

Teresa Margarida Dias Pedro

Nº estudante 2000118722

Determinantes do Desempenho dos Vendedores:  
Um Estudo na Indústria Farmacêutica

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por: Prof. Doutor Filipe Coelho



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## **Agradecimentos**

Agora que termino, sinto que já passou e que não custou nada...”parece” ao olhar para trás e a esta distância! ...mas sinto-o desta forma porque nunca estive sozinha!

Foi uma constante a presença em primeiro lugar e desde o início do Professor Doutor Filipe Coelho, o meu orientador, a quem quero agradecer tudo! Desde o facto de estar sempre disponível a qualquer dia e a qualquer hora, à brevidade com que sempre respondeu às questões, à forma como sempre transmitiu de forma muito clara o seu vasto conhecimento, aos incentivos, às sugestões construtivas e nunca críticas, à compreensão, aos sorrisos e à boa disposição! A si, um agradecimento muito sincero por essa sua excelência na docência e na sua humanidade.

Agradeço, à minha mãe, o meu grande pilar, que sem ela nada seria possível! Pelas ajudas incansáveis e pelas palavras amigas! Ao meu pai, que sempre me mostrou que o trabalho perfeito é o melhor caminho.

Ao Alcides que me deu força para mais esta etapa e conquista, sempre compreensivo com as minhas longas horas de ausência, mas que mesmo assim, tornaram o nosso amor mais forte com a Alexandra, que virá em breve preencher as nossas vidas!

Quero agradecer ainda a todos os colegas da indústria farmacêutica que gentilmente preencheram o questionário de forma a ajudar que este trabalho fosse possível.

Teresa Pedro

## Resumo

Os vendedores têm um papel fundamental para as organizações em que trabalham, porque são eles que, para além de serem a face da organização, são também aqueles que fazem com que continue a haver trocas comerciais entre as organizações e os clientes. A qualidade deste contacto é decisiva para fidelizar clientes, ou até mesmo captar novos.

No que respeita à indústria farmacêutica, os vendedores fazem uma venda indirecta, ‘vendendo’ apenas ao seu cliente, o médico, os benefícios e características dos produtos que promove. Sendo este mercado altamente competitivo, o vendedor, designado por delegado de informação médica, tem que ter um alto desempenho para conseguir obter vendas.

Posto isto, este estudo teve como objectivo debruçar-se sobre os determinantes do desempenho. Os determinantes tidos em conta incluíram os determinantes contextuais, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, em particular o estilo de liderança, e variáveis de ordem pessoal bem como respostas dos empregados ao contexto organizacional, tendo-se aqui dado ênfase aos valores culturais definidos por Hofstede.

Para que tal investigação fosse levada a cabo, foram distribuídos 179 questionários por vendedores da indústria farmacêutica, de várias empresas. A subsequente análise dos resultados dos 125 questionários considerados válidos, revela que o desempenho é influenciado essencialmente por dois valores culturais: o colectivismo e a orientação a longo prazo. Conclui-se também que a satisfação no trabalho e a liderança instrumental, bem como a motivação extrínseca e a criatividade, afectam o desempenho.

## **Abstract**

Salespeople have an extremely important role for the organizations they work, because in addition to being the face of the organization, they are also greatly responsible for the continuance of exchanges between organizations and their customers. The quality of this contact is crucial to retain costumers and even capture new ones.

Regarding the pharmaceutical industry, salespeople perform an indirect sale by “selling” to the doctor, the benefits and features of the products they promote. As this is a highly competitive market, salespeople, designated by medical sales representatives, must execute their duties quite well to generate sales.

Given this, the study look into the determinants of salespeople performance. The determinants taken into account include contextual determinants, which relate to the work environments, namely the style of leadership, as well as personal variables and employee responses to the work context, with the emphasis here given to the cultural values defined by Hofstede.

This investigation was carried out through the distribution of 179 questionnaires in the pharmaceutical industry amongst salespeople from various companies. The analysis of the results of 125 questionnaires considered valid reveals that performance is primarily influenced by two cultural values, collectivism and long-term orientation. We also conclude that job satisfaction, instrumental leadership as well as extrinsic motivation and creativity affect performance.

## Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Contexto da investigação .....	1
1.2 Objectivo da investigação .....	2
1.3 Estrutura da Investigação .....	3
2 Revisão da Literatura .....	5
2.1 Introdução .....	5
2.2 Desempenho.....	5
2.3 Importância dos vendedores .....	7
2.4 Aspectos que influenciam o desempenho dos vendedores .....	9
2.5 Determinantes contextuais .....	10
2.5.1 Role stress .....	10
2.5.2 Características no trabalho .....	11
2.5.3 Leader Member Exchange (LMX).....	12
2.5.4 Liderança.....	13
2.5.5 Mecanismos de controlo.....	16
2.5.6 Cultura organizacional .....	19

2.6 Determinantes pessoais e respostas individuais ao ambiente de trabalho .....	21
2.6.1 Empenho organizacional .....	21
2.6.2 Satisfação no trabalho .....	23
2.6.3 Orientação para o cliente .....	23
2.6.4 Orientação para metas .....	25
2.6.5 Motivação no trabalho.....	26
2.6.6 Personalidade .....	27
2.6.7 Criatividade .....	28
2.7 Valores culturais .....	29
2.7.1 Conceito de cultura.....	29
2.7.2 Dimensões dos valores culturais .....	31
2.8. Conclusão.....	44
3. Quadro Conceptual de Investigação .....	45
3.1 Introdução .....	45
3.2 Objectivo e hipóteses .....	45
3.2.1 Hipóteses de investigação .....	47
3.3 Recolha de dados e caracterização da amostra .....	56

3.4	Questionário e as medidas das variáveis.....	57
3.5	Constituição final das variáveis .....	65
3.6	Conclusão.....	70
4.	Análise e Discussão de Resultados.....	71
4.1	Introdução .....	71
4.2	Análise correlacional .....	71
4.3	Regressão linear .....	75
4.4	Discussão dos resultados .....	80
4.5	Conclusão.....	86
5.	Conclusão .....	87
5.1	Introdução .....	87
5.2	Contributos da investigação.....	88
5.3	Limitações do estudo e pistas para trabalhos futuros.....	91
6.	Bibliografia.....	93
7.	Anexos.....	109

## **1 Introdução**

### **1.1 Contexto da investigação**

Os vendedores de qualquer organização são um importante ponto de contacto entre a empresa que representam e o cliente. Estes são portanto os responsáveis por essa ligação entre as partes. Assumem deste modo um papel fundamental na satisfação dos clientes, dado que são responsáveis pelos “momentos de verdade” que ocorrem entre a organização e os seus clientes (Crosby *et al.*, 1990).

Uma vez que os vendedores estão envolvidos nesta fase de servir os clientes, a qualidade desta relação entre os vendedores e os clientes determina a probabilidade de continuarem as trocas entre as partes no futuro (Crosby *et al.*, 1990). Portanto, a implementação de um serviço de excelência depende fortemente da atitude e do comportamento dos vendedores (Wetzels *et al.*, 2000).

Os vendedores são continuamente confrontados com as mudanças nos mercados, nos negócios e no ambiente empresarial. Como tal, é esperado que façam continuamente melhoramentos nas suas práticas, ou se não correm mesmo o risco de declinarem (Chonko *et al.*, 2003).

Posto isto, verifica-se que os vendedores assumem um lugar de destaque e mostram nomeadamente até algum poder no que diz respeito ao futuro da organização devido à consequência dos seus actos. Desta forma, torna-se crucial que as suas práticas sejam as melhores e apresentem um desempenho de excelência.

## **1.2 Objectivo da investigação**

Nos dias de hoje, num mundo cada vez mais competitivo, os vendedores são frequentemente expostos a cenários profissionais extremamente exigentes a vários níveis; desde cumprimento do horário laboral, tarefas a serem executadas, resultados líquidos a obter e, também, no que respeita ao indivíduo em si, a criatividade, resoluções de problemas e sobretudo desempenho ao mais alto nível.

Posto isto, torna-se bastante relevante verificar o que realmente influencia esse mesmo desempenho.

Sendo o desempenho influenciado por vários factores, nomeadamente os determinantes contextuais e os determinantes pessoais, os quais têm sido amplamente estudados e descritos na literatura, detectou-se no entanto uma lacuna na literatura relativamente à influência dos valores culturais sobre o desempenho dos indivíduos e, em particular, dos vendedores. Paralelamente, é de salientar que também são limitados os estudos sobre estilo de liderança, nomeadamente baseados na tipologia de House e Dessler (1974), e desempenho dos vendedores.

Havendo estudos realizados em diversos países acerca dos valores culturais dos indivíduos e tendo as dimensões culturais defendidas por Hofstede (1991) sido replicadas com sucesso em diversas investigações nas mais diversas áreas, decidiu-se adoptá-las para o trabalho em causa. Por outro lado, verifica-se também na literatura que a influência do estilo de liderança sobre o desempenho apresenta algumas lacunas.

Este trabalho tem assim como objectivo verificar, em particular, de que forma os valores culturais dos vendedores, tendo em conta as dimensões culturais definidas por Hofstede (1991), bem como o estilo de liderança, com base na escala dos autores House e Dessler (1974), influenciam o desempenho dos vendedores.

Este estudo foi feito através de questionários distribuídos a vendedores da indústria farmacêutica. As suas vendas são implícitas, visto que não há uma venda directa, porque o cliente, médico, só “compra” o conceito para à posteriori, prescrever o medicamento em causa.

Esta pesquisa poderá contribuir para clarificar a relevância de alguns determinantes na explicação do desempenho dos vendedores e, como tal, permitir num futuro salvaguardar as melhores escolhas de vendedores bem como construir o melhor ambiente dentro das organizações.

### **1.3 Estrutura da Investigação**

O primeiro capítulo diz respeito à apresentação do contexto e do objectivo do presente trabalho, bem como da estrutura do presente trabalho.

Segue-se o capítulo de revisão de literatura, que faz referência às várias considerações que já existem acerca da matéria em estudo, nomeadamente desempenho, determinantes contextuais e determinantes pessoais do desempenho, bem como aos valores culturais definidos por Hofstede (1991).

No terceiro capítulo, intitulado “quadro conceptual de investigação”, são descritas as hipóteses de investigação, e a ferramenta utilizada para recolha dos dados: o questionário. É ainda caracterizada a amostra e é feita a caracterização das variáveis, bem como é apresentada a constituição final das variáveis.

Posteriormente, no quarto capítulo, é apresentada a análise dos dados obtidos com recurso ao software SPSS, com o qual se fez a análise estatística, e que compreendeu a estimação de um modelo de regressão múltipla. Neste capítulo, discutem-se ainda os resultados obtidos e é feita a confrontação com o que a literatura apresenta sobre a matéria.

Finalmente, no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões deste trabalho, seguidas das suas contribuições limitações, bem como sugestões para trabalhos futuros nesta área.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 Introdução**

Este capítulo compreende a revisão da literatura dos temas fundamentais de suporte a este trabalho.

Tendo este trabalho como foco a determinação dos determinantes do desempenho dos vendedores na indústria farmacêutica, inicia-se a enunciada revisão da literatura com recurso aos estudos já apresentados com base nesta matéria. Inicia-se esta revisão com uma análise ao desempenho e importância dos vendedores. De seguida são revistos os determinantes contextuais e os determinantes pessoais (incluindo as respostas dos indivíduos ao contexto organizacional) do desempenho, bem como os valores culturais, que serão tidos à posteriori como variáveis independentes do nosso estudo, para que seja verificada a forma como estes influenciam o desempenho.

