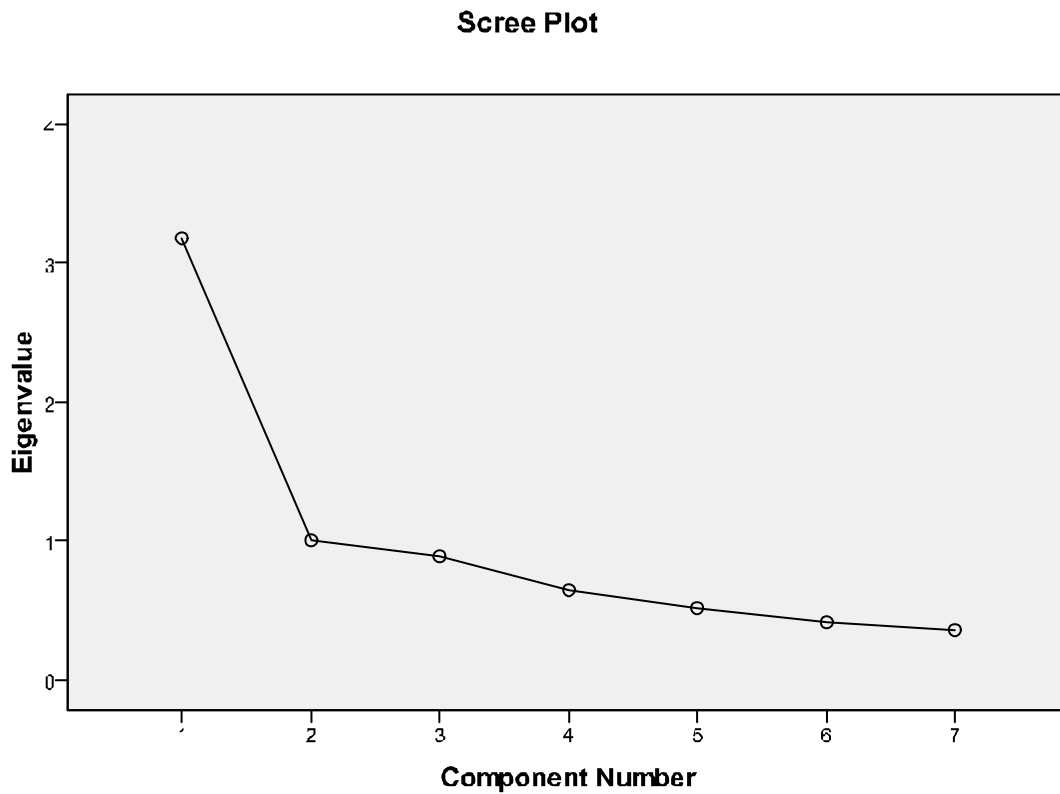


Gráfico 1: Scree Plot da variável Fiabilidade

Na tabela 5 são apresentados os 6 itens que traduzem o resultado final da análise factorial da variável capacidade de lidar com mercadorias. A tabela mostra-nos a existência de apenas um factor. Estes 6 itens pretendem medir a capacidade que cada empregado tem para lidar com mercadorias.

Tabela 5: Resultado da análise factorial da variável Capacidade de lidar com mercadorias

	Component
	1
Eu mantenho os produtos dispostos de um modo agradável e organizado	,866
Após a chegada de produtos, eu disponho-os rapidamente nas prateleiras/local de vendas/local apropriado	,821
Eu evito a perda/degradação de produtos causada por mau manuseamento/exposição	,748
Eu faço com exactidão a inventariação/contagem dos produtos	,729
Eu conheço bem como decorre o processo de encomenda e chegada de mercadorias	,702
Eu evito que ocorram rupturas de stock	,609

A tabela seguinte mostra-nos os cinco itens que constituem o resultado final da análise factorial da variável conhecimento do produto. Também esta variável apresenta apenas um factor. Estes itens pretendem medir qual o grau de conhecimento que os empregados têm do produto.

Tabela 6: Resultado da análise factorial da variável Conhecimento do produto:

	Component
	1
Eu conheço bem os materiais de que são feitos os produtos que vendo	,848
Eu conheço bem os pontos fortes e fracos dos produtos que vendo	,846
Eu conheço bem os produtos acessórios/complementares	,806
Eu conheço bem a qualidade dos produtos que vendo	,794
Eu sei sempre os produtos que estão em promoção ou em campanha	,578

Na tabela abaixo são apresentados os oito itens que constituem a solução final da análise factorial da variável conhecimento das políticas da loja. A solução encontrada mostra-nos a existência de 3 factores, no entanto tal como já foi referido anteriormente é necessário ter em conta que a análise factorial tende a originar múltiplos factores à medida que o número de itens aumenta e também é necessário considerar o facto de as diferentes dimensões encontradas possuírem itens semelhantes. Por outro lado, o facto de os itens estarem distribuídos pelos três factores, faz com que os diferentes factores tenham um peso sensivelmente igual na formação do índice global, que corresponde à média de todos os itens. Estes itens pretendiam medir o conhecimento que cada empregado possui quanto às políticas da loja onde trabalha.

Tabela 7: Resultado da análise factorial da variável Conhecimento das políticas da loja:

	Component		
	1	2	3
Eu mantenho-me actualizado(a) acerca das políticas e procedimentos da empresa	,894		
Eu conheço bem os procedimentos e políticas da loja/estabelecimento	,890		
Eu mantenho os registos da empresa actualizados	,877		
Globalmente, eu encaro este trabalho de forma muito positiva		,838	
No dia-a-dia eu cumpro com exactidão as instruções do meu supervisor/chefe		,815	
Eu sou pontual a chegar ao trabalho, às reuniões de trabalho e a outros agendamentos		,614	,478
Eu forneço à empresa toda a documentação de forma completa e com exactidão			,847
Quando tenho que prestar informação/preencher documentação para a empresa, eu faço-o com todo o rigor			,790

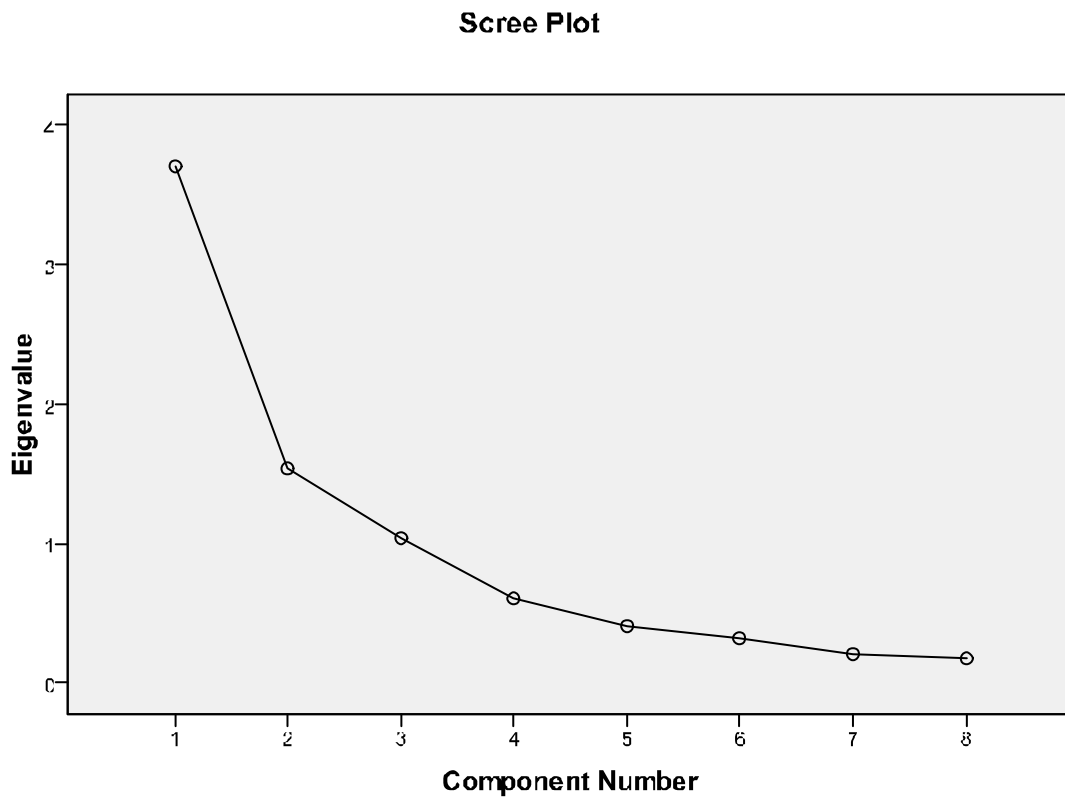


Gráfico 2: Scree Plot da variável Conhecimento das Políticas da Loja

Na tabela 8, são apresentados os 4 itens que correspondem à solução final da análise factorial da variável capacidade de venda. A solução apresentada na tabela mostra a existência de apenas um factor. Estes itens pretendiam medir a capacidade de venda dos empregados.

Tabela 8: Resultado da análise factorial da variável Capacidade de venda:

	Component
	1
Eu sou bom a promover a venda de produtos novos	,889
Tenho uma boa capacidade para levar os clientes a efectuarem compras	,867
Eu dou um contributo elevado para que a loja atinja os objectivos de vendas	,860
Eu sou bom a promover produtos com boas margens de lucros	,843

Na tabela 9 são apresentados os cinco itens que traduzem a solução final da análise factorial da variável grau de organização relativa à personalidade dos empregados de contacto. Com a solução encontrada verificou-se que a variável organização apresenta apenas um factor.

Tabela 9: Resultado da análise factorial da variável Organização:

	Component
	1
Eu sou uma pessoa eficiente	,821
Eu sou uma pessoa cuidadosa	,774
Eu sou uma pessoa organizada	,745
Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa	,699
Eu sou uma pessoa metódico(a)	,618

A tabela seguinte mostra-nos os cinco itens que constituem o resultado final da análise factorial da variável necessidade de aprender dos empregados. Esta variável apresenta apenas um factor.

Tabela 10: Resultado da análise factorial da variável Necessidade de aprender:

	Component
	1
Eu gosto de lidar com ideias novas	,817
Para mim é importante aprender com cada experiência de vida que tenho	,813
Eu estou sempre à procura de aprender coisas novas	,790
A informação é o meu recurso mais importante	,761
Eu gosto mais de aprender coisas novas do que as outras pessoas	,488

A tabela 11 apresenta os 4 itens que mostram a solução final da análise factorial da variável materialismo dos empregados. O resultado da análise factorial, mostra-nos que a variável materialismo apresenta apenas um factor.

Tabela 11: Resultado da análise factorial da variável Materialismo:

	Component
	1
Adquirir coisas valiosas é importante para mim	,923
Eu sinto prazer em possuir coisas luxuosas	,922
Eu sinto prazer em comprar coisas caras	,900
Eu gosto mais de possuir coisas bonitas do que as outras pessoas	,744

Na tabela 12, são apresentados os cinco itens que traduzem a solução final da análise factorial da variável grau de abertura dos empregados de contacto. A solução encontrada revela-nos a existência de apenas um factor.

Tabela 12: Resultado da análise factorial da variável Abertura:

	Component
	1
Eu sou imaginativo(a)	,867
Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa	,755
Eu encontro soluções originais para os problemas	,707
Eu sou apreciador(a) de arte	,639
Eu sou mais original do que as outras pessoas	,523

A tabela 13 mostra-nos os quatro itens que correspondem à solução final da análise factorial da variável competitividade dos empregados. A tabela mostra-nos que esta variável apresenta apenas um factor.

Tabela 13: Resultado da análise factorial da variável Competitividade:

	Component
	1
Eu gosto muito de competir com as outras pessoas	,906
Eu sou uma pessoa mais competitiva do que as outras	,878
Ganhar para mim é extremamente importante	,792
Para mim é importante ter um desempenho superior ao das outras pessoas	,689

Na tabela 14 são apresentados os cinco itens que traduzem o resultado final da análise factorial da variável grau de instabilidade dos empregados. A tabela mostra-nos a existência de apenas um factor.

Tabela 14: Resultado da análise factorial da variável Instabilidade:

	Component
	1
Eu sou uma pessoa muito instável	,874
Eu sou mais irritável que as outras pessoas	,831
As minhas emoções ora sobem, ora descem	,786
Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras	,772
Eu sou invejoso(a)	,648

Na tabela 15, são apresentados os 3 itens que representam os resultados da análise factorial da variável introversão. O resultado mostra-nos que existe apenas um factor, ou seja todos os itens convergem para medir a mesma coisa, neste caso pretendem medir qual o grau de introversão dos empregados.

Tabela 15: Resultado da análise factorial da variável Introversão:

	Component
	1
Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas	,945
Eu sou uma pessoa reservada /tímida	,927
Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras	,918

A tabela abaixo mostra-nos os 3 itens que traduzem a solução final da análise factorial da variável amabilidade dos empregados. A solução encontrada reflecte a existência de apenas um factor.

Tabela 16: Resultado da análise factorial da variável amabilidade:

	Component
	1
Eu sou simpático(a)	,855
Eu sou atencioso para com os outros	,847
Eu sou amável para com as outras pessoas	,657

Na tabela 17 são apresentados os 3 itens que constituem a solução final da análise factorial da variável necessidade de actividade dos empregados. Esta variável, tal como podemos verificar na tabela apresenta apenas um factor.

Tabela 17: Resultado da análise factorial da variável Necessidade de actividade:

	Component
	1
Para mim é difícil estar parado(a)	,885
Eu sou uma pessoa muito activa no dia-a-dia	,850
Para mim é difícil passar muito tempo sentado(a)	,779

De seguida, aplicou-se uma medida de verificação de consistência interna, *Alpha de Cronbach*, a cada uma das escalas. Segundo a maioria dos autores existe uma boa consistência interna quando o *Alpha* apresenta valores superiores a 0.8 e uma consistência interna razoável a partir de 0.7 (Pestana e Gageiro, 1998). A partir desta análise, no que diz respeito às dimensões do desempenho, procedeu-se à eliminação de dois itens da variável confiança, tendo todos os outros itens que medem as restantes dimensões do desempenho dos empregados, permanecido na análise.

No que diz respeito à personalidade, depois de verificada a consistência interna das diferentes variáveis, foi necessária a eliminação de um item da variável necessidade de aprender, e de um item 1 da variável amabilidade. Nas tabelas seguintes apresenta-se o *Alpha* encontrado para as variáveis usadas.

Tabela 18: Alpha de Cronbach para as dimensões do desempenho

Variáveis	Alpha de Cronbach
Confiança	0.77
Prontidão	0.83
Atenção individualizada	0.86
Fiabilidade	0.79
Capacidade lidar com mercadorias	0.83
Conhecimento dos produtos	0.84
Conhecimento das políticas da loja	0.83
Capacidade de venda	0.89

Tabela 19: Alpha de Cronbach para as dimensões da personalidade

Variáveis	Alpha de Cronbach
Organização	0.77
Necessidade de aprender	0.82
Materialismo	0.90
Abertura	0.71
Competitividade	0.83
Instabilidade	0.84
Introversão	0.92
Amabilidade	0.75
Necessidade de actividade	0.77

Pode-se verificar que existem escalas que têm uma boa consistência interna (prontidão, atenção individualizada, capacidade de lidar com mercadorias, conhecimento dos produtos, conhecimento das políticas da loja, capacidade de venda, – todas com Alpha acima de 0.8) e que outras têm uma razoável consistência interna (confiança, fiabilidade, organização, abertura, amabilidade, necessidade por actividade – todas acima de 0.7)

Apresenta-se de seguida a constituição final de cada variável.

Tabela 20: Constituição final das variáveis do desempenho

Variáveis	Itens
Confiança	<p>Eu presto um serviço cortês ao cliente</p> <p>Eu inspiro confiança aos meus clientes no serviço que presto</p> <p>Eu inspiro segurança aos clientes</p> <p>Eu tenho conhecimentos adequados para responder às perguntas dos clientes</p>
Prontidão	<p>Respondo prontamente às solicitações dos clientes</p> <p>Atendo prontamente às chamadas telefónicas</p> <p>Eu cumpro prontamente as promessas que faço aos clientes</p> <p>Globalmente, presto o serviço com prontidão a todos os meus clientes</p> <p>Sempre que é necessário efectuar um telefonema, eu faço prontamente</p> <p>Eu nunca estou demasiado ocupado para responder aos pedidos dos clientes</p> <p>Eu estou sempre pronto para ajudar os clientes</p>
Atenção individualizada	<p>Ouçoo atentamente os clientes para compreender e identificar as suas necessidades</p> <p>Ofereço soluções às preocupações e questões específicas de cada cliente</p> <p>Eu dou uma atenção individualizada a cada um dos meus clientes</p> <p>Sirvo cada cliente com os melhores interesses de cada um em mente</p>
Fiabilidade	<p>Quando prometo aos clientes fazer algo num certo prazo, eu cumpro</p> <p>Eu resolvo os problemas dos clientes à primeira vez</p> <p>Eu interesso-me genuinamente pelos interesses dos clientes</p> <p>Dou informação correcta e exacta aos meus clientes</p> <p>Eu asseguro que os outros colaboradores/responsáveis da empresa dão o seguimento necessário aos pedidos dos clientes</p> <p>Eu faço o meu trabalho de uma forma rigorosa</p> <p>Digo aos clientes os factos verdadeiros e não o que eles querem ouvir</p>
Capacidade de lidar com mercadorias	<p>Eu faço com exactidão a inventariação/contagem dos produtos</p> <p>Após a chegada de produtos, eu disponho-os rapidamente nas prateleiras/local de vendas/local apropriado</p> <p>Eu mantenho os produtos dispostos de um modo agradável e organizado</p> <p>Eu evito a perda/degradação de produtos causada por mau manuseamento/exposição</p> <p>Eu evito que ocorram rupturas de stocks</p> <p>Eu conheço bem como decorre o processo de encomenda e chegada de mercadorias.</p>
Conhecimento do produto	<p>Eu conheço bem a qualidade dos produtos que vendo</p> <p>Eu sei sempre os produtos que estão em promoção ou em campanha</p> <p>Eu conheço bem os materiais de que são feitos os produtos que vendo</p> <p>Eu conheço bem os pontos fortes e fracos dos produtos que vendo</p> <p>Eu conheço bem os produtos acessórios/complementares</p>
Conhecimento das políticas da loja	<p>Eu mantenho-me actualizado(a) acerca das políticas e procedimentos da empresa</p> <p>Eu mantenho os registos da empresa actualizados</p> <p>Eu conheço bem os procedimentos e políticas da loja/estabelecimento</p> <p>Eu forneço à empresa toda a documentação de forma completa e com exactidão</p> <p>Quando tenho que prestar informação/preencher documentação para a empresa, eu faço-o com todo o rigor</p> <p>Eu sou pontual a chegar ao trabalho, às reuniões de trabalho e a outros agendamentos</p> <p>No dia-a-dia eu cumpro com exactidão as instruções do meu supervisor/chefe</p> <p>Globalmente, eu encaro este trabalho de forma muito positiva</p>
Capacidade de venda	<p>Tenho uma boa capacidade para levar os clientes a efectuarem compras</p> <p>Eu sou bom a promover a venda de produtos novos</p> <p>Eu dou um contributo elevado para que a loja atinja os objectivos de venda</p> <p>Eu sou bom a promover produtos com boas margens de lucro</p>