### **2.2 Desempenho**

“Performance is behavior evaluated in terms of its contributions to the goals of the organization.” (Churchill et al., 1985, pág. 116)

De acordo com Churchill et al. (1985) e Kuster (2008), deve-se entender por desempenho o resultado de um comportamento, o qual é avaliado em termos de contribuição para os objectivos da empresa, e é determinado por factores que em parte os vendedores podem controlar.

Segundo Wetzels et al. (2000), o desempenho é caracterizado como o grau com que os empregados executam as suas tarefas, responsabilidades e atribuições. O desempenho pode ainda ser definido como o valor total esperado para a organização dos

comportamentos episódicos discretos que um determinado indivíduo tem num determinado período de tempo (Motowidlo et. al., 1997).

No presente, a maioria das organizações usa as metas de desempenho para influenciar o comportamento dos seus empregados. Os resultados destas organizações nem sempre são os esperados. Há sempre uma inquietação acerca de se as metas de desempenho têm o impacto correcto no comportamento das pessoas e no seu desempenho organizacional. As metas de desempenho têm sido definidas como as fronteiras que diferenciam o sucesso do fracasso. São uma das ferramentas motivacionais mais comumente utilizadas no mundo corporativo (Santos e Bourne, 2008).

Normalmente as metas de desempenho, sobretudo na área das vendas, vêm quase sempre associadas a incentivos monetários, os chamados “prémios”. Para além do salário base que recebe o vendedor, este tem estipulados objectivos de vendas, que ao serem superados, dão direito a receber os tais incentivos monetários, que normalmente são fixados em escalões, até um máximo de 25% acima do que tinha sido estipulado como objectivo mínimo.

Estas metas podem ser a curto prazo, ou seja, estipuladas para um curto período de tempo que normalmente ou é trimestral, ou quadrimestral ou chega mesmo a ser semestral; ou então estas metas são a longo prazo, podendo mesmo demorar um ou mais anos. No entanto, estas últimas, podem dizer respeito não a metas enquanto valores monetários de vendas, mas a metas mais qualitativas como quotas de mercado, crescimentos versus ano anterior, market index, etc.

Segundo Singh (2000), o desempenho dos empregados de contacto tem dois aspectos distintos: a produtividade, que tem a ver com os seus comportamentos perante os clientes, e a qualidade, que se refere à forma como o serviço é prestado.

Nas organizações, considera-se ainda que o desempenho dos colaboradores pode ser considerado em duas dimensões distintas: “in-role performance” e “extra-role performance”. O primeiro refere-se ao desempenho no trabalho, e o segundo diz respeito ao desempenho contextual na organização, referindo-se às actividades no trabalho que suportam os ambientes organizacionais, sociais e psicológicos nos quais o núcleo técnico deve funcionar (Lee et al., 2006).

É de salientar ainda que o desempenho das equipas é tipicamente medido usando indicadores financeiros da organização, da gestão ou pela classificação dos membros das equipas (Jackson et al., 2003).

Com um mercado cada vez mais competitivo, a prestação dos serviços tem que estar cada vez mais ao nível da excelência e deve ser uma constante preocupação, o qual depende essencialmente das atitudes e do comportamento das pessoas das vendas (Wetzels et al., 2000), que apresenta um contributo fundamental para o desempenho das organizações. Assim, uma organização tem que encontrar o balanço certo entre usar regras e procedimentos para tornar previsível o desempenho no trabalho e dar aos empregados a liberdade de espontaneamente inovar e se adaptarem a problemas, oportunidades, e situações invulgares (Jones, 2001, citado por Jassen 2004).

### **2.3 Importância dos vendedores**

Os empregados de contacto são a face visível da organização, interagindo com o cliente, e que põem em prática a estratégia da organização, mostrando desde logo a qualidade do serviço. É portanto fundamental, a formação destes indivíduos, de forma a potenciar a prestação da qualidade do serviço. A qualidade deste contacto, nomeadamente em termos de confiança e satisfação entre o empregado e o cliente, determina a probabilidade de continuidade desta relação entre as partes no futuro (Crosby et al., 1990).

Atendendo a que os vendedores representam muitas vezes este primeiro ponto de contacto entre a empresa e o cliente, reconhece-se que aqueles estão colocados numa excelente posição para reter, interpretar e, fundamentalmente, aprender com todos os sinais evidenciados pelos clientes, tais como as suas preferências e necessidades (Chonko et al., 2003).

Os colaboradores que actuam nesta fronteira da organização – na zona de interface com o cliente – são muitas vezes considerados como sendo as pessoas responsáveis pelos “momentos de verdade” entre a organização e os seus clientes, e sendo estes colaboradores os vendedores, diz-se que os “vendedores são a organização”, uma vez que controlam a qualidade do serviço prestado (Crosby et al., 1990, pág. 60). Durante a interacção o vendedor é responsável por manter a qualidade do serviço e implementar a estratégia da organização (Wetzeles, 2000).

De salientar ainda que no âmbito das actividades do marketing-mix de serviços, os empregados de contacto integram a variável “People”, referindo-se ao aspecto e atitudes e comportamentos dos empregados na prestação do serviço (Mudie et al., 2006).

Muitas organizações estão sujeitas a falhar, e muitas vezes falham, na execução correcta do seu serviço junto dos seus clientes porque possuem uma enorme dependência dos empregados de contacto, nem sempre adequadamente motivados, pelo que a interacção afecta de forma adversa a percepção do cliente relativamente ao serviço (Hartline e Ferrell, 1996).

O aumento da complexidade dos processos de desenvolvimento de novos produtos, ciclos de vida dos produtos muito curtos e organizações virtuais de vendas (vendas por internet), está a afectar esta relação das empresas com os clientes. Como tal, todas estas mudanças, aumentam a necessidade de que, quer as organizações quer os vendedores, estejam sempre em aprendizagem de novas estratégias e na implementação de novos

métodos para contactar com os clientes, o que se mostra a chave para criar uma vantagem competitiva e melhorar o desempenho do negócio (Chonco et al., 2003).

Posto isto, é fundamental que as organizações garantam que os seus empregados de contacto estejam motivados de forma a procurarem satisfazer as necessidades dos seus clientes, e a resolver os problemas destes, maximizando a sua satisfação.

## **2.4 Aspectos que influenciam o desempenho dos vendedores**

Dada a importância do desempenho dos vendedores, a literatura identificou já uma grande diversidade de antecedentes. São estes: os determinantes contextuais, que dizem respeito a tudo o que está inerente ao ambiente organizacional, ou seja, são aspectos relacionados com o ambiente de trabalho e os determinantes pessoais e respostas individuais ao ambiente de trabalho, que estão associados às características do próprio indivíduo, reflectindo as suas ideias, sentimentos, crenças e vontades. Mesmo sendo um ser em sociedade, inserido numa cultura e moldado inevitavelmente por ela, há a considerar estes determinantes, que fazem do indivíduo um ser único que representa o seu papel a seu tempo.

Churchill et al. (1985) fizeram uma meta-análise e construíram um modelo para determinar quais os factores que mais influenciavam o desempenho dos vendedores. Consideraram cinco factores básicos, que se mostraram os mais relevantes pela seguinte ordem: variáveis pessoais, competências, percepção de papéis, aptidão e a motivação. Os resultados do estudo mostraram ainda que a força dos determinantes do desempenho dos vendedores é também afectada pelos produtos que vendem (Churchill et al., 1985).

Como foi dito anteriormente há determinantes contextuais e determinantes pessoais que influenciam o desempenho dos vendedores. Atendendo a que os vendedores estão posicionados na primeira linha de contacto com os clientes é importante compreender esses mesmos determinantes. Neste trabalho, foi feito um levantamento daqueles que

parecem ser os mais relevantes, tendo em conta o objectivo do estudo. De seguida serão apresentados.

## **2.5 Determinantes contextuais**

### **2.5.1 Role stress**

O stress pode ser definido como um estímulo, uma resposta, ou o resultado de uma interacção entre a pessoa e o ambiente (Lu, 2011). Segundo Schuler (1982), o stress pode ser percebido como um estado dinâmico que envolve incerteza acerca de algo importante. O papel segundo a definição de Tubre e Collins (2000), consiste num padrão de comportamentos. A importância da compreensão destes conceitos reside na circunstância fundamental das organizações serem sistemas de papéis e do comportamento no trabalho ser conduzido por interacções sociais que vão ocorrendo através destes sistemas (Tubre e Collins, 2000).

O role stress engloba dois tipos:

- Ambiguidade de papéis (*role ambiguity*) – falta de conhecimento sobre os comportamentos efectivos do trabalho; um vendedor experimenta a ambiguidade de papéis quando tem incerteza acerca do desempenho que é esperado no seu trabalho, ou seja, quando não compreendeu bem o tipo de tarefas que deveria desempenhar (Walker, 1975; Abdel *et al.*, 1981; Knight, 2007; Tubre e Collins, 2000);
- Conflito de Papéis (*role conflict*) ocorre quando um vendedor enfrenta expectativas conflitantes entre duas ou mais partes com que se relaciona, nomeadamente entre supervisores e clientes ou outros parceiros de negócio, tornando extremamente difícil satisfazer ambas as partes (Walker, 1975; Abdel *et al.*, 1981; Knight 2007).

A quantidade de conflitos e de ambiguidade que o vendedor vai experienciando pode afectar o seu desempenho, apesar das relações entre o conflito, ambiguidade e o desempenho parecerem ser moderadas por outras variáveis. Existem evidências de que a ambiguidade e o conflito de papéis, influenciam as percepções dos vendedores, relativamente à forma como estes vão ser avaliados e recompensados, e desta forma, essas percepções criadas vão influenciar o seu desempenho (Walker, 1975).

Ainda de acordo com Walker (1975), a quantidade de conflitos a que o vendedor é exposto, devido aos pedidos dos vários clientes, está directamente relacionada com a flexibilidade que ele tem de adaptar os seus comportamentos às várias solicitações. Por seu lado, essa flexibilidade é influenciada pela forma como o vendedor é supervisionado, e pelo padrão previamente determinado, através do qual o seu desempenho vai ser avaliado. Por outro lado, espera-se que a ambiguidade de papéis seja reduzida, quando o vendedor é supervisionado de uma forma próxima.

Os trabalhos de Tubre e Collins (2000), mostram que a ambiguidade de papéis está negativamente relacionada com o desempenho, e que o conflito de papéis não aparenta influenciar significativamente o desempenho. Por seu lado Knight et al. (2007), mostram que o conflito de papéis tem um efeito positivo no desempenho.

### **2.5.2 Características no trabalho**

Hackman *et al.* (1975), desenvolveram um modelo sobre as características do trabalho (*Job Characteristics Model*). Consideraram cinco dimensões do trabalho, como tendo elevado potencial para motivar as pessoas que desenvolvem esse mesmo trabalho. Consideraram a variedade de competências, relativa à diversidade de tarefas e/ou equipamento com que o empregado tem que lidar; identidade de tarefas, em que o indivíduo faz o trabalho do princípio ao fim; o significado das tarefas, ou seja, o grau com que o trabalho influencia a vida das outras pessoas; autonomia, em que o trabalhador mostra a sua responsabilidade, usando a liberdade e a sua independência; e a

quinta e última característica do trabalho, mas não menos importante, é o feedback, em que o trabalhador recebe informação acerca das tarefas que desenvolveu, acerca da sua eficácia e se os seus esforços tiveram resultado ou não. Se um trabalho tiver estas características, torna-se agradável e com significado aos olhos do trabalhador (Hackman et al., 1975).

O conceito por detrás deste modelo sobre as características no trabalho é que os empregados altamente motivados e satisfeitos produzem trabalho de alta qualidade bem como os resultados da organização são mais produtivos. Este modelo mostra ainda que as características do trabalho influenciam o desempenho pessoal através das percepções individuais (Chang e Lee, 2006).

### **2.5.3 Leader Member Exchange (LMX)**

A teoria LMX argumenta que a relação entre um subordinado e um líder existe como um contínuo, entre um alto envolvimento num fim comum, e uma baixa relação de envolvimento de um com o outro (Gagnon e Michael, 2004).

A LMX visa explicar o desempenho dos indivíduos e das organizações através das relações entre uma chefia e os seus subordinados. Foca-se no grau de suporte emocional e nas trocas de valor entre o líder e os seus subordinados. Está assim focada no diagnóstico da relação a fim de aumentar o desempenho dos subordinados (Kang e Stewart, 2006).

Os colaboradores não actuam isoladamente, porque interagem com os seus colegas, com os supervisores e com os clientes para poderem executar as suas tarefas do trabalho. Colaboradores com diferentes objectivos também diferem na maneira de desenvolver e manter as suas relações com os outros actores no contexto de trabalho. De acordo com a LMX, cada colaborador estabelece uma relação única de troca com o seu/sua supervisor(a), e a qualidade desta interacção entre o colaborador e o líder está

geralmente positivamente relacionada com o desempenho no trabalho e com as atitudes no trabalho (Janssen e Yperen, 2004).

Trocas de alta qualidade são caracterizadas por confiança mútua e respeito que gera influência entre o colaborador e o seu supervisor. Por outro lado, baixa qualidade nas trocas entre ambos, são caracterizadas por relações formais, interações com papéis bem definidos, trocas predominantemente contratuais, que resultam em hierarquia com influência descendente e distância entre as partes (Janssen e Yperen, 2004). A qualidade das trocas entre supervisores e os seus colaboradores está relacionada com vários resultados, e nomeadamente de uma forma muito positiva com o desempenho (DeConinck, 2011).

Práticas de gestão de vendas (por exemplo, treino, selecção, avaliação) constituem um elemento crucial do trabalho do gestor de vendas, que assim exerce influência sobre a motivação do vendedor, satisfação e desempenho (Churchill et al., 2000). Na verdade, a literatura (Bartol, 1999) está repleta de provocação e especulações sobre o impacto da actividade da gestão de vendas sobre as atitudes e desempenho da força de vendas (Avlontis, 2007).

Uma combinação perfeita entre o estilo de liderança e a cultura organizacional é vista como a chave, ou um pré-requisito para alcançar o sucesso e os objectivos de uma organização (Ardichvili, 2001).

#### **2.5.4 Liderança**

“A liderança só pode existir como complemento a uma situação de subordinação. A autoridade só sobrevive quando correspondida pela obediência.” (Hofstede, 1991, pág. 43)

Fiedler (1969, citado por Wang 2010) definiu que a liderança se referia a um tipo de relação em que alguém usa os seus direitos e métodos para fazer algumas pessoas trabalharem juntas para um objectivo comum. De outra forma, a liderança é o processo ou o acto de influenciar as actividades de um grupo organizado e os seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objectivos (Ogunlana e Limsila, 2008).

Na literatura estão descritas várias teorias de liderança (Antonakis et al., 2003; Wang, 2010). Contudo, continuam a ser apenas duas teorias que estão devidamente fundamentadas: Bass (1985) e House e Dessler (1974).

Bass divide a liderança em dois tipos: liderança transaccional, que é caracterizada por trocas básicas com os subordinados, e enfatiza a clarificação dos objectivos e métodos de trabalho; na liderança transformacional os objectivos e as metas do subordinado são postos em linha com os do líder (Bass, 1998). O questionário mais usado para avaliar este quadro de liderança é o questionário multifactorial (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) (Antonakis et al., 2003).

Por seu lado, a essência da teoria de liderança de House e Dessler “é uma meta proposição de que os líderes, para serem eficazes, têm que empreender os seus comportamentos de forma a completar as habilidades dos seus subordinados de maneira a compensar as suas deficiências, de modo a obter a satisfação dos seus subordinados” (House, 1996, pág. 323). Esta teoria diz respeito apenas às relações formais do dia-a-dia entre os líderes e os subordinados, e como é que os líderes afectam a motivação e a satisfação dos subordinados (House, 1996).

As variáveis independentes da teoria são os comportamentos dos líderes. O questionário desenvolvido por House e Dessler (1974) contempla 3 tipos de liderança: liderança instrumental, liderança de apoio e liderança participativa.

A liderança instrumental está directamente ligada às percepções criadas nos subordinados: o líder informa-os do que é esperado que eles façam, coordena o seu trabalho, dá indicações específicas, clarifica políticas, regras e procedimentos. O líder não se mostra autoritário nem punitivo. Com este tipo de liderança é esperado que diminua a ambiguidade de papéis por parte do subordinado, e as suas percepções são clarificadas de forma a que melhore o seu desempenho, de modo a ser reconhecido pelo líder (House, 1996).

A liderança de apoio está directamente ligada à satisfação, necessidades e preferências dos subordinados, com a preocupação de exibição do bem-estar dos subordinados, bem como da criação de um ambiente de trabalho amigável e psicologicamente favorável, com vista a diminuir o stress e a frustração dos subordinados. A liderança de apoio tem também o intuito de aumentar o desempenho dos subordinados, na medida em que aumenta as competências dirigidas para atingir as metas. Espera-se ainda que este tipo de liderança ajude no aumento do desempenho (House, 1996).

Por sua vez, a liderança participativa está directamente ligada ao encorajamento dos subordinados, para que estes tomem decisões e dêem sugestões. Este tipo de liderança fomenta a autonomia e a capacidade dos subordinados levarem as suas intenções avante, de forma a aumentarem o seu desempenho (House, 1996).

O estilo de liderança deve ser adequadamente e cuidadosamente usado para guiar e motivar os subordinados (Elenkov, 2002). O estilo de liderança pode influenciar o comportamento organizacional e as interacções entre líderes e subordinados (Lu, 2011).

Um bom resultado no trabalho por parte dos subordinados é sempre desejável, mas este nem sempre acontece. As pessoas normalmente respondem bem apenas a tipos de liderança apropriados. O melhor estilo de liderança deve fazer com que os subordinados trabalhem efectivamente bem (Likhitwonnawut, 1996, citado por Ogunlana e Limsila, 2008).

Vários estudos relatados por Walker (1975) mostram que o comportamento do supervisor influencia e pode ter um impacto significativo nas atitudes no trabalho dos vendedores. Para alcançar o melhor desempenho por parte dos seus subordinados, os líderes devem adoptar o estilo de liderança que reconheça as necessidades e os objectivos de vida de cada um dos seus subordinados individualmente (Ogunlana e Limsila, 2008).

Muitos estudos mostram que o estilo de liderança tem uma relação significativa com o desempenho da organização, e que essa relação pode ser positiva ou negativa, dependendo das variáveis analisadas e relacionadas. O estilo de liderança pode ser utilizado adequadamente para guiar e motivar os subordinados (Wang et al., 2010).

### **2.5.5 Mecanismos de controlo**

O sistema de controlo é um conjunto de procedimentos da organização para monitorizar, avaliar, direccionar e compensar os seus empregados (Oliver e Anderson, 1994). Os mecanismos de controlo podem ser divididos em mecanismos de controlo formais e informais (Jaworski et al., 1993). Schwepker e Hartline (2005) argumentam que a adopção de controlos formais e informais são fundamentais para controlar o comportamento e criar nos empregados percepções e respostas sobre o trabalho. A combinação de controlos formais e informais conduz a resultados mais positivos do que controlos usados isoladamente (Jaworski et al., 1993). Apresentam-se de seguida, os controlos formais e informais.

Os mecanismos de controlo formais têm dois pólos: um baseado no controlo de resultados e o outro pólo baseado no controlo dos comportamentos. O pólo baseado no controlo de resultados, tem por base uma dependência directa de objectivos, resultados nas vendas e métodos de compensação como comissões e bónus. Por outro lado, o controlo baseado em comportamentos é tipificado por altos níveis de monitorização por parte da supervisão, direcção e intervenção nas actividades, e métodos mais complexos

e subjectivos de avaliar o desempenho, tipicamente centrada nos inputs das pessoas de vendas (qualidades pessoais, actividades, estratégias de vendas). Apesar do controlo baseado em resultados e o controlo baseado em comportamentos terem objectivos semelhantes (i.e. o contributo rentável das pessoas de vendas para a organização), eles reflectem filosofias de gestão muito diferentes (Jaworski et al., 1993; Oliver e Anderson, 1994).

O controlo baseado em resultados é essencialmente uma aproximação a *laissez-faire* que assume que as pessoas das vendas são as que melhor estão habilitadas a determinar a sua direcção e a determinar o seu nível de esforço para conseguir alcançar o resultado no mix das vendas para desta forma superar os objectivos da organização (Oliver e Anderson, 1994). O controlo por resultados é administrado com uma “cenoura” da qual se corre atrás (Basu et al., 1985).

Os controlos formais são escritos, são iniciados pela gestão e procuram aumentar a probabilidade dos empregados ou grupos se comportarem de maneira a dar suporte aos objectivos estabelecidos (Jaworski, 1988), ajudam a influenciar o comportamento dos empregados, e assim, afectam positivamente os objectivos da organização (Jaworski et al., 1993).

Jaworski (1988) relata que os controlos informais não são escritos, são iniciativas muitas vezes dos próprios trabalhadores, e influenciam o comportamento individual ou do grupo, ou seja, dos colegas de trabalho, na forma como ele deve ou não apoiar os objectivos da organização. O autor distingue os controlos informais pelo nível de agregação (respeitante ao indivíduo ou ao grupo), sendo identificados respectivamente o controlo cultural, autocontrolo, e o controle social ou profissional.

O controlo cultural, diz respeito à cultura da organização, que vai sendo assimilada pelo indivíduo à medida que este aprende as histórias, rituais e normas e faz a integração social na organização. Através do autocontrolo o indivíduo estabelece objectivos

personais, monitoriza a sua realização e ajusta o seu comportamento para tal. O autocontrolo permite muitas vezes eliminar os problemas associados com os controlos típicos da parte da gestão. O autocontrolo pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho. Por sua vez o controlo social, pode ser visto pela prevalência das perspectivas sociais e padrões de interações interpessoais dentro de subgrupos na empresa. Este provém da internacionalização de valores e um compromisso mútuo para um objectivo comum (Jaworski, 1988).

De acordo com Jaworski (1988) o dispositivo de controlo deve ser desenhado de forma a afectar as acções individuais, que por sua vez se espera que produzam resultados e influenciem o desempenho.

Neste contexto, quando o sistema de controlo da força de vendas é mais baseado em comportamentos, os gestores de vendas monitorizam directamente a força de vendas, e usam medições complexas para avaliar o comportamento dos vendedores e o seu desempenho, e compensam-nos com elevadas remunerações fixas. Quando, por sua vez, o sistema de controlo da força de vendas é baseado em resultados, os gestores de vendas já não monitorizam a força de vendas tão de perto, uma vez que, desta forma fazem uso das metas atingidas para avaliar o desempenho, recompensando também os vendedores com incentivos, tendo em conta a realização de objectivos quantitativos (Cravens et al., 1993).

Muitos estudos têm sido feitos para aferir e quantificar o efeito dos mecanismos de controlo sobre o desempenho das equipas de vendas, nomeadamente baseados em volume de vendas. Cravens et al. (1993), propôs que o desempenho das equipas de vendas fosse quantificado através dos mecanismos de controlo baseados essencialmente nos comportamentos. Oliver e Anderson (1994) argumentam que o efeito de rede, que assume que os diversos mecanismos de controlo se combinam e unificam de forma a influenciar a força de vendas, são percebidos pela força de vendas e são uma influência crítica nas suas atitudes de trabalho, comportamentos e pensamentos.