Tabela 21: Constituição final das variáveis da Personalidade

Variáveis	Itens
Grau de organização	Eu sou uma pessoa metódica(o) Eu sou uma pessoa organizada Eu sou uma pessoa eficiente Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa Eu sou uma pessoa cuidadosa
Necessidade de aprender	Eu estou sempre à procura de aprender coisas novas Eu gosto de lidar com ideias novas Para mim é importante aprender com cada experiência de vida que tenho A informação é o meu recurso mais importante
Materialismo	Eu sinto prazer em comprar coisas caras Eu sinto prazer em possuir coisas luxuosas Adquirir coisas valiosas é importante para mim Eu gosto mais de possuir coisas bonitas do que as outras pessoas
Abertura	Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa Eu sou mais original do que as outras pessoas Eu sou imaginativo(a) Eu encontro soluções originais para os problemas Eu sou apreciador(a) de arte
Competitividade	Para mim é importante ter um desempenho superior ao das outras pessoas; Eu gosto muito de competir com as outras pessoas; Eu sou uma pessoa mais competitiva do que as outras; Ganhar para mim é extremamente importante
Instabilidade	Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras Eu sou uma pessoa muito instável Eu sou invejoso(a) As minhas emoções ora sobem ora descem Eu sou mais irritável que as outras pessoas
Introversão	Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas Eu sou uma pessoa reservada/tímida
Amabilidade	Eu sou simpático(a) Eu sou atencioso para com os outros
Necessidade de actividade	Para mim é difícil estar parado Eu sou uma pessoa muito activa no dia-a-dia Para mim é difícil passar muito tempo sentado(a)

3.6 – Conclusão

Neste capítulo começou-se por definir o objectivo do trabalho, passando depois para a recolha dos dados e a caracterização da amostra, neste ponto é descrita a forma como foram recolhidos os dados e é feita a caracterização da amostra.

De seguida, é apresentado o instrumento da recolha de dados, o questionário, a forma como este foi construído, e as medidas utilizadas relativas às variáveis de investigação.

Por último, utiliza-se o SPSS para proceder à análise dos dados, apresentando-se a análise factorial e os resultados da consistência interna para cada variável e a sua constituição final.

Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados do estudo efectuado, introduzindo e explicando, previamente, o processo utilizado para a estimação do modelo de investigação. Com o propósito de testar o objectivo do estudo, analisou-se inicialmente as correlações e, posteriormente, recorreu-se à regressão linear, que consiste numa técnica estatística que analisa a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Após a apresentação dos resultados, estes serão discutidos.

4.2. Análise correlacional

Na correlação foi utilizada a correlação *de Pearson*. O coeficiente de correlação *de Pearson* é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia de -1 a 1. Para a sua avaliação, é sugerido que, em termos absolutos, um R menor que 0,2 indica uma associação linear muito baixa, entre 0,2 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta; e por último entre 0,9 e 1 muito alta (Pestana e Gageiro, 2005).

A matriz de correlações das variáveis pode ser observada na tabela 22. A matriz evidencia que as diferentes dimensões da personalidade influenciam o desempenho dos empregados. Assim pode verificar-se que:

- A confiança está positivamente associada ao grau de organização e à amabilidade e está negativamente associada à introversão.
- A prontidão está positivamente associada ao grau de organização; à necessidade de aprender; à abertura e à amabilidade.
- A atenção individualizada está positivamente associada ao grau de organização; necessidade de aprender; necessidade de aprender; abertura e amabilidade.
- A fiabilidade está positivamente associada ao grau de organização; necessidade de aprender; abertura e amabilidade.
- A capacidade de lidar com mercadorias está positivamente associada ao grau de organização e necessidade de aprender.
- O conhecimento do produto está positivamente associado ao grau de organização; necessidade de aprender e está negativamente associado à instabilidade e introversão.
- O conhecimento das políticas da loja está positivamente associado ao grau de organização; necessidade de aprender e amabilidade.
- A capacidade de venda está positivamente relacionada com o grau de organização; necessidade de aprender; abertura e amabilidade.

- As dimensões da personalidade materialismo e competitividade não estão significativamente associadas a nenhuma das dimensões do desempenho.

Tabela 22 – Matriz de correlações das variáveis de estudo

	Confiança	Prontidão	Atenção individualizada	Fiabilidade	Capacidade lidar com mercadorias	Conhecimento produto	Conhecimento da política da loja	Capacidade de venda	Grau de organização	Necessidade aprender
Confiança	1									
Prontidão	,616**	1								
Atenção individualizada	,461**	,566**	1							
Fiabilidade	,596**	,599**	,600**	1						
Capacidade lidar com mercadorias	,275**	,425**	,287**	,404**	1					
Conhecimento produto	,297**	,346**	,292**	,342**	,723**	1				
Conhecimento da política da loja	,467**	,531**	,440**	,549**	,635**	,645**	1			
Capacidade de venda	,460**	,323**	,300**	,466**	,499**	,459**	,542**	1		
Grau de organização	,435**	,354**	,292**	,378**	,287**	,313**	,461**	,418**	1	
Necessidade de aprender	,103	,331**	,382**	,247**	,321**	,302**	,419**	,312**	,498**	1
Materialismo	,113	-,082	,006	,081	-,069	-,040	-,042	,107	-,039	-,148
Abertura	,122	,233*	,308**	,219*	,109	,118	,113	,203*	,261**	,368**
Competitividade	,109	-,099	-,041	,093	-,092	-,051	-,053	,156	,119	-,104
Instabilidade	-,030	,106	-,039	-,183	-,108	-,208*	-,140	-,167	-,014	-,092
Introversão	-,190*	,025	-,079	-,156	-,014	-,048	-,058	-,342**	-,054	-0,038
Amabilidade	,320**	,270**	,293**	,297**	,119	,140	,324**	,295**	,298**	,325**
Necessidade de actividade	,089	,110	,160	,219*	,262**	,306**	,303**	,277**	,256**	,303**

Cont. Tabela 22 – Matriz de correlações das variáveis de estudo

	Materialismo	Abertura	Competitividade	Instabilidade	Introversão	Amabilidade	Necessidade de actividade
Confiança							
Prontidão							
Atenção individualizada							
Fiabilidade							
Capacidade lidar com mercadorias							
Conhecimento produto							
Conhecimento da política loja							
Capacidade de venda							
Organização							
Necessidade de aprender							
Materialismo	1						
Abertura	,252**	1					
Competitividade	,547**	,251**	1				
Instabilidade	,154	,044	,233*	1			
Introversão	-,026	-,028	-,057	,369**	1		
Amabilidade	,011	,171	-,092	-,276**	-,243**	1	
Necessidade de actividade	,036	,278**	,138	-,258**	-,075	,243**	1

* A correlação é significativa ao nível 0,10 (2-tailed); ** A correlação é significativa ao nível 0,05 (2-tailed)

4.3. Regressão Linear

A regressão analisa as relações de associação entre a variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, indicando a forma e grau com que um conjunto de variáveis ditas explicativas determinam a variável dependente. O coeficiente de determinação (R^2) varia entre 0 e 1 e mede a proporção da variação total da variável dependente (Y) que é decorrente da variação nas variáveis independentes ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$). Assim, quanto mais perto o valor de R^2 estiver de um (1), maior será a percentagem da variação de uma variável explicada pelas variáveis independentes.