### **2.5.6 Cultura organizacional**

Tentar entender e explicar o que acontece nas organizações pode ser uma experiência frustrante. O conceito de cultura organizacional é visto como o oferecer de uma esperança para poder desvendar a mística da vida organizacional (Mudie et al., 2006).

O termo de cultura organizacional tem tido um aumento de utilização desde a introdução nos anos 80, e a sua importância em todas as organizações tem aumentado nomeadamente devido à internacionalização. Por outro lado, a gestão cultural bem sucedida pode promover práticas inovadoras, criação de conhecimento organizacional, pelo que se pode tornar uma fonte de potencial vantagem competitiva (Hoecklin, 1996).

Apesar dos desentendimentos entre investigadores na definição/ extensão do conceito, os investigadores parecem estar de acordo, de que a cultura pode ser um factor determinante para que os indivíduos se adaptem ao contexto das organizações (Schein, 1985).

Um dos conceitos mais difundidos sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (1985) que entende a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury (1989, pág. 6) define “cultura organizacional com um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

A cultura organizacional, conforme Hofstede (1991) é um fenómeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional (a cultura organizacional é vista como uma variável dependente da cultura nacional). A diferença reside no facto de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

A essência da cultura organizacional é reservada a um pequeno leque de suposições e crenças partilhadas pelos membros de uma organização que opera inconscientemente e define uma visão da organização e do seu ambiente (Mudie et al., 2006).

As organizações procuram seleccionar e moldar os indivíduos não só aos requisitos técnicos do processo de trabalho, mas também aos seus valores e comportamentos desejados, rejeitando os que não se mostram adequados (Fleury, 1989).

No contexto organizacional e segundo O'Reilly (2001), há duas razões pelas quais, na empresa, uma cultura forte é valiosa: a adequação da cultura e da estratégia, e o aumento do compromisso dos empregados para com a empresa. Estes dois factores fornecem uma vantagem competitiva sobre a concorrência. A cultura é crítica no desenvolvimento e manutenção de níveis de intensidade e dedicação dos empregados que normalmente caracterizam as empresas de sucesso. É de salientar que, assim, a gestão da cultura tem-se tornado cada vez mais importante para várias organizações e disciplinas de negócio, particularmente para as multiculturais na gestão de projectos internacionais. As diferenças culturais resultam em vários graus de conflito e requerem uma consideração cuidada (Mohammed, 2008). Um dos factores críticos para o sucesso das organizações actuais é a força da sua capacidade humana e a forma como esta contribui para a focalização no cliente. Assim, a adopção de uma cultura organizacional que permita desenvolver comportamentos nos trabalhadores que melhor satisfaçam as necessidades dos seus clientes torna-se indispensável.

As pessoas constroem organizações de acordo com os seus valores, e as sociedades são compostas por instituições e organizações que são reflexo dos valores humanos naquela cultura (Hofstede, 1984).

Uma cultura de alto desempenho pode ser uma arma competitiva que os líderes podem activamente gerir. A cultura não deve ser uma coisa que simplesmente acontece como um simples lançamento de dados! A cultura é o produto de comportamentos, símbolos e processos os quais podem ser controlados e contribuir para enaltecer ou difamar a organização (Quappe, 2007).

Quappe (2007), faz ainda a referência a Kotter e Heskett (2005) que examinaram a cultura organizacional e o desempenho. Eles dividiram a cultura em duas partes: a invisível, a ideal dos valores partilhados e crenças que ajudam os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional; e a parte visível, da qual fazia parte a convenção que providencia aos indivíduos normas de comportamento.

## **2.6 Determinantes pessoais e respostas individuais ao ambiente de trabalho**

Vários estudos têm sido feitos para compreender como é que os determinantes pessoais, para além dos determinantes contextuais, alguns deles relatados anteriormente neste trabalho, influenciam o desempenho dos vendedores (Churchill et al., 1985). Tendo este trabalho, esse mesmo propósito, verificar quais os determinantes do desempenho dos vendedores, de seguida faz-se uma apresentação dos determinantes pessoais que mais têm sido relacionados com o desempenho, considerando ainda um conjunto de respostas dos empregados ao ambiente de trabalho.

### **2.6.1 Empenho organizacional**

O empenho organizacional, é tipicamente concebido como um elo psicológico do indivíduo à organização, incluindo o sentido de lealdade e o acreditar nos valores da

organização (Oreilly, 1986). Este atributo diz respeito à aceitação e ao adoptar dos objectivos e valores da empresa. Mais que uma experiência profissional, escolaridade, integridade, liderança, capacidade de trabalhar em grupo ou outro factor qualquer, as organizações têm-se empenhado em desenvolver nos indivíduos essa qualidade que vai além da capacidade de fazer bem o seu trabalho (Biazzi, 1996).

Do ponto de vista de uma abordagem afectiva, o empenho organizacional é visto em termos de “uma forte crença e aceitação das metas e valores organizacionais, o desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e um forte anseio de permanecer na mesma” (Luthan, 1998, citado por Tella, 2007).

De acordo com Nortcraft e Neale (1996), o empenho organizacional é determinado por um número de factores incluindo: factores pessoais, (tais com a idade, cargo na organização, disposição e atribuição de controlo interno ou externo); factores organizacionais (estilo de liderança do supervisor); factores não organizacionais (possibilidade de alternativas àquele trabalho). Todos estes factores afectam subsequentemente o empenho organizacional. Becker (1960, citado por Biazzi, 1996) tenta ainda identificar as razões desse envolvimento, para poder quantificar o quanto o indivíduo está disposto a deixar a organização devido a algum incentivo alheio, mesmo perdendo os investimentos já feitos na organização em causa.

Segundo Oreilly (1986), há três etapas ou patamares de empenho organizacional: adesão, identificação e a internalização. Na primeira etapa, adesão, a pessoa aceita a influência dos outros nomeadamente para obter alguma coisa dos outros, tais como um pagamento. A segunda etapa, identificação, é aquela em que o indivíduo aceita a influência para manter a auto-satisfação, auto-definição de relacionamento. As pessoas sentem-se orgulhosas em pertencerem a uma empresa. A etapa final do empenho organizacional, é a internalização em que o indivíduo encontra os valores da organização para ser intrinsecamente recompensador e congruente com os valores pessoais.

Uma organização tem que encontrar o equilíbrio certo entre o uso de regras e procedimentos para tornar o trabalho e o desempenho dos seus empregados previsível dando a liberdade para inovar de forma espontânea para se adaptar aos problemas, oportunidades e situações inusitadas (Janssen e Yperen, 2004).

Portanto os trabalhadores têm que se identificar primeiro com a organização, sentindo-se bem, têm empenho para terem um melhor desempenho organizacional, sem stress e conflitos (Jones, 2007).

### **2.6.2 Satisfação no trabalho**

Locke e Lathan (1976, citado por Tella, 2007) dão uma definição da satisfação no trabalho como um agradável estado emocional positivo que resulta de uma avaliação do trabalho ou de uma experiência de trabalho. Para Luthan (1998, citado por Tella, 2007), a satisfação no trabalho é como que uma resposta emocional a uma situação de trabalho, que não pode ser vista, apenas inferida.

A satisfação no trabalho pode ser determinante para o trabalhador reflectir naquilo que faz toda a sua felicidade na execução das tarefas, interacção com os colegas de trabalho e com os clientes, no caso dos vendedores (Babin, 2000). Intuitivamente acredita-se que os trabalhadores que estão mais satisfeitos vão exhibir sentimentos, pensamentos e acções mais positivas no seu trabalho. Normalmente o alto desempenho está ligado a alta satisfação no trabalho (Kohli, 1985).

### **2.6.3 Orientação para o cliente**

O mercado está cada vez mais competitivo, no que diz respeito não só ao número de competidores e à qualidade dos seus produtos, mas também nas interacções entre o vendedor e o comprador. Neste ambiente competitivo, esta interacção mostra-se crucial, para satisfazer as necessidades e vontades do cliente, e caso seja positiva esta

interacção, faz com que o cliente volte, ou seja, leva à repetição do acto e retenção do cliente (Keillor et al., 2000). Construir e manter uma relação com o cliente é visto como sendo crítico para o sucesso a longo prazo para a organização (Harris, 2005). O vendedor desempenha um papel fundamental na interacção entre a organização e os clientes.

Por isto, cada vez mais as características relacionais de um vendedor são importantes. Uma característica relacional que é referenciada na literatura é a orientação para o cliente (Keillor et. al, 2000). A origem da orientação para o cliente surgiu com os desenvolvimentos dos conceitos do marketing, e é basicamente uma filosofia de negócio, ou política que sustenta que o último objectivo da organização é cumprir com as necessidades do cliente, com o propósito de maximizar a rentabilidade dos negócios (Adu et al., 1998). A orientação para o cliente é portanto uma maneira de fazer negócio por parte dos vendedores quando os vendedores têm uma elevada orientação para o cliente, adoptam comportamentos de forma a aumentarem a satisfação a longo prazo dos clientes (Saxe e Weitz 1982; Jones 2002; Hoffman 2002).

Os comportamentos que caracterizam a orientação para o cliente são portanto demonstrados e postos em prática nomeadamente pelos vendedores. Segundo Hoffman (1992) estes são caracterizados por, ajudarem os clientes a tomarem uma decisão de compra satisfatória, ajudarem os clientes a avaliarem as suas necessidades, prestarem os serviços que satisfaçam essas necessidades, descrever os serviços fielmente, adoptam táticas de venda que não sejam fraudulentas e manipuladoras bem como persuasivas.

A orientação para o cliente parece ser uma importante característica daqueles vendedores que têm um elevado desempenho, e os melhores vendedores estão genuinamente interessados no cliente e em satisfazer as suas necessidades (Keillor et al., 2000).

A primeira tentativa para primeiro medir a orientação para o cliente num nível individual foi proposto por Saxe e Weitz (1982), que apresentaram uma escala com 24 items. Nesse estudo mostraram também que a orientação para o cliente está directamente relacionada com o desempenho.

#### **2.6.4 Orientação para metas**

Um dos determinantes pessoais que mais tem suscitado interesse é a orientação para metas (VandeWelle, 1999). A teoria de realização de objectivos sugere que o desempenho no trabalho dos empregados depende das suas orientações para metas (Dweck, 1999). Dweck (1986) identificou duas classes de orientação para metas:

- a) Orientação para a aprendizagem: para desenvolver competências e adquirir novas habilidades e dominar situações novas;
- b) Orientação para o desempenho: para demonstrar e validar as suas competências buscando julgamentos favoráveis e evitando julgamentos desfavoráveis.

A orientação para metas cria as ferramentas mentais que os indivíduos usam para interpretar e responder à resolução das situações. Indivíduos com uma orientação para o desempenho vêem uma tarefa desafiadora como uma ameaça porque há um risco de falharem, o que faz com que possam demonstrar a sua reduzida habilidade. Estes indivíduos tendem a acreditar que trabalhar arduamente não está relacionado com o aumento do desempenho. No seu ponto de vista, trabalhar arduamente indica baixa competência, e aqueles cujo desempenho é pobre não têm os atributos necessários para desempenharem bem os seus trabalhos (Dweck, 1986, citado por Vanderwalle 1999).

Por outro lado, os indivíduos orientados para a aprendizagem vêem uma tarefa desafiadora como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento. É evidente que a orientação para metas, quando induzida como um estado, influencia os resultados do desempenho (Fielder, 1969, citado por Wang 2010).

Button (1996) fornece uma evidência empírica de que estes dois tipos de orientações para metas, são construções separadas que têm impacto na motivação e desempenho do indivíduo. Vanderwalle (1999) encontrou na sua investigação uma relação positiva entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho.

### **2.6.5 Motivação no trabalho**

A motivação é uma característica psicológica humana que contribui para o grau de empenho de uma pessoa (Tella, 2007).

Luthan (1998, citado por Tella 2007) considera que a motivação não pode ser pensada apenas como uma explicação do comportamento. Define a motivação como “um processo que começa com uma deficiência psicológica ou com uma necessidade que activa o comportamento ou uma unidade que se destina a incentivar uma meta”. A motivação afecta a quantidade de esforço dispendido para desempenhar as actividades (Weitz et al., 1986).

De outra forma, a motivação dos vendedores, e o seu desempenho no trabalho tem sido vista como uma função de várias variáveis independentes. Nomeadamente: atitude ou habilidade dos vendedores; incentivos e compensação financeira; incentivos psicológicos e factores organizacionais (Walker et al., 1977).

Um aspecto negligenciado mas potencialmente importante para a motivação dos vendedores, é a possibilidade destes poderem escolher a direcção para a qual devem dirigir os seus esforços para obterem mais vendas – é a chamada motivação para “trabalhar com esperteza” (“Work Smart”) em detrimento de trabalharem mais (Sujan, 1986).

### 2.6.6 Personalidade

Devido à natureza dos serviços, os empregados interagem com os clientes. Portanto, e uma vez que a personalidade é um precursor do comportamento do indivíduo (Hurley, 1998), não representa uma surpresa o facto da personalidade do prestador de serviços influenciar o seu comportamento/relação com o cliente.

Buss (1987) sugere 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.

Alguns investigadores referem a existência de cinco dimensões básicas da personalidade de acordo com o Five Factor Model (FFM): extroversão; estabilidade emocional; amabilidade; grau de organização e abertura à experiência (Brown et al., 2002; Hurley 1998).

A extroversão representa o grau com que cada pessoa é extrovertida ou tímida, e a necessidade de atenção e interacção social. Por seu lado a estabilidade emocional refere-se há uniformidade ou consistência da composição de uma pessoa. A amabilidade reflecte os sentimentos calorosos pelos outros. A abertura à experiência representa o grau de imaginação e de originalidade de uma pessoa. O grau de organização diz respeito à ordem que uma pessoa impõe nas coisas que faz.

As características da personalidade são relativamente estáveis, no entanto a personalidade do indivíduo pode modificar-se ao longo do tempo com o ambiente de trabalho e pela organização para a qual o empregado trabalha. Caso isto aconteça, ou seja, se houver mudança de personalidade no ambiente de trabalho, deve ser vista como uma relação dinâmica que deve ser tomada em conta (Adrian et al., 2004)

No recrutamento de trabalhadores, as características da personalidade destes podem e devem ser examinadas para ver se estão de acordo as características do trabalho, para que mais facilmente se ajuste e produza resultados significativos (Adrian et al., 2004). Alguns investigadores sugeriram que a orientação para o serviço é um aspecto da personalidade que afecta o desempenho nesse mesmo serviço (Hurley 1998).

### **2.6.7 Criatividade**

A criatividade é tipicamente definida como ideias acerca de produtos, práticas, serviços e procedimentos que são ao mesmo tempo novas e potencialmente úteis para a organização (Shalley et al., 2004). As ideias são consideradas novas se são únicas relativamente a outras ideias que há na organização, e são consideradas úteis se têm valor directo ou indirecto para a organização, quer seja a curto ou a longo prazo. Considera-se ainda que as ideias podem ser geradas pelos empregados em qualquer trabalho qualquer que seja o nível a que esteja na organização (Shalley et al., 2004).

A literatura tem investigado os determinantes da criatividade, seguindo dois caminhos diferentes. Um focado nas características pessoais que influenciam a criatividade, e o outro focado nos factores contextuais, definidos com “a dimensão do ambiente de trabalho que potencialmente influencia a criatividade do empregado mas que não faz parte deste” (Shalley et al., 2004, pág. 935)

As organizações necessitam de pessoas criativas para haver inovação organizacional. Como tal não é surpreendente que a criatividade é reconhecida como a chave para gerar vantagens competitivas (Shalley et al., 2004).

Os funcionários de contacto, como é o caso dos vendedores, são responsáveis pela prestação de serviços, e como tal são os responsáveis pela satisfação dos clientes. Consequentemente, a sua criatividade pode ser de grande valor para as organizações, dado que os empregados criativos conseguem descobrir as necessidades latentes dos

clientes, desenvolver uma bom rapport com os clientes e resolver os problemas deles de uma forma criativa e efectiva (Sousa e Coelho, 2011).

## **2.7 Valores culturais**

### **2.7.1 Conceito de cultura**

Em 1952, pesquisadores identificaram mais de 160 definições de cultura, e em 1994, estimou-se que a cultura já tinha sido definida em cerca de 400 formas (Merchant, 2007). No dicionário da língua portuguesa define-se como cultura “sistema complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifesta nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e colectiva dessa sociedade ou grupo” (Dicionário Porto Editora).

Segundo uma definição mais recente (Paschini, 2006, pág. 43), a palavra cultura “tem origem na antropologia social e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração a outra geração”.

De acordo com Hofstede (1991) e Furrer et al. (2000), a cultura é uma programação mental, ou seja o “software da mente”, que designa nada mais do que os comportamentos aprendidos pelo ser humano, no ambiente em que este está inserido, interagem e cresce. Nakata e Sivakumar (1996, pág. 62) definem ainda cultura nacional como um “programa colectivo da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros”.

Desta forma, há diferenças culturais entre, por exemplo: nações, regiões, classes sociais, gerações, organizações, etc.

Nas diferentes definições de cultura verifica-se pois que esta é (Merchant, 2007):

- (1) Algo que é compartilhado por todos, ou quase todos os membros de algum grupo social;
- (2) Algo que os membros mais velhos do grupo tentam passar para os membros mais jovens;
- (3) Algo como a moral, leis e costumes, que molda o comportamento.

A cultura é o reflexo da forma como as pessoas encaram os vários aspectos da vida (Triandis, 2001). Os valores culturais representam implicitamente ou explicitamente ideias abstractas acerca do que é bom, certo, e indesejado na sociedade (Schwartz, 1999).

A cultura pode ser vista de um modo abrangente, ou seja de uma forma mais lata, como num sentido mais estrito, reportando-se a determinada cultura de pequenos grupos, como por exemplo organizações, tais como empresas, em que à partida, todos os colaboradores partilham e comungam dos mesmos valores inerentes à mesma.

Tendo em conta o facto de que 25 a 50 por cento do comportamento de um empregado no trabalho é determinado pela sua cultura (Merchant, 2007) é preciso entender os valores culturais por detrás desse empregado, sendo que esses valores são determinantes na sua forma de estar e de actuar.

Clark (1990) propôs que a cultura nacional, com um valor altamente construtivo, pode explicar fortemente e prever algumas decisões feitas a nível internacional no contexto do marketing. Outros estudos também têm mostrado que a cultura nacional tem influência significativa em várias actividades do marketing (Nakata e Sivakumar, 2001), como por exemplo, na inovação (Steenkamp, 1999), desenvolvimento de novos produtos (Nakata e Sivakumar, 1996). No entanto, a cultura nacional é muitas vezes negligenciada, mas pode ter um enorme potencial sobre os resultados e o funcionamento de novos produtos (Nakata e Sivakumar, 1996).

Uma vez que as culturas diferem nos seus padrões de comportamentos e de atitudes, os diferentes consumidores nos diferentes países, tendem a ter diferentes níveis de expectativas relativamente aos serviços (Donthu e Yoo, 1998).

### **2.7.2 Dimensões dos valores culturais**

Geert Hofstede (1980), mestre em engenharia mecânica e doutorado em psicologia social, ingressou em 1965 na IBM como instrutor no departamento executivo internacional de desenvolvimento. No final dos anos 60, iniciou uma pesquisa nas 53 subsidiárias da IBM pelo mundo, utilizando um questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. O estudo incidia sobre as diferenças culturais existentes em vários países, de forma a verificar a importância da cultura nacional na forma de gerir. O estudo foi realizado em três regiões continentais; África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe, cobrindo 50 países, tendo sido recolhidos mais de 116 mil questionários. O autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das subsidiárias da empresa. Constatou que a cultura nacional, podia influenciar e explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

Hofstede (1991) estabeleceu quatro dimensões culturais inicialmente, e posteriormente mais uma, por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com funcionários da empresa analisada. Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e às suas diferenças transnacionais baseados nas diferentes formas de responder a problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores, como funcionários podem ser situados ao longo de cinco dimensões de cultura identificadas por ele (Machado, 2009).

Como referido anteriormente, Hofstede examinou as diferenças entre as culturas nacionais (sociais) por meio de cinco dimensões:

- Distância ao poder (relata a maneira como a sociedade relata a incerteza e a ambiguidade);
- Individualismo versus Colectivismo (a relação do indivíduo com os colegas);
- Masculinidade versus feminilidade (culturas masculinas tendem a ser assertivas e mais competitivas);
- Aversão à incerteza (mede a ansiedade e as mudanças nas condições futuras);
- Orientação de longo prazo (preferência cultural de perseverança – explicar o crescimento económico das nações).

Estas cinco dimensões são baseadas em cinco questões fundamentais nas sociedades humanas dentro das quais cada sociedade tem que encontrar as suas respostas particulares. De acordo com (Hofstede, 1991), elas representam os elementos básicos da estrutura comum nos sistemas culturais dos países. Assim, elas providenciam uma importante ferramenta não só para analisar a cultura nacional, mas também para considerar os efeitos das diferenças culturais na gestão das organizações.

Tal como no estudo original, as dimensões culturais de Hofstede, foram estudadas e analisadas em diversos países. Apesar de cada país ter as suas características próprias, por vezes, alguns, entre eles, apresentam os mesmos valores culturais. Trabalhos realizados anteriormente, consideraram os valores culturais de diferentes países (Clark, 1990; Dawar e Parker, 1994; Roth, 1995). Clark (1990) teve o propósito no seu estudo de demonstrar que as diferenças entre nações existem, que podem ser observadas e que podem até mesmo ser tabuladas, e que essas diferenças se reflectiam no comportamento dos indivíduos. Murphy (1999) utilizou as dimensões de Hofstede, com o propósito de verificar as atitudes das forças de vendas em multinacionais de países diferentes, através da várias práticas que são usadas para ensinar, treinar e motivar a força de vendas.

Assim, as dimensões culturais definidas por Hofstede têm sido aplicadas com sucesso em diversas áreas de investigação, que vão desde: a estratégia de imagem da marca (Roth, 1995), em que foram utilizadas apenas três das cinco dimensões de Hofstede;

inovação, em que se consideraram apenas o individualismo, a aversão à incerteza e a masculinidade (Steenkamp *et al.*, 1999); comportamentos de compra (Money *et al.*, 1998); *role stress* (Lu, 2011). Ainda outros autores como (Mattila, 1999; Shi e Wang, 2011; Sondergaard, 1994; Nakata e Sivakumar, 2001; Nakata e Sivakumar, 1996) fizeram referência a várias investigações que utilizaram como ferramenta as dimensões culturais definidas por Hofstede.

Esta ferramenta é especialmente útil para perceber a concepção que as pessoas têm por exemplo de uma organização, o mecanismo que é considerado apropriado em controlar e coordenar as actividades nessa mesma organização, e as regras e a relações dos seus membros (Hoecklin, 1996).