Nas tabelas seguintes apresentamos os resultados da regressão linear, pretendendo-se verificar se as dimensões da personalidade (variáveis independentes), explicam de alguma forma o desempenho dos empregados. A equação para cada dimensão do desempenho será apresentada numa tabela diferenciada.

Tabela 23 – Resultado da regressão da variável confiança vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Confiança	Organização	,617	,135	4,584	,000	1,461	,287	,224	4,564 (,000)
	Necessidade aprender	-,195	,115	-1,699	,092	1,672			
	Materialismo	,055	,059	,931	,354	1,549			
	Abertura	,011	,093	,122	,903	1,377			
	Competitividade	-,010	,068	-,153	,879	1,693			
	Instabilidade	,038	,070	,535	,594	1,415			
	Introversão	-,074	,050	-1,485	,141	1,231			
	Amabilidade	,249	,106	2,344	,021	1,322			
	Necessidade de actividade	-,023	,073	-,314	,754	1,308			
	Constante	1,975	,591	3,343	,001				

Os resultados obtidos na regressão indicam que:

- A confiança é influenciada positivamente pelo grau de organização ($\beta=,617$) e pela amabilidade ($\beta=,249$) e de forma negativa é influenciada pela necessidade de aprender ($\beta=-,195$).

Tabela 24 – Resultado da regressão da variável Prontidão vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Prontidão	Organização	,280	,126	2,217	,029	1,461	,240	,173	3,587 (,001)
	Necessidade aprender	,090	,108	,838	,404	1,672			
	Materialismo	-,021	,056	-,375	,708	1,549			
	Abertura	,124	,087	1,430	,156	1,377			
	Competitividade	-,093	,064	-1,466	,146	1,693			
	Instabilidade	,135	,066	2,045	,043	1,415			
	Introversão	,002	,047	,037	,971	1,231			
	Amabilidade	,187	,100	1,876	,063	1,322			
	Necessidade de actividade	,011	,069	,160	,873	1,308			
	Constante	1,604	,555	2,889	,005				

Com a análise dos resultados da regressão da variável prontidão podemos verificar que:

- A prontidão é influenciada, positiva e mais significativamente pelo grau de organização ($\beta=,280$); pela amabilidade ($\beta=,187$); e pela instabilidade ($\beta=,135$).

Tabela 25 – Resultado da regressão da variável atenção individualizada vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Atenção individualizada	Organização	,143	,145	,985	,327	1,461	,220	,151	3,193 (,001)
	Necessidade aprender	,226	,124	1,833	,070	1,672			
	Materialismo	,022	,064	,341	,734	1,549			
	Abertura	,184	,100	1,847	,068	1,377			
	Competitividade	-,064	,073	-,884	,379	1,693			
	Instabilidade	,037	,076	,492	,624	1,415			
	Introversão	-,025	,054	-,475	,636	1,231			
	Amabilidade	,177	,115	1,546	,125	1,322			
	Necessidade de actividade	,002	,079	,019	,985	1,308			
	Constante	1,479	,637	2,323	,022				

Os resultados obtidos na regressão indicam que:

- Atenção individualizada é influenciada positivamente pela necessidade de aprender ($\beta=,226$); e pela abertura ($\beta=,184$);

Tabela 26 – Resultado da regressão da variável Fiabilidade vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Fiabilidade	Organização	,345	,125	2,774	,007	1,461	,222	,154	3,237 (,002)
	Necessidade aprender	,016	,106	,152	,880	1,672			
	Materialismo	,037	,055	,666	,507	1,549			
	Abertura	,067	,086	,784	,435	1,377			
	Competitividade	,020	,063	,318	,751	1,693			
	Instabilidade	-,085	,065	-1,314	,192	1,415			
	Introversão	-,022	,046	-,488	,627	1,231			
	Amabilidade	,132	,098	1,342	,183	1,322			
	Necessidade de actividade	,025	,068	,370	,712	1,308			
	Constante	1,929	,547	3,530	,001				

Com a análise dos resultados da regressão da variável fiabilidade podemos verificar que:

- A fiabilidade é influenciada pelo grau de organização ($\beta=,345$).

Tabela 27 – Resultado da regressão da variável capacidade de lidar com mercadorias vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Capacidade de lidar com mercadorias	Organização	,271	,158	1,712	,090	1,461	,167	,093	2,269 (,023)
	Necessidade aprender	,221	,135	1,638	,104	1,672			
	Materialismo	,029	,070	,422	,674	1,549			
	Abertura	-,029	,109	-,265	,791	1,377			
	Competitividade	-,092	,080	-1,162	,298	1,693			
	Instabilidade	-,025	,082	-,303	,763	1,415			
	Introversão	,004	,058	,075	,940	1,231			
	Amabilidade	-,072	,125	-,940	,566	1,322			
	Necessidade de actividade	,156	,086	,566	,073	1,308			
	Constante	2,170	,695	3,124	,002				

Com a análise dos resultados da regressão da variável capacidade de lidar com mercadorias podemos verificar que:

- A capacidade de lidar com mercadorias é influenciada positivamente pelo grau de organização ($\beta=,271$); pela necessidade de aprender ($\beta=,221$), se bem que na margem da significância estatística; e pela necessidade de actividade ($\beta=,156$)

Tabela 28 – Resultado da regressão da variável conhecimento do produto vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Conhecimento do produto	Organização	,373	,177	2,114	,037	1,461	,197	,126	2,776 (,006)
	Necessidade aprender	,192	,150	1,274	,206	1,672			
	Materialismo	,044	,078	,563	,575	1,549			
	Abertura	-,030	,122	-,245	,807	1,377			
	Competitividade	-,067	,089	-,750	,455	1,693			
	Instabilidade	-,135	,092	-1,471	,144	1,415			
	Introversão	,015	,065	,229	,819	1,231			
	Amabilidade	-,088	,140	-,633	,528	1,322			
	Necessidade de actividade	,187	,096	1,950	,054	1,308			
	Constante	1,802	,775	2,324	,022				

Os resultados obtidos na regressão indicam que:

- O conhecimento do produto é positivamente influenciado pelo grau de organização ($\beta=,373$); e pela necessidade de actividade ($\beta=,187$);

Tabela 29 – Resultado da regressão da variável conhecimento das políticas da loja vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Conhecimento das políticas da loja	Organização	,404	,125	3,234	,002	1,461	,318	,257	5,273 (,000)
	Necessidade aprender	,212	,106	1,990	,049	1,672			
	Materialismo	,040	,055	,721	,473	1,549			
	Abertura	-,098	,086	-1,135	,259	1,377			
	Competitividade	-,050	,063	-,788	,432	1,693			
	Instabilidade	-,022	,065	-,341	,734	1,415			
	Introversão	,008	,046	,182	,856	1,231			
	Amabilidade	,133	,099	1,348	,181	1,322			
	Necessidade de actividade	,115	,068	1,696	,093	1,308			
	Constante	1,312	,549	2,391	,019				

Com a análise dos resultados da regressão da variável conhecimento das políticas da loja podemos verificar que:

- O conhecimento das políticas da loja é influenciado positivamente pelo grau de organização ($\beta=,404$); necessidade de aprender ($\beta=,212$); e pela necessidade de actividade ($\beta=,115$).

Tabela 30 – Resultado da regressão da variável capacidade de venda vs dimensões da personalidade

Variável Dependente (Desempenho)	Variável independente (Dimensões personalidade)	Coef.	Std. Error	t	Sig.	VIF	R ²	R ² a	F (prob.)
Capacidade de venda	Organização	,476	,160	2,972	,004	1,461	,331	,272	5,602 (,000)
	Necessidade aprender	,158	,136	1,155	,251	1,672			
	Materialismo	,067	,071	,941	,349	1,549			
	Abertura	-,009	,110	-,084	,933	1,377			
	Competitividade	,051	,081	,634	,527	1,693			
	Instabilidade	-,026	,084	-,316	,753	1,415			
	Introversão	-,184	,059	-3,101	,002	1,231			
	Amabilidade	,099	,127	,785	,434	1,322			
	Necessidade de actividade	,103	,087	1,178	,241	1,308			
	Constante	,989	,704	1,406	,763				

Os resultados da regressão da variável capacidade de venda apresentados na tabela permitem-nos verificar que:

- A capacidade de venda é positivamente influenciada pelo grau de organização ($\beta=,476$); e é negativamente influenciada pela introversão ($\beta=-,184$).

Como podemos verificar pela análise das tabelas as variáveis capacidade de venda e conhecimento das políticas da loja, são as variáveis do desempenho que melhor são explicadas pela variabilidade das dimensões da personalidade, com R² de 33,1% e 31,8% respectivamente. De salientar ainda que as variáveis confiança, prontidão, atenção individualizada e a fiabilidade também apresentem um R² por volta dos 20%.

4.4. Discussão dos Resultados

De seguida procede-se, à discussão dos resultados, tendo como base os resultados apresentados no ponto anterior. Importa salientar que o objectivo central deste trabalho é analisar a influência que as dimensões da personalidade exercem no desempenho dos empregados de contacto.