Clark (1990), após revisão da literatura acerca das tipologias da cultura, concluiu que quase todas elas convergem para a de Hofstede. Adoptando a tipologia de Hofstede, podemos explicar e prever a relação funcional de cultura e cada uma das suas dimensões. A cultura é uma construção multidimensional. Não há só um tipo de cultura, nem só um tipo de personalidade e estilo de vida (Donthu e Yoo, 1998).

Ao nível individual, poderão ser encontradas diferenças em função dos valores culturais apresentados pelos indivíduos, e os seus comportamentos e expectativas variam em função desses mesmos valores (Donthu e Yoo, 1998). Neste âmbito, já foram realizados vários estudos de análise da influência dos valores culturais no comportamento dos indivíduos (Donthu e Yoo 1998; Furrer *et al.*, 2000; Patterson *et al.*, 2006; Mattila, 1999).

### ***2.7.2.1 Distância ao Poder***

A distância hierárquica, também chamada de distância ao poder, pode ser definida como: “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder. As “instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade, tais como a família, a

escola e a comunidade; as “organizações” são os diferentes locais de trabalho” (Hofstede, 1991, pág. 42). A distância ao poder também reflecte a desigualdade humana em áreas como o prestígio, saúde, poder e leis (Donthu e Yoo, 1998).

Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada; existe uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência a um estilo consultivo. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena, o que faz com que os subordinados abordem e contradigam as chefias com bastante facilidade (Hofstede, 1991).

Por seu lado, naqueles países onde o índice de distância hierárquica é elevado, existe uma dependência bastante acentuada dos subordinados face às suas chefias. Estes últimos reagem a este estado, quer preferindo essa dependência (na forma de um chefe autocrático ou paternalista), ou rejeitando-a inteiramente. Neste caso a distância emocional entre chefias e subordinados é elevada e estes últimos raramente abordam ou contradizem as suas chefias abertamente (Janssen e Yperen, 2004).

Nas organizações, onde se verifica uma grande distância hierárquica, superiores e subordinados consideram-se desiguais entre si por natureza. O sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade existencial. As organizações maximizam a centralização do poder num grupo restrito de pessoas. É esperado que os subordinados cumpram as ordens ditadas. Existe um número elevado de chefias, assim como de escalões hierárquicos. As diferenças salariais são grandes entre a base e a cúpula da organização (Hofstede, 1991).

Nas sociedades com uma elevada distância ao poder, a desigualdade entre os membros, devido a diferenças no poder, riqueza e outras doações, é expectável e desejável como a ordem natural das coisas (Nakata, 2001). Além disso, os indivíduos mostram tolerância em aceitar o poder da hierarquia, a comunicação vertical (de cima para baixo), e até

mesmo discriminação pela idade, sexo, origem da família, nível de educação, raça e ocupação (Donthu e Yoo, 1998).

Culturas com uma grande distância ao poder são caracterizadas por grandes diferenças entre as pessoas mais poderosas e as pessoas menos poderosas. Estas diferenças são visíveis em termos de classe social, níveis de educação e ocupação (Furrer et al., 2000). Nos estudos relativos a qualidade de serviços (Donthu e Yoo, 1998), concluiu-se que nas culturas caracterizadas por grande distância ao poder, os clientes mais “poderosos” esperavam que os prestadores de serviços fossem mais fracos, esperavam ser extremamente bem tratados e davam grande importância à responsabilidade, empatia e confiança. Nas culturas caracterizadas por uma grande distância ao poder, o baixo status dos empregados requer que eles sirvam os clientes com elevado nível (Matilla, 1999).

#### ***2.7.2.2 Individualismo/Colectivismo***

Segundo Hofstede (1991, pág. 69), poder-se-á definir esta dimensão da seguinte forma: “o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável”.

O assunto fundamental endereçado por esta dimensão é o grau de interdependência que a sociedade mantém com os indivíduos. Isto relata o conceito de cada pessoa: “eu” ou o “tu” (Hofstede, 1984). Existem ainda outros autores que fazem referência a esta dimensão (Triandis, 1995; Schwartz, 1999).

Hofstede (1984) propõe assim que esta dimensão de individualismo-colectivismo seja unidimensional, em que as sociedades que incentivam a autonomia do indivíduo se denominam individualistas, enquanto que, aquelas que enfatizam a dependência do

indivíduo do grupo, e promovem a interacção entre os seus membros são colectivistas (Gouveia, 2000). Contudo, há autores como (Triandis, 1995) que defendem que esta dimensão deve ser bidimensional. Schwartz (1999) crítica esta dimensionalidade pelo facto de considerar que não pode haver valores que, devido à sua natureza, sirvam tanto interesses pessoais (individualismo) como os interesses de grupo (colectivismo).

A dimensão cultural de individualismo-colectivismo representa um dos mais teorizados e avaliados pilares que sustentam os estudos de comparação cultural no âmbito da Psicologia, nomeadamente porque esta dimensão faz claramente referência à posição do indivíduo face à sociedade, em geral, e ao grupo de pertença, em particular. Deste modo, não é de estranhar que este síndrome cultural de individualismo-colectivismo pareça representar a diferença mais significativa que existe entre culturas (Triandis, 1995).

Não há dúvidas que a espécie humana é classificada como uma espécie que actua em grupo. Contudo, diferentes sociedades humanas apresentam diferentes níveis de actuação em grupo. Importa salientar que a orientação cultural afecta significativamente o âmbito cognitivo dos indivíduos, razão pela qual os indivíduos expostos a uma determinada cultura tendem a adoptar a mesma postura e comportamento (Trafimow, Triandis e Goto, 1991).

As sociedades colectivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. O grupo ao qual o indivíduo pertence, fornece-lhe uma identidade e uma protecção segura contra as dificuldades da vida, e neste tipo de sociedade verifica-se que os indivíduos têm relações mais próximas (Nakata e Sivakumar, 2001), sendo que estes chegam mesmo a ser interdependentes. Dão sempre prioridade às normas do grupo e preferem adoptar procedimentos para a resolução dos conflitos que não destruam as relações (Triandis, 2001).

Por seu lado, as sociedades individualistas, são aquelas em que os interesses do indivíduo prevalecem sobre os interesses do grupo. As sociedades mais individualistas têm relações mais distantes (Nakata e Sivakumar, 2001). Os indivíduos são mais autónomos e agem independentemente do grupo; dão prioridade aos seus objectivos pessoais, e têm em conta primeiramente os seus princípios e depois as normas dos grupos (Triandis, 2001; Nakata e Sivakumar, 1996). Mostram também especialização no trabalho, recompensas individuais, clima competitivo e uma independência familiar (Donthu e Yoo, 1998).

Nas culturas individualistas, o indivíduo age em função do seu próprio interesse, e o trabalho está organizado para que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam. Por seu lado, nas culturas colectivistas, o colaborador actuará de acordo com os interesses do grupo de pertença, que podem ou não coincidir com os seus interesses individuais. Neste tipo de sociedade, há obrigação do indivíduo actuar em função dos interesses do grupo (Hofstede, 1991).

Em trabalhos realizados, como o de Liu et al. (2001), mostra que os consumidores de culturas individualistas têm uma baixa intenção de elogiar os prestadores de serviços, mesmo que a sua experiência tenha sido positiva como um serviço de qualidade, e mesmo assim, exibem uma grande intenção de mudar para outro prestador de serviço ou então para falar mal se a sua experiência da qualidade do serviço for negativa. Nakata e Sivakumar (1996) mostraram que elevados níveis de individualismo estariam ligados a sucessos de novos produtos.

### ***2.7.2.3 Masculinidade/Feminilidade***

De acordo com Hofstede (1991), masculinidade é considerada uma dimensão que opõe o comportamento pleno de auto-afirmação à preferência por um comportamento modesto. Designou-a por masculinidade (versus feminilidade).

Em todas as sociedades humanas, homens e mulheres são em número aproximadamente igual, sendo que as suas diferenças são não só biológicas, mas também se devem às diferentes aptidões nos diversos domínios, bem como aos comportamentos. Os comportamentos considerados como “masculinos” ou “femininos” são diferentes, quer nas sociedades modernas quer nas sociedades tradicionais, e isto torna-se evidente quando se considera a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões (Hofstede, 1991).

Verifica-se portanto, uma distribuição dos papéis sociais segundo o sexo; os homens devem estar ligados a actividades exteriores ao lar, impor-se e interessar-se pelo sucesso material; e as mulheres devem estar ligadas a actividades mais recatadas, devem ser mais modestas e preocupadas com a qualidade de vida. Os homens devem ser firmes competitivos e duros, e as mulheres por seu lado devem tratar do lar, dos filhos e adoptar posturas mais “ternas”. Sociedades masculinas, são aquelas em que os papéis do homem e da mulher são notoriamente diferentes, e, por sua vez, as sociedades femininas, são aquelas onde os papéis quer do homem quer da mulher são sobreponíveis (Hofstede, 1991).

Vários estudos mostram que os homens e as mulheres agem e reagem diferentemente perante as mais diversas situações (Babin e Boles, 1998; Lefkowitz, 1994). Os resultados do estudo de Babin e Boles (1998) mostram que as mulheres são afectadas mais severamente quando há aumento de stress, e que têm que ser orientadas perante uma situação de conflito com os clientes. Os homens por seu lado, respondem agressivamente aos conflitos. As mulheres toleram também melhor as piores condições de trabalho do que os homens.

Por seu lado, Lefkowitz (1994) mostrou que as mulheres se mostram mais inteligentes, mais decididas, mas menos satisfeitas com a remuneração no trabalho e as oportunidades de promoção na carreira do que os homens.

Nas culturas tipicamente masculinas, o indivíduo é compensado de acordo com os seus resultados, e as organizações fazem-no com equidade. O indivíduo é caracterizado por ter aspirações de carreira. Há mais humanização do trabalho, que se reflecte em oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios (Hofstede, 1991).

Por seu lado nas culturas tipicamente femininas, as organizações tendem a recompensar numa base igualitária, ou seja, de acordo com as suas necessidades. Aqui tanto os homens como as mulheres podem ou não ser ambiciosos e ambos os sexos comportam-se da mesma forma no que diz respeito à progressão na carreira. No trabalho, há mais oferta de oportunidades de ajuda mútua e de contactos sociais (Churchill, 2000).

Tipicamente numa sociedade masculina, um chefe revela auto-afirmação, decisão e agressividade. Toma as suas decisões sozinho, sem ter que necessariamente ser apoiado pela decisão do grupo, podendo até mesmo revelar-se machista. Por seu lado, numa sociedade feminina, o chefe é menos visível, actua mais por intuição e está habituado a procurar o consenso. No entanto, ambas as sociedades exigem que o chefe seja dotado de inteligência e de dinamismo acima da média (Hofstede, 1991).

Os papéis dos géneros, masculino ou feminino, estão formados para servirem finalidades ou propósitos próprios dentro de qualquer sociedade; nomeadamente os papéis dos géneros mantêm fortes relações entre homens e mulheres num grupo social. Tradicionalmente a socialização serve para respeitar os códigos patriarcais requerendo que os homens adoptem comportamentos dominantes e agressivos na esfera pública, enquanto que as mulheres adoptam comportamentos carinhosos e adequados na esfera da família (Levant et al., 2003).

#### **2.7.2.4 Aversão à Incerteza**

Segundo Hofstede (1991 pág. 135), “o grau do controlo de incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertezas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras escritas ou não”.

O controlo de incerteza foi um termo tomado da sociologia organizacional norte-americana, a partir de trabalhos do economista James G. March, que identificaram esta dimensão nas organizações americanas. Todos os seres humanos têm de enfrentar o facto de não saberem o que irá acontecer no futuro, mesmo que o mais próximo, pelo que este é incerto. A incerteza “é essencialmente uma experiência subjectiva, um sentimento” (Hofstede, 1991, pág. 133).