Todas as variáveis do desempenho são influenciadas pelas dimensões da personalidade, se bem que umas em maior grau do que outras.

No que diz respeito à variável confiança verificou-se que esta é positivamente influenciada pelo grau de organização e amabilidade, o que faz todo o sentido na medida em que um empregado que seja organizado inspira confiança aos seus clientes, uma vez que prepara a sua actividade para servir os clientes. O grau de organização, representa a tendência para a precisão e organização. Neste sentido o grau de organização reflecte uma orientação para o trabalho, ou em parte, a necessidade que o trabalhador tem em fazer o seu serviço correctamente (isto é, satisfação dos clientes).

Por sua vez, um empregado bem disposto vai também cativar os clientes, motivá-los a efectuar compras, a voltarem de novo aquele estabelecimento e até mesmo a recomenda-lo aos seus amigos. Hogan et al. (1984) e Hurley (1998) também concluem que os empregados amáveis estabelecem naturalmente uma empatia com os seus clientes e têm desejo de resolver os problemas que surgem durante o trabalho. Estes empregados conseguem usar a sua satisfação pessoal para ajudar os outros a satisfazer as suas necessidades. No entanto, uma amabilidade muito elevada, pode levar os

empregados a despendem muito tempo interagindo com outros empregados ou com os clientes sobre assuntos não relacionados com o trabalho (Brown et al., 2002).

A necessidade de aprender também influencia mas negativamente a confiança. Tal como já foi referido anteriormente, Mowen (2000) diz que a necessidade de aprender é um factor básico que motiva e influencia os indivíduos a obterem informação, para desenvolver um vasto conhecimento do meio, e tomar parte num elevado nível de processamento de informação. É possível que esta influência negativamente a confiança, na medida em que esta necessidade em querer saber coisas novas e desenvolver novas ideias, pode causar desconforto nos clientes. A procura de nova informação por parte dos empregados pode levar a que os clientes fiquem reticentes e desconfiados quanto às reais intenções dos empregados.

No que toca à variável prontidão esta é influenciada positivamente pelo grau de organização, na medida em que, um empregado organizado, está muito mais disponível para atender prontamente um cliente, para responder mais rapidamente aos seus pedidos e dúvidas, pois terá preparado antecipadamente o seu dia-a-dia. Tal como já foi referido anteriormente, Thoms et al (1996) diz que o grau de organização inclui dimensões como confiança/segurança, orientação para a realização e perseverança. Este autor afirma ainda que o grau de organização “é indicativo de uma pessoa em quem se pode confiar; responsável, que possui características desejáveis e que tem uma personalidade para levar a cabo serviços ou tarefas exigidas/necessárias” (p. 354).

Neste sentido o grau de organização reflecte uma orientação para o trabalho, ou em parte, a necessidade que o trabalhador tem em fazer o seu serviço correctamente

(isto é, satisfação dos clientes), logo há uma maior prontidão por parte dos empregados em atender os clientes.

A amabilidade influencia positivamente a prontidão, na medida em que, um empregado amável tem muito mais disposição para ouvir, perceber e responder prontamente às necessidades dos clientes do que alguém que é mal-humorado.

Surpreendentemente, a instabilidade emocional também influencia positivamente a prontidão. A instabilidade emocional pode resultar num desejo incerto/variável para servir os clientes e ir ao encontro das suas necessidades. A instabilidade emocional pode estar associado à fraca habilidade e/ou motivação para servir bem os clientes. Nestes termos, seria de esperar uma relação inversa entre instabilidade e prontidão. Assim, o resultado obtido pode ser o resultado de uma aberração estatística. Contudo, é possível que existam explicações alternativas para este resultado.

No que diz respeito à variável atenção individualizada, verificou-se que é positivamente influenciada pela necessidade de aprender e pelo grau de abertura. Como já foi referido anteriormente, Mowen (2000) diz que a necessidade de aprender é um factor básico que motiva e influencia os indivíduos a obterem informação, para desenvolver um vasto conhecimento do meio, e tomar parte num elevado nível de processamento de informação. Esta influência positiva pode dever-se ao facto de a procura de informação levar o empregado a solicitar mais informação a cada cliente, donde resultará uma maior atenção individualizada. Esta atenção por parte dos empregados poder levar a que os clientes fiquem satisfeitos quando percebem que os

empregados procuram obter cada vez mais informação para responder melhor às suas necessidades e solicitações.

Tal como já foi referido anteriormente, abertura à experiência representa o grau de imaginação ou originalidade das pessoas. Esta dimensão é, segundo Mowen (2000), aquilo que se necessita para encontrar soluções novas e para se ser criativo. A abertura, de acordo com Thoms et al. (1996), caracteriza as pessoas imaginativas, curiosas, com mente aberta e altruístas. Quanto maior for o grau de abertura de uma pessoa, quando confrontados com alguns problemas, ou questões apresentadas pelos clientes, maior será a sua capacidade em encontrar soluções, com criatividade e originalidade, para resolver os problemas de cada um em particular, daí esta relação positiva entre a variável atenção individualizada e o grau de abertura. Os empregados que têm um grau de abertura elevado, têm uma maior disposição para dar atenção especial a cada um dos clientes. Se pelo contrário uma pessoa não é original, imaginativa e criativa, capaz de resolver os problemas e solicitações dos clientes, não vai ter disposição para dar uma atenção individualizada a estes, pois não terá capacidade para responder às necessidades específicas de cada cliente. Thoms et al (1996) notam que a abertura caracteriza as pessoas imaginativas, curiosas, com mente aberta e altruístas. Uma pessoa altruísta é uma pessoa que se preocupa com o bem-estar dos outros, assim é compreensível que a atenção individualizada seja influenciada pelo grau de abertura.

No que diz respeito à variável fiabilidade esta é positivamente influenciada pelo grau de organização ($\beta=0.345$). Assim, uma pessoa organizada, rigorosa e precisa será muito mais fiável do que uma pessoa desorganizada. Uma pessoa organizada, quando confrontada com um problema, conseguirá responder a esta situação de uma forma

muito mais rápida e credível, na medida em que tudo o que é necessário para a resolução ele sabe exactamente onde está e quais os procedimentos a percorrer, o que confere uma maior fiabilidade ao empregado, no desempenho do seu trabalho.

No que toca à variável capacidade de lidar com mercadorias, esta é influenciada positivamente pelo grau de organização ($\beta=.271$); pela necessidade de aprender ($\beta=.221$); e pela necessidade de actividade ($\beta=.156$). Buss (1988) propõe que as variações dos níveis de actividade representam um traço primário entre as pessoas, que está na base das diferenças individuais. Pessoas com um elevado nível de necessidade por actividade tendem a completar mais tarefas, mais coisas no seu dia-a-dia, e isso passa por também conhecer bem como lidar com as mercadorias. Esta necessidade de se manter ocupado e activo, é um factor importante para um maior desempenho dos empregados. Os empregados com baixa necessidade por actividade estarão provavelmente menos motivados para trabalhar e corresponder às exigências do trabalho, nomeadamente no que diz respeito às mercadorias.

A necessidade de aprender motiva e influencia as pessoas a quererem sempre saber mais e assim aumentar o seu conhecimento. Isto vai dar origem a um maior conhecimento do seu meio de trabalho e neste caso permite uma maior facilidade em lidar com mercadorias. Finalmente, o grau de organização conduz também à capacidade para lidar com mercadorias. Pessoas organizadas, metódicas, preparam o seu trabalho de forma mais afincada, o que acaba por se traduzir numa capacidade superior para lidar com as mercadorias.

A variável conhecimento do produto é positivamente influenciada pelo grau de organização ($\beta=.373$); e pela necessidade de actividade ($\beta=.187$); Uma pessoa organizada consegue ajustar o seu tempo e alargar o seu conhecimento sobre tudo o que está relacionado com o seu trabalho. Tenderá assim, por exemplo, a pesquisar acerca dos produtos e fornecedores, alargando os seus conhecimentos sobre as mercadorias. Quanto à necessidade de actividade, e tal como já referi anteriormente, levará os empregados a manterem-se activos e ocupados, e isto pode passar por tentarem conhecer e explorar o seu trabalho, desenvolverem um conhecimento mais alargado sobre o seu ambiente de trabalho, dessa forma levando a maiores conhecimentos sobre as mercadorias.

No que toca à variável conhecimento das políticas da loja, esta é influenciada positivamente pelo grau de organização ($\beta=.404$); necessidade de aprender ($\beta=.212$); e necessidade de actividade ($\beta=.115$). Tal como já foi referido anteriormente, o grau de organização representa a tendência para a precisão e organização (Brown et al. 2002), indicando alguém que é responsável e em quem se pode confiar (Thoms e tal 1996). Uma pessoa organizada consegue ajustar o seu tempo e alargar o seu conhecimento sobre tudo o que está relacionado com o seu trabalho, deste modo é compreensível a influência positiva do grau de organização no conhecimento das políticas da loja. Quanto à necessidade de actividade, e tal como já referi anteriormente, levará os empregados a manterem-se activos e ocupados, a completar mais tarefas no seu dia-a-dia (Buss, 1988) e isto pode passar por tentarem conhecer e explorar o seu trabalho, desenvolverem um conhecimento mais alargado sobre o seu ambiente de trabalho, dessa forma levando a maiores conhecimentos sobre as políticas da loja. Os trabalhadores

com baixo nível de necessidade de actividade, estão com muito pouca motivação para aumentar o seu conhecimento do local de trabalho e de tudo o que lhe está subjacente.