A incerteza não é só inerente a um indivíduo, pode ser também partilhado por um conjunto de pessoas de uma mesma sociedade. A incerteza é adquirida e resulta da aprendizagem. A incerteza e as formas de enfrentá-la fazem parte da herança cultural de uma sociedade, que é transmitida e reforçada pelas suas instituições base, como a família, a escola ou o Estado. Pelo facto da incerteza extrema gerar uma ansiedade intolerável, cada sociedade desenvolveu mecanismos para aliviar esta ansiedade, quer através de tecnologia, que permite evitar as incertezas causadas pela natureza, quer através das leis, que procuram evitar a incerteza relativamente ao comportamento de outrem, quer através da religião, que por forças transcendentais, controlam o futuro pessoal (Hofstede, 1991).

A incerteza representa um nível de desconforto devido ao desconhecimento do futuro. Uma incerteza elevada significa um grande desconforto e um desejo de controlo, e pequenos níveis de incerteza reflectem uma grande aceitação do risco e da variação, e mostram tolerância a opiniões e comportamentos diferentes (Nakata e Sivakumar 2001; Donthu e Yoo, 1998).

Nos países de baixa aversão à de incerteza, o nível de ansiedade é relativamente baixo, enquanto nos países de elevado controlo de incerteza, as pessoas sentem-se menos bem, o que constitui outra forma de exprimir a componente ansiedade no controlo da incerteza. Aqui os indivíduos trabalham apenas para ir de encontro às necessidades básicas, são tolerantes com os vários comportamentos e sentem-se relativamente seguros (Nakata e Sivakumar, 1996).

As sociedades de elevado índice de incerteza procuram estruturar as suas organizações de forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Estão geralmente associadas à prevalência de sistemas de controle, tais como elaboradas formas de planear, sistemas de contabilidade conservadores e extensas comunicações escritas (Salter e Niswander, 1995).

De acordo com Nakata e Sivakumar (2001), as pessoas que apresentam uma menor aversão à incerteza, apresentam uma maior predisposição para assumir situações de risco sem que se sintam tão desconfortáveis e tendem também a ser mais tolerantes com opiniões diferentes que possam surgir por parte de outras pessoas. As pessoas com uma elevada aversão à incerteza tendem a controlar os eventos e as situações quotidianas em que estão envolvidas.

As sociedades utilizam como meios leis e normas, a fim de evitar as incertezas no comportamento dos seus membros, isto é bastante visível no local de trabalho, ou seja, nas organizações. Nas sociedades de elevado índice de controlo de incerteza existem numerosas leis, que controlam os direitos e obrigações dos empregados assalariados. Nestes, a distância hierárquica é elevada e, portanto, diminui até certo ponto a necessidade de normas internas. Os membros destas sociedades tendem a sentir-se cómodos em meios estruturados, uma vez que assim foram “programados” desde a infância. A necessidade emocional de normas, pode converter-se num talento para a precisão e pontualidade (Hofstede, 1991).

Por seu lado, nas sociedades com baixo índice de controlo de incerteza, parece existir uma aversão emocional face às regras formais. Traduz-se também num baixo nível de ansiedade. Há também uma distância hierárquica relativamente baixa; o comportamento dos subordinados é independente do facto de serem vigiados pela chefia ou não (Hofstede, 1991).

Em trabalhos realizados como o de Liu (2001), mostram que consumidores com uma elevada aversão à incerteza têm uma elevada intenção para elogiar o prestador de serviços, caso a sua experiência com o serviço seja positiva. No entanto, se houver algum problema com a prestação do serviço, os consumidores mostram uma baixa intenção para mudarem de prestador de serviço, para falarem mal ou para reclamarem.

#### ***2.7.2.5 Orientação a Longo Prazo***

Dinamismo confuciano ou orientação de longo prazo, foi a quinta dimensão encontrada nos valores culturais, com origem num estudo feito em 23 países de cultura chinesa, a 100 estudantes universitários, dos quais metades eram de cada sexo.

Foi Michael Bond, da universidade chinesa de Hong Kong, quem primeiro deu o nome a esta quinta dimensão. Ao ter feito um estudo nos países orientais utilizando as quatro dimensões previamente conhecidas de Hofstede, constatou que havia necessidade de uma descentralização, ou seja, que fossem feitas perguntas que evitassem distorções de origem cultural. Desta forma, aos resultados que obteve, Michael Bond chamou-lhe dinamismo confuciano. O confucionismo não é uma religião, mas sim um conjunto de normas práticas para regerem a vida quotidiana. Confúcio viveu na China no século I a.c., e foi mestre, filósofo e político. A sua filosofia enfatizava a moralidade pessoal e governamental, a exactidão nas relações sociais, a justiça e a sinceridade (Wikipédia Maio 2011).

Hofstede (1991, pág. 194) escreveu que os princípios essenciais do confucionismo são os seguintes:

1. A “estabilidade da sociedade baseia-se nas relações de desigualdade entre as pessoas;
2. A família é o protótipo de todas as relações sociais;
3. A conduta virtuosa face aos outros consiste em não os tratar da forma como não gostaria que eles o tratassem a si;
4. Conduzir a vida de forma virtuosa é tratar de adquirir conhecimento e competências, trabalhar arduamente, mas não gastar mais do que o necessário, ser paciente e perseverante”.

Desta feita, a nova dimensão encontrada, dinamismo confuciano, ou orientação de longo prazo, mostra ter valores essencialmente dinâmicos: perseverança, o sentido da vergonha, austeridade e o respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais. A orientação a longo prazo opõe-se a uma orientação a curto prazo perante a vida, que tem valores mais estáticos e que se orientam mais para o passado; solidez e estabilidade pessoais, dignidade, respeito pela tradição, reciprocidade de favores, prendas e gentileza (Hofstede 1991; Donthu e Yoo, 1998).

Nakata e Sivakumar (1996), referem-se ao dinamismo confuciano como tendo dois pólos; o positivo, com valores que indicam dinamismo, mentalidade orientada para o futuro, com persistência, trabalho árduo, vergonha, poupança e consideração às relações interpessoais. O pólo negativo representa uma mentalidade estática focada no passado e no presente ligada a tradições.

Vários trabalhos têm sido realizados, tendo em conta esta mais recente dimensão de Hofstede, que vão desde trabalhos sobre intenções comportamentais acerca dos serviços (Liu, 2001; Winsted, 1997), qualidade dos serviços (Donthu e Yoo 1998; Furrer et al., 2000), desenvolvimento de novos produtos (Nakata e Shivakumar, 1996).

Em trabalhos realizados anteriormente, como o de Liu (2001), concluiu que numa cultura com uma orientação a longo prazo, os consumidores têm uma elevada intenção de elogiar o prestador de serviços se a sua experiência for positiva com a qualidade do serviço. Também se verifica uma relação duradoura com os prestadores de serviços, e neste tipo de culturas, a confiança, a responsabilidade e a empatia são extremamente importantes (Furrer et al., 2000).

## **2.8. Conclusão**

Neste capítulo foram apresentados os conceitos já existentes na literatura, que servem de suporte e são fundamentais para este trabalho.

Tendo este trabalho o propósito de verificar os determinantes do desempenho dos vendedores na indústria farmacêutica, inicialmente foi revisto o conceito de desempenho, e foi feita uma abordagem acerca da importância dos vendedores. De seguida, fez-se um levantamento dos determinantes contextuais e pessoais (incluindo as respostas dos indivíduos ao contexto de trabalho) que podem de algum modo influenciar o desempenho desses mesmos vendedores. Por último, foi revista a literatura acerca dos valores culturais, tendo por base as dimensões dos valores culturais definidos por Hofstede (1991).

### **3. Quadro Conceptual de Investigação**

#### **3.1 Introdução**

No capítulo anterior efectuou-se um levantamento exaustivo das referências bibliográficas que mostram bastante relevância para a abordagem preliminar ao estudo, nomeadamente no que concerne aos valores culturais definidos por Hofstede (1980), tipos de liderança, desempenho, bem como determinantes contextuais e pessoais que influenciam o comportamento dos vendedores.

Ao longo deste capítulo será apresentado o objectivo deste trabalho e também as hipóteses formuladas para serem sujeitas a verificação. Será igualmente descrita a forma como foi feita a recolha dos dados e caracterização da amostra do presente estudo.

De seguida será apresentada a ferramenta utilizada para recolha de dados, o questionário, e todas as questões (itens) que lhe deram origem, bem como a forma da verificação da validade das mesmas.

Por último, verificar-se-á a descrição do método utilizado para a constituição final das variáveis relevantes para o estudo.

#### **3.2 Objectivo e hipóteses**

Constatou-se que os valores culturais propostos por Hofstede (1980), tais como a orientação a longo prazo, masculinidade, colectivismo, aversão à incerteza e distância ao poder, foram utilizados até aqui em diversos tipos de estudos. Contudo, detectou-se uma lacuna na literatura relativamente à influência desses mesmos valores culturais sobre o desempenho dos indivíduos particularmente dos vendedores.

Os empregados de contacto, neste caso considerando os vendedores, são a face visível da organização que interagem com o cliente, e que põem em prática a estratégia da organização, mostrando desde logo a qualidade do serviço. Inerente a este comportamento e forma de prestar o serviço, está o desempenho desse mesmo vendedor.

Sendo os vendedores os colaboradores que actuam nesta fronteira da organização – na zona de interface com o cliente – são muitas vezes considerados como sendo as pessoas responsáveis pelos “momentos de verdade” entre a organização e os seus clientes, diz-se que os “vendedores são a organização”, uma vez que controlam a qualidade do serviço prestado (Crosby et al., 1990, pág. 60).

Posto isto, torna-se evidente o interesse de poder verificar o que realmente influencia esse mesmo desempenho, sendo essa a principal razão de ser deste trabalho. Tendo os valores culturais apresentados por Hofstede sido replicados com sucesso em diversas investigações nas mais diversas áreas, decidiu-se adoptá-los para o trabalho em causa e investigar o seu impacto no desempenho dos vendedores.

Assim, um dos objectivos deste trabalho é determinar o quanto os valores culturais dos vendedores influenciam o seu desempenho, por meio dos valores culturais definidos por Hofstede (1980): distância ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza e orientação a longo prazo. Paralelamente, investiga-se também a influência do estilo de liderança dos superiores dos vendedores, algo que não tem recebido muita atenção, pelo menos no que toca à escala proposta por House e Dessler (1974) e, finalmente, a satisfação no trabalho, a motivação e a criatividade, determinantes que têm alguma predominância na literatura. Tendo por base a revisão da literatura, foram desenvolvidas várias hipóteses de investigação, que a seguir se apresentam.

### **3.2.1 Hipóteses de investigação**

As hipóteses vão além das questões da pesquisa porque elas são afirmações de relações ou proposições ao invés de serem perguntas para as quais se buscam respostas.

O modelo a testar contempla um conjunto de hipóteses que foram formuladas com base na literatura. Para uma melhor clarificação e apresentação, dividiram-se as hipóteses por dois blocos. No primeiro estão apresentadas as variáveis associadas às dimensões culturais de Hofstede. Foram formuladas várias hipóteses que analisam a influência destas dimensões sobre o desempenho dos vendedores. No segundo bloco, são consideradas hipóteses que analisam a influência do estilo de liderança. No terceiro bloco considerou-se um conjunto de variáveis adicional e que de alguma forma se destacam na literatura, tais como satisfação no trabalho, criatividade e motivação.

#### ***3.2.1.1 Efeitos das dimensões culturais***

##### *Distância ao poder*

A distância ao poder diz respeito à forma como os indivíduos com menos poder de decisão se relacionam com os indivíduos de maior poder de decisão dentro de uma determinada organização (neste trabalho transpomos para a relação dos vendedores para com os seus líderes). Esta distância ao poder verifica-se quando se considera que o poder de decisão deve ser distribuído de uma forma diferente pelos diversos níveis hierárquicos. Uma grande distância ao poder poderá contribuir para que os indivíduos que se encontram em níveis hierárquicos inferiores se tornem menos participativos (Hofstede, 1991).

A distância ao poder reflecte algumas diferenças humanas, relativas a determinadas áreas, tais como por exemplo; poder, prestígio e saúde. Os indivíduos que apresentam uma grande distância ao poder, revelam uma grande dependência pela centralização e

formalização da autoridade (Donthu e Yoo, 1998). Também se verifica que os indivíduos que revelam uma grande distância ao poder são geralmente tolerantes perante a falta de autonomia. Como tal, estes indivíduos aceitam facilmente o poder hierárquico, o controlo em demasia e a comunicação vertical descendente (Donthu e Yoo, 1998).

Estes são aspectos que tendem a tolher o desempenho, pelo que se propõe o seguinte:

H1: A distância ao poder está negativamente relacionada com o desempenho.

### Colectivismo

O individualismo é caracterizado pelo facto dos indivíduos serem considerados independentes uns dos outros. Os indivíduos com características de individualismo centrem-se mais na sua própria pessoa, e atribuem grande importância à autonomia pessoal e à auto-realização. Estes consideram-se independentes, e sempre que possível prescindem dos outros (Hofstede, 1991).

Por oposição, o colectivismo é caracterizado pela relação de dependência apresentada pelos indivíduos face ao seu grupo de pertença. Os indivíduos com características de colectivismo mostram-se dependentes dos outros, e põem em primeiro lugar os interesses do grupo em detrimento dos seus próprios interesses. Neste caso, há uma tendência para ser estabelecida uma relação de dependência entre o indivíduo e os restantes elementos pertencentes a um determinado grupo (Hofstede, 1991).

Nas sociedades colectivistas verifica-se que os indivíduos têm relações mais próximas (Nakata e Sivakumar, 2001), sendo que estes chegam mesmo a ser interdependentes. Dão sempre prioridade às normas do grupo e preferem adoptar procedimentos para a resolução dos conflitos que não destruam as relações (Triandis, 2001). Por sua vez, nas

sociedades mais individualistas os indivíduos têm relações mais distantes (Nakata e Sivakumar, 2001). Mostra-se assim, que o individualismo difere do coletivismo no que respeita à independência versus interdependência perante o grupo.

Existem argumentos para prever quer uma relação positiva quer negativa entre coletivismo e desempenho. Goncalo e Staw (2006) referem ainda que as organizações devem adoptar valores colectivistas porque promovem a cooperação e a produtividade, enquanto que os valores individualistas devem ser evitados uma vez que incitam conflitos destrutivos e oportunismos. Paralelamente, os individualistas colocam grande ênfase na auto realização, o que sugere efeitos positivos no desempenho para o coletivismo.

Por outro lado, para preservar a harmonia do grupo os indivíduos poderão inclusivamente evitar determinados comportamentos que possam ser desfavoráveis à relação entre funcionários (Janssen e Yperen, 2004). Neste sentido, os indivíduos mais colectivistas tenderão a apresentar um menor desempenho, uma vez que só agem em função do grupo e se comportam como tal, podendo desta forma apresentar um menor desempenho. Propõe-se o seguinte:

H2a: O coletivismo está negativamente relacionado com o desempenho.

H2b: O coletivismo está positivamente relacionado com o desempenho.

### Masculinidade

A masculinidade refere-se à imagem de tudo o que pode ser considerado um estereótipo dos indivíduos do sexo masculino.

A dimensão de masculinidade/feminilidade pode ser definida como: os valores dominantes numa sociedade masculina são a realização e o sucesso; os valores dominantes numa sociedade feminina são o interesse pelos outros e a qualidade de vida. Nas sociedades masculinas, o desempenho e a realização são importantes e devem ser demonstrados (Mooij e Hofstede, 2010, pág. 89).

Sociedades masculinas, são aquelas em que os papéis do homem e da mulher são notoriamente diferentes e, por sua vez, as sociedades femininas, são aquelas onde os papéis quer do homem quer da mulher são sobreponíveis (Hofstede, 1991).

Nas sociedades com valores de masculinidade as organizações tendem a promover os homens (Hofstede, 1991). Tendem também a admirar qualidades tais como a ambição, a realização, a assertividade e o desempenho é visto como uma forma obter riqueza e admiração, bem como reconhecimento por parte da chefia, de forma a progredir na carreira profissional (Murphy, 1999). Propõe-se o seguinte:

H3: A masculinidade está positivamente relacionada com o desempenho.

### Aversão à Incerteza

Todos os seres humanos têm de enfrentar o facto de não saberem o que irá acontecer no futuro, mesmo o mais próximo, pelo que este é incerto. A incerteza “é essencialmente uma experiência subjectiva, um sentimento” (Hofstede, 1991, pág. 133).

Este sentimento é comunicado com a necessidade de ter regras claras, situações estruturadas, e normas rígidas, de forma a diminuir a incerteza inerente às situações. Indivíduos com uma baixa aversão à incerteza tendem a aceitá-la sem muito desconforto, aceitando o risco facilmente, e mostram grande tolerância às diversas opiniões e comportamentos. Contrariamente, indivíduos com uma forte aversão à incerteza têm a necessidade de que o ambiente em que estão inseridas esteja sob controlo. Consideram as normas positivas, as quais reduzem a ambiguidade nas várias actividades, procedimentos e comportamentos (Yoo e Donthu, 2002).

Quando os vendedores avessos ao risco receiam alterações na sua actuação que possam comprometer os seus resultados, optarão por manter estratégias já testadas com sucesso (Churchill et al., 1985). Assim sendo, leva-nos a pensar que os indivíduos com aversão à incerteza tenderão a ter melhor desempenho, uma vez que não tenderão a fugir aos padrões de comportamento já standardizados e que provaram gerar sucesso, uma vez que dessa forma poderão correr riscos e falhar.

Também é de esperar, que os indivíduos com elevada aversão à incerteza, os vendedores, se sintam melhor em que os seus trabalhos e respectivas recompensas corram menos riscos e que haja controlo dos comportamentos. Desta forma, é esperado um elevado grau de clareza e desempenho (Murphy, 1999). Contudo, vendedores que elevada aversão á incerteza também podem fugir de novos métodos de trabalho, novas abordagens à venda, prospecção de novos clientes, os quais podem ser benéficos em termos de desempenho. Propõe-se o seguinte:

H4a: A aversão á incerteza está positivamente relacionada com o desempenho.

H4b: A aversão á incerteza está negativamente relacionada com o desempenho.

### Orientação a Longo Prazo

Uma orientação a longo prazo versus uma orientação a curto prazo é medida pela extensão com que uma sociedade exhibe uma perspectiva pragmática orientada para o futuro em vez de uma perspectiva histórica e convencional ou um ponto de vista a curto prazo. Valores como a perseverança caracterizam as sociedades com orientação a longo prazo, contrariamente às com orientação a curto prazo que se caracterizam pela estabilidade e respeito pela tradição (Mooij e Hofstede, 2010).

Tendo os vendedores um papel determinante nas relações que estabelecem com os clientes, mostra-se determinante que o façam com o objectivo de satisfazer o cliente e o manter a longo prazo. A qualidade deste contacto nomeadamente em termos de confiança e satisfação entre o empregado e o cliente determina a probabilidade de continuidade desta relação entre as partes no futuro (Crosby et al., 1990). Desta forma espera-se que os vendedores que tenham uma orientação a longo prazo sustentem um elevado desempenho. Propõe-se o seguinte:

H5: A orientação a longo prazo está positivamente relacionada com o desempenho.

#### ***3.2.1.2 Efeitos do estilo de liderança***

##### Liderança

O questionário desenvolvido por House e Dessler (1974), e que foi adoptado para este trabalho, contempla 3 tipos de liderança: liderança instrumental, liderança de apoio e liderança participativa.

De acordo com a revisão da literatura feita no capítulo anterior, a liderança instrumental é aquela que contempla aquele tipo de chefe que dá indicações claras e necessárias para a execução do trabalho, mas que não se mostra autoritário.

Por seu lado, a liderança de apoio está relacionada com o apoio total ao subordinado com um tipo de líder que se preocupa nomeadamente com o bem-estar e satisfação do subordinado e cumprimento dos seus objectivos (Oldham e Cummings, 1996).

A liderança participativa é aquela que dá mais autonomia aos subordinados, incentivando a que sejam mais independentes e participem mais nas decisões de forma a serem mais auto confiantes. Posto isto, constata-se que o estilo de liderança pode ser utilizado adequadamente para guiar e motivar os subordinados (Wang et al., 2010).

Kohli et al. (1998) demonstraram que o comportamento do supervisor tem uma influência significativa sobre os vendedores na orientação para o desempenho.

Um supervisor orientado para os resultados finais, enfatiza a realização dos objectivos com vista a obtenção desses mesmos resultados, orienta a actividade rotineira focada sempre num bom desempenho, e tende a fazer sempre coisas de forma a orientar os vendedores a aumentarem as suas competências e habilidades (Kohli et al, 1998). Sujan et al. (1994) mostraram que o feedback que é dado pelo supervisor aos seus vendedores afecta a orientação para metas destes últimos. Os vendedores frequentemente comparam o seu desempenho com as expectativas criadas pelos chefes, uma vez que têm desejo de conhecimento por parte da chefia, o que os encoraja a fazerem um grande esforço a desenvolver o seu trabalho, o que os leva a terem um grande desempenho (Kohli et al., 1998).

Posto isto, formularam-se as seguintes hipóteses:

H6a: O estilo de liderança instrumental está positivamente relacionado com o desempenho.

H6b: O estilo de liderança de apoio está positivamente relacionado com o desempenho.

H6c: O estilo de liderança de suporte está positivamente relacionado com o desempenho.

### *3.2.1.3 Efeitos de outras variáveis*

#### Criatividade

Oldham e Cummings (1996) definem a criatividade como sendo ideias, produtos e procedimentos que satisfazem duas condições: são novos e originais e são potencialmente relevantes e úteis para a organização. Os vendedores criativos saberão identificar melhor as necessidades dos seus clientes bem como propor soluções que melhor respondem às necessidades destes. Assim, prevê-se o seguinte:

H7: A criatividade está positivamente relacionada com o desempenho.

#### Motivação

A motivação é vista como a quantidade de esforço dispendido pelo vendedor para desempenhar as actividades associadas ao seu trabalho (Walker, 1977). A motivação dos vendedores pode ser devido a factores exteriores, tais como o dinheiro, ou factores intrínsecos, que dizem respeito ao grau com que as pessoas se sentem estimuladas pelas características do trabalho que realizam. Walker (1977) considerou ainda que o desempenho dos vendedores é uma função da motivação. Assim, prevê-se o seguinte:

H8: A motivação está positivamente relacionada com o desempenho.

### Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho pode ser determinante para o trabalhador reflectir naquilo que faz toda a sua felicidade na execução das tarefas, interacção com os colegas de trabalho e com os clientes, no caso dos vendedores (Babin, 2000). Intuitivamente acredita-se que os trabalhadores que estão mais satisfeitos vão exhibir sentimentos, pensamentos e acções mais positivas no seu trabalho. Normalmente o alto desempenho está ligado a alta satisfação no trabalho (Kohli, 1985).

H9: A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com o desempenho.