Finalmente, a relação entre necessidade de aprender e conhecimento das políticas da loja. Mowen (2000) diz que a necessidade de aprender é um factor básico que motiva e influencia os indivíduos a obterem informação, para desenvolver um vasto conhecimento do meio, e tomar parte num elevado nível de processamento de informação. Esta necessidade que os empregados têm de aprender, motiva-os e faz com que tenham uma maior predisposição para conhecerem bem as políticas da loja.

Quanto à variável capacidade de venda esta é positivamente influenciada pela organização ($\beta=.476$); e negativamente influenciada pela introversão ($\beta=-.184$). Uma pessoa organizada, metódica, mantém o seu local de trabalho e as suas ferramentas organizadas, prepara melhor a sua abordagem aos clientes, procurando nomeadamente antecipar as necessidades deles, donde resultará uma maior capacidade de venda.

Hurley's (1998) e Spivey et al. (1979), dizem que os empregados introvertidos revelam níveis mais baixos de orientação para os clientes. Os empregados assim não gostam de “desfrutar” dos clientes ou de trabalhar com eles o tempo suficiente para identificar e satisfazer as suas necessidades. Deste modo, a introversão diminuirá a capacidade de venda dos empregados.

4.5. Conclusão

Neste capítulo, procedeu-se à análise e discussão dos resultados do estudo realizado, depois de se ter explicado o processo de estimação do modelo de investigação. Analisou-se inicialmente as correlações. De modo a obter resultados mais rigorosos, utilizou-se a regressão linear para investigar o efeito da personalidade no desempenho.

Com os resultados obtidos chegou-se à conclusão que todas as variáveis do desempenho são influenciadas pelas dimensões da personalidade, se bem que umas em maior grau do que outras.

Capítulo 5 – Conclusão

5.1. Introdução

Os empregados de contacto representam o primeiro contacto dos clientes com a empresa, estando numa excelente posição para aprender com as necessidades dos clientes (Chonko et al., 2003). É largamente considerado pela literatura a importância crescente dos recursos humanos na eficácia das estratégias das organizações de serviços.

A visão de que as pessoas são um recurso e não simplesmente um custo insere-se numa visão da gestão difundida por Peter Drucker.

Este estudo insere-se numa perspectiva da gestão, e em particular na área do marketing de serviços, com o objectivo de estudar a importância e influência dos traços da personalidade dos empregados no seu desempenho. A implementação de uma estratégia de marketing com sucesso por uma organização de serviços implica a satisfação das necessidades dos seus clientes, e uma vez que são os empregados quem presta o serviço, as necessidades dos clientes só podem ser satisfeitas pelos empregados que lá trabalham (Lau e Siew Bin, 1999).

O sucesso ou insucesso das estratégias das organizações de serviços é fortemente condicionado pelas atitudes e comportamentos dos empregados de contacto, que resulta em parte das personalidades de cada um destes empregados. O empregado de contacto personifica a empresa aos olhos do cliente, ou como referem Hoffman et al

(2003 p. 276), “a imagem pública de uma empresa de serviços é o seu pessoal de contacto”.

Os empregados de contacto são também considerados os *marketers* da organização, na medida em que são eles que oferecem o serviço ao cliente, influenciando de um modo directo a sua satisfação, pelo que são a chave para o sucesso da organização (Zeithaml et al., 2006). Neste contexto, este capítulo vai abordar os contributos do trabalho bem como as suas limitações e direcções para trabalhos futuros.

5.2. Contributos do trabalho

No passado alguns estudos investigaram o impacto da personalidade no desempenho, tais como Brown et al. (2002) e Harris et al. (2005). Contudo, estes estudos consideraram o desempenho como uma variável unidimensional, quando o desempenho tem uma natureza multidimensional. Assim, o objectivo inovador deste trabalho consiste em estudar de que forma as diferentes dimensões da personalidade influenciam as diferentes dimensões do desempenho

O estudo que agora se conclui traz contributos à investigação académica e à gestão das organizações. Este trabalho alerta os académicos para a influência que os traços da personalidade exercem nas diferentes dimensões da variável desempenho dos empregados de contacto, traduzindo-se em conhecimento para interpretar as atitudes e comportamentos dos empregados de contacto.

Também serve de ajuda a todos os gestores em geral, e em particular àqueles cujo domínio se prenda com a implementação eficaz das estratégias focadas no cliente,

na medida em que os pode ajudar a tomar decisões de selecção e de formação que melhor resultem em termos de resultados para a organização.

Os resultados alcançados permitem-nos concluir que todas as variáveis do desempenho são influenciadas pelas dimensões da personalidade, se bem que umas em maior grau do que outras. De seguida apresentam-se os principais contributos deste trabalho.

- A dimensão do desempenho confiança é influenciada positivamente pelas dimensões da personalidade grau de organização e amabilidade e de forma negativa é influenciada pela necessidade de aprender.

- Já no que diz respeito à dimensão do desempenho prontidão esta é influenciada positivamente pelas dimensões da personalidade grau de organização; pela amabilidade e pela instabilidade.

- A dimensão do desempenho atenção individualizada é influenciada positivamente pela necessidade de aprender e pela abertura.

- A dimensão do desempenho fiabilidade apenas é influenciada, positivamente por uma dimensão da personalidade, o grau de organização.

- A dimensão do desempenho capacidade de lidar com mercadorias é influenciada positivamente pelo grau de organização; pela necessidade de aprender, se bem que na margem da significância estatística; e pela necessidade de actividade.

- Outra das dimensões do desempenho é o conhecimento do produto e as dimensões da personalidade que o influenciam positivamente são o grau de organização e a necessidade de actividade.

- Quanto à dimensão do desempenho conhecimento das políticas da loja, é influenciado positivamente pelas seguintes dimensões da personalidade: pelo grau de organização; necessidade de aprender e pela necessidade de actividade.

- Por fim a última dimensão do desempenho, a capacidade de venda, é positivamente influenciada pelo grau de organização; e é negativamente influenciada pela introversão.

5.3. Limitações do trabalho e direcções para futuros trabalhos

Este trabalho apresenta algumas limitações, que afectam o contributo do mesmo. A amostra não é representativa do universo dos empregados de contacto que trabalham em Portugal, pelo que as conclusões não se podem generalizar a todos os empregados de contacto no panorama nacional. Por outro lado, a dimensão da amostra é relativamente reduzida, o que também reduz a generalização dos resultados.

Ao determinar a influência dos traços da personalidade no desempenho dos empregados de contacto não se considerou outras variáveis contextuais (sociais e organizacionais) que podem, por exemplo, interagir com a personalidade de cada um e, conseqüentemente, no seu desempenho.

É também possível que a influência dos traços da personalidade no desempenho dos empregados de contacto, seja também influenciada por factores situacionais, o que não foi tido em conta na investigação deste trabalho. É de salientar ainda que duas dimensões do desempenho apresentaram na análise factorial mais do que uma dimensão, o que pode ter condicionado os resultados obtidos.

Este estudo procurou determinar a influência das várias dimensões da personalidade no desempenho dos empregados de contacto. Ao investigar os efeitos de um número alargado de dimensões da personalidade dos empregados de contacto no seu desempenho, de certo modo pretendeu-se motivar outros estudos onde possa ser estudada a influência das dimensões da personalidade noutras variáveis pessoais, como por exemplo, a criatividade do indivíduo.

Os trabalhos futuros podem também aplicar esta investigação a um maior número de lojas, onde o conceito de empregado de contacto se aplica, de modo a verificar se os resultados obtidos se poderão generalizar. Finalmente, este trabalho utilizou dados *cross section*, quando seria mais fiável utilizar dados longitudinais, o que estudos futuros podem tentar implementar.

Bibliografia

BEHRMAN, DOUGLAS, AND WILLIAM D. PERREAULT, Jr., (1982), Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355-370.

BELK, RUSSEL W., (1985), Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 265-280

BROWN, STEVEN P., CRON WILLIAM L., SLOCUM Jr., JONH W.,(1998), Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98

BROWN, T., MOWEN, J., DONAVAN, T., LICATA, J. (2002), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (February), 110-119

BROWNE, BEVERLY, KALDENBERG, DENNIS, (1997), Conceptualizing Self-Monitoring: Links to Materialism and Product Involvement. *The Journal of Consumer Marketing*, 14(1), 31-44

BUSH, R. P., BUSH, A. J., ORTINAU, D. J. and HAIR JR., J. F., (1990), Developing a Behaviour Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance. *Journal of Retailing*, 66 (1), 119-136

CAPRARA, G.V., BARBARANELLI, CLAUDIO, GUIDO, GIANLUIGI (2001), How to Make the Metaphor Fit? *Journal of Economic Psychology* 22 (3), 377-395.

CHANG, LINCHIANT, ARKIN, ROBERT, (2002), Materialism as an Attempt to Cope With Uncertainly. *Psychology & Marketing*, 19 (5), 389-406

GEUENS , B. M., WEIJTERS AND K. DE WULF, (2009), A New Measure of Brand Personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (2), 97-107

HARRIS, E., MOWEN, J., BROWN, T. (2005), Re-Examining Salesperson Goal Orientation: Personality Influencers, Customers Orientation, and Work Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1), 19-35.

HARTLINE, M. D., MAXHAM III, J. G. and MCKEE, D. O., (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64 (2), 35-50

HURLEY, F., (1998), Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 115-127

- LAU, G. T. and SIEW BIN, H., (1999), The Influence of Task Characteristics and Job-Related Characteristics on Retail Salesperson Selling Orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6 (3), 147-156
- MOTOWIDLO, S.J. (2003), Job Performance. In BORMAN, W. C., ILGEN, D.R. & KLIMOSKI, R.J. *Handbook of Psychology*, 12, 39-53
- MUNCY, JAMES A., EASTMAN, JACQUELINE K., (1998), Materialism and Consumer Ethics: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 17 (2), 137-145
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. and BERRY, L. L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N (1998), Análise de Dados para Ciências Sórias – A Complementaridade do SPSS. Lisboa, Edições Sílabo
- SIGUAW, JUDY A., MATTILA, ANNA ,AUSTIN, JON R., (1999), The Brand Personality Scale: An Application for Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (3), 48-55.
- SINGH, JAGDIP (2000), Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing* 64 (April), 15-34.

WARD, SCOTT, WACKMAN, DANIEL (1971), Family and Media Influences on Adolescent Consumer Learning. *American Behavioral Scientist*, 14, 415-427

WU, WANN-YIH, MINOR, M.S. (1997), Role Perceptions, Personal Traits, Lifestyles and Leadership: an Empirical Study of American, Japanese, and Taiwanese Female Managers. *International Business Review*, 6 (1) 19-34

ZEITHAML, V., BITNER, M. J. and GREMLER, D. D., (2006). *Services Marketing*, McGraw-Hill: London

Anexo

Anexo 1: Carta de apresentação

Caro colaborador(a):

No âmbito de um projecto de investigação sobre ambiente de trabalho, inserido num projecto de investigação internacional que engloba a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e mais duas universidades internacionais, vimos solicitar a sua cooperação através do preenchimento do questionário que se junta em anexo.

As respostas de cada pessoa não serão disponibilizadas à empresa onde trabalha, destinando-se exclusivamente a um trabalho académico.

A informação fornecida por cada pessoa é estritamente confidencial, não havendo lugar à identificação de quem respondeu nem da organização envolvida.

O questionário foi concebido de forma a ser preenchido de forma simples e breve, devendo o seu preenchimento demorar aproximadamente 10-15 minutos. Depois de preencher o questionário (o que deve ser feito durante as próximas duas semanas), deverá colocá-lo dentro do envelope fornecido que está endereçado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O envelope não precisa de selo.

O sucesso desta investigação depende muito da sua colaboração.

Agradecemos desde já a sua cooperação neste projecto.

A equipa de investigação:

Dra. Joana Campos, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Prof. Dr. Filipe Coelho, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Prof. Dr. Carlos Sousa, University College of Dublin, Irlanda
Prof. Dra. Cristiana, University of Leeds, Inglaterra

Anexo 2: Questionário

Tendo em conta o seu emprego, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	↓	↓	↓	↓	↓
1. Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa	1	2	3	4	5
2. Eu estou muito satisfeito com este emprego	1	2	3	4	5
3. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., eu estou muito contente com este emprego	1	2	3	4	5
4. A maior parte das pessoas com este emprego nesta empresa estão satisfeitas com ele	1	2	3	4	5
5. Eu tenho muitas oportunidades para tomar a iniciativa neste trabalho	1	2	3	4	5
6. Sou eu que decido como fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
7. É-me permitido actuar independentemente do meu supervisor	1	2	3	4	5
8. Sou eu que controlo em grande parte o ritmo com que faço o meu trabalho	1	2	3	4	5
9. Eu tenho uma grande liberdade para fazer no meu trabalho o que achar melhor	1	2	3	4	5
10. Eu posso tomar muitas decisões no meu trabalho sem precisar de autorização superior	1	2	3	4	5
11. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta empresa a ter sucesso	1	2	3	4	5
12. Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa	1	2	3	4	5
13. Eu sinto que os meus valores e os valores desta empresa são muito idênticos	1	2	3	4	5
14. Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta empresa	1	2	3	4	5
15. Esta empresa inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho	1	2	3	4	5
16. Eu estou muito contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar	1	2	3	4	5
17. Para mim, esta é uma das melhores empresas para trabalhar	1	2	3	4	5
18. Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa	1	2	3	4	5
19. Exercer esta profissão dá-me prazer	1	2	3	4	5
20. Se começasse de novo, eu escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora	1	2	3	4	5
21. O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá	1	2	3	4	5
22. Eu faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona	1	2	3	4	5
23. Para mim trabalhar é essencialmente uma forma para obter as coisas boas da vida	1	2	3	4	5
24. Eu trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis	1	2	3	4	5

Tendo em conta a natureza do seu trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	↓	↓	↓	↓	↓
25. Há coisas que tenho de fazer no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente	1	2	3	4	5
26. Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para as executar	1	2	3	4	5
27. Por vezes dava jeito quebrar algumas regras da empresa para fazer bem algumas tarefas	1	2	3	4	5
28. Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que actuam de forma bastante diferente	1	2	3	4	5
29. Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las	1	2	3	4	5
30. Com frequência eu faço coisas no meu trabalho que são aceites por uma pessoa e depois criticadas/rejeitadas por outra.	1	2	3	4	5
31. Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas	1	2	3	4	5
32. Algumas das coisas que eu faço no meu trabalho eram desnecessárias	1	2	3	4	5
33. Eu sei exactamente a autoridade que tenho no meu trabalho	1	2	3	4	5
34. Existem objectivos claros e metas planeadas para o meu trabalho	1	2	3	4	5
35. Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho	1	2	3	4	5
36. Eu sinto que tenho dividido correctamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas	1	2	3	4	5
37. Eu sei exactamente o que é esperado de mim neste trabalho	1	2	3	4	5
38. Eu sei quais são as minhas responsabilidades no trabalho	1	2	3	4	5

Relativamente à empresa e ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	↓	↓	↓	↓	↓
1. Eu frequentemente penso em abandonar esta loja/empresa	1	2	3	4	5
2. Frequentemente tenho vontade de procurar emprego noutra loja/empresa	1	2	3	4	5
3. O meu desejo é mudar para outra loja/empresa	1	2	3	4	5
4. Eu pretendo mudar para outra loja/empresa brevemente	1	2	3	4	5
5. A quantidade de trabalho que tenho que fazer prejudica a qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5
6. Eu tenho poucas ajudas e recursos para fazer bem o meu trabalho	1	2	3	4	5
7. Eu tenho demasiado trabalho e muito pouco tempo para realizá-lo	1	2	3	4	5
8. No meu trabalho eu tenho que tentar satisfazer muitas exigências ao mesmo tempo	1	2	3	4	5
9. O meu trabalho esgota-me emocionalmente	1	2	3	4	5
10. Ao fim de um dia de trabalho eu sinto que fui explorado	1	2	3	4	5
11. Eu sinto cansaço quando me levanto de manhã para começar um novo dia de trabalho	1	2	3	4	5
12. Eu sinto que o trabalho me esgota	1	2	3	4	5
13. Eu sinto que este trabalho me está a tornar emocionalmente mais duro	1	2	3	4	5
14. Eu sinto-me frustrado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
15. Eu sinto que estou a trabalhar arduamente no meu trabalho	1	2	3	4	5
16. Lidar com clientes cria elevada pressão em mim	1	2	3	4	5
17. Eu sinto que o meu trabalho me leva à exaustão	1	2	3	4	5
18. No trabalho lido com problemas emocionais de forma tempestuosa	1	2	3	4	5

Tendo em conta o seu comportamento no trabalho, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	↓	↓	↓	↓	↓
19. Eu sugiro aos clientes produtos acessórios/complementares	1	2	3	4	5
20. Eu resolvo com eficácia as reclamações e problemas dos clientes	1	2	3	4	5
21. Eu sigo os procedimentos apropriados quando os clientes devolvem produtos	1	2	3	4	5
22. Eu presto um serviço cortês ao cliente	1	2	3	4	5
23. Tomo a iniciativa de ajudar os clientes, mesmo quando isso não faz parte das minhas responsabilidades	1	2	3	4	5
24. Arranjo tempo para ajudar os clientes, mesmo que isso prejudique o meu desempenho	1	2	3	4	5
25. Eu inspiro confiança aos meus clientes no serviço que presto	1	2	3	4	5
26. Eu inspiro segurança aos clientes	1	2	3	4	5
27. Eu tenho conhecimentos adequados para responder às perguntas dos clientes	1	2	3	4	5
28. Respondo prontamente às solicitações dos clientes	1	2	3	4	5
29. Atendo prontamente as chamadas telefónicas	1	2	3	4	5
30. Eu cumpro prontamente as promessas que faço aos clientes	1	2	3	4	5
31. Globalmente, presto o serviço com prontidão a todos os meus clientes	1	2	3	4	5
32. Sempre que é necessário efectuar um telefonema, eu faço-o prontamente	1	2	3	4	5
33. Eu nunca estou demasiado ocupado para responder aos pedidos dos clientes	1	2	3	4	5
34. Eu estou sempre pronto para ajudar os clientes	1	2	3	4	5
35. Ouço atentamente os clientes para compreender e identificar as suas necessidades	1	2	3	4	5
36. Ofereço soluções às preocupações e questões específicas de cada cliente	1	2	3	4	5
37. Eu dou uma atenção individualizada a cada um dos meus clientes	1	2	3	4	5
38. Sirvo cada cliente com os melhores interesses de cada um em mente	1	2	3	4	5
39. Quando prometo aos clientes fazer algo num certo prazo, eu cumpro	1	2	3	4	5
40. Eu resolvo os problemas dos clientes à primeira vez	1	2	3	4	5
41. Eu interesso-me genuinamente pelos interesses dos clientes	1	2	3	4	5
42. Dou informação correcta e exacta aos meus clientes	1	2	3	4	5
43. Eu asseguro que outros colaboradores/responsáveis da empresa dão o seguimento necessário aos pedidos dos meus clientes	1	2	3	4	5
44. Eu faço o meu trabalho de uma forma rigorosa	1	2	3	4	5
45. Digo aos clientes os factos verdadeiros e não o que eles querem ouvir	1	2	3	4	5

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

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	↓	↓	↓	↓	↓
1. Eu faço com exactidão a inventariação/contagem dos produtos	1	2	3	4	5
2. Após a chegada de produtos, eu disponho-os rapidamente nas prateleiras/local de vendas/local apropriado	1	2	3	4	5
3. Eu mantenho os produtos dispostos de um modo agradável e organizado	1	2	3	4	5
4. Eu evito a perda/degradação de produtos causada por mau manuseamento/exposição	1	2	3	4	5
5. Eu evito que ocorram rupturas de stocks	1	2	3	4	5
6. Eu conheço bem como decorre o processo de encomenda e chegada de mercadorias	1	2	3	4	5
7. Eu conheço bem a qualidade dos produtos que vendo	1	2	3	4	5
8. Eu sei sempre os produtos que estão em promoção ou em campanha	1	2	3	4	5
9. Eu conheço bem os materiais de que são feitos os produtos que vendo	1	2	3	4	5
10. Eu conheço bem os pontos fortes e fracos dos produtos que vendo	1	2	3	4	5
11. Eu conheço bem os produtos acessórios/complementares	1	2	3	4	5
12. Eu mantenho-me actualizado(a) acerca das políticas e procedimentos da empresa	1	2	3	4	5
13. Eu mantenho os registos da empresa actualizados	1	2	3	4	5
14. Eu conheço bem os procedimentos e políticas da loja/estabelecimento	1	2	3	4	5
15. Eu forneço à empresa toda a documentação de forma completa e com exactidão	1	2	3	4	5
16. Quando tenho que prestar informação/preencher documentação para a empresa, eu faço-o com todo o rigor	1	2	3	4	5
17. Eu sou pontual a chegar ao trabalho, às reuniões de trabalho e a outros agendamentos	1	2	3	4	5
18. No dia-a-dia eu cumpro com exactidão as instruções do meu supervisor/chefe	1	2	3	4	5
19. Globalmente, eu encaro este trabalho de forma muito positiva	1	2	3	4	5
20. Tenho uma boa capacidade para levar os clientes a efectuarem compras	1	2	3	4	5
21. Eu sou bom a promover a venda de produtos novos	1	2	3	4	5
22. Eu dou um contributo elevado para que a loja atinja os objectivos de vendas	1	2	3	4	5
23. Eu sou bom a promover produtos com boas margens de lucro	1	2	3	4	5
24. Eu sou uma boa fonte de ajuda para os colegas que precisarem	1	2	3	4	5
25. Eu tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
26. A quantidade global de trabalho que eu realizo é elevada	1	2	3	4	5
27. A qualidade global do trabalho que eu realizo é elevada	1	2	3	4	5
28. O meu desempenho global no trabalho é elevado	1	2	3	4	5

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
	↓	↓	↓	↓	↓
29. Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho	1	2	3	4	5
30. Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho	1	2	3	4	5
31. Eu estou sempre à procura de novas formas de servir os clientes	1	2	3	4	5
32. Eu experimento novas formas de vender os meus produtos	1	2	3	4	5
33. Procuro novas ideias e formas de resolver problemas no trabalho	1	2	3	4	5
34. Eu tento ser tão criativo quanto sou capaz no meu trabalho	1	2	3	4	5
35. O meu chefe/supervisor sente que eu sou criativo no meu trabalho	1	2	3	4	5
36. Eu estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam novas tendências no trabalho	1	2	3	4	5
37. Eu sou uma pessoa metódico(a)	1	2	3	4	5
38. Eu sou uma pessoa organizada	1	2	3	4	5
39. Eu sou uma pessoa eficiente	1	2	3	4	5
40. Eu sou uma pessoa precisa/rigorosa	1	2	3	4	5
41. Eu sou uma pessoa cuidadosa	1	2	3	4	5

Tendo ainda 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. Eu estou sempre à procura de aprender coisas novas	1	2	3	4	5
2. Eu gosto de lidar com ideias novas	1	2	3	4	5
3. Eu gosto mais de aprender coisas novas do que as outras pessoas	1	2	3	4	5
4. Para mim é importante aprender com cada experiência de vida que tenho	1	2	3	4	5
5. A informação é o meu recurso mais importante	1	2	3	4	5
6. Eu sinto prazer em comprar coisas caras	1	2	3	4	5
7. Eu sinto prazer em possuir coisas luxuosas	1	2	3	4	5
8. Adquirir coisas valiosas é importante para mim	1	2	3	4	5
9. Eu gosto mais de possuir coisas bonitas do que as outras pessoas	1	2	3	4	5
10. Eu sinto que sou uma pessoa bastante criativa	1	2	3	4	5
11. Eu sou mais original do que as outras pessoas	1	2	3	4	5
12. Eu sou imaginativo(a)	1	2	3	4	5
13. Eu encontro soluções originais para os problemas	1	2	3	4	5
14. Eu sou apreciador(a) de arte	1	2	3	4	5
15. Para mim é importante ter um desempenho superior ao das outras pessoas	1	2	3	4	5
16. Eu gosto muito de competir com as outras pessoas	1	2	3	4	5
17. Eu sou uma pessoa mais competitiva do que as outras	1	2	3	4	5
18. Ganhar para mim é extremamente importante	1	2	3	4	5
19. Eu sou uma pessoa mais mal-humorada do que as outras	1	2	3	4	5
20. Eu sou uma pessoa muito instável	1	2	3	4	5
21. Eu sou invejoso(a)	1	2	3	4	5
22. As minhas emoções ora sobem, ora descem	1	2	3	4	5
23. Eu sou mais irritável que as outras pessoas	1	2	3	4	5
24. Eu sou uma pessoa mais envergonhada do que as outras	1	2	3	4	5
25. Eu sou uma pessoa calada quando estou com outras pessoas	1	2	3	4	5
26. Eu sou uma pessoa reservada/tímida	1	2	3	4	5
27. Eu sou amável para com as outras pessoas	1	2	3	4	5
28. Eu sou simpático(a)	1	2	3	4	5
29. Eu sou atencioso para com os outros	1	2	3	4	5
30. Para mim é difícil estar parado(a)	1	2	3	4	5
31. Eu sou uma pessoa muito activa no dia-a-dia	1	2	3	4	5
32. Para mim é difícil passar muito tempo sentado(a)	1	2	3	4	5

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

Idade: _____ anos **Sexo:** Masculino Feminino

Nível mais elevado de escolaridade que atingiu (exemplo: 11º ano): _____

Há quantos anos tem a profissão actual? _____ anos

Há quantos anos trabalha neste estabelecimento? _____ anos **Qual a sua função no estabelecimento?** _____

Qual a percentagem do seu tempo neste estabelecimento que no dia-a-dia passa a atender clientes?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Trabalha nesta loja/estabelecimento a: Tempo inteiro Tempo parcial/part-time

Trabalha a: Recibos verdes Contrato a termo Outro. Qual? _____

Por favor descreva a actividade da loja/estabelecimento (ex: restaurante): _____

FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO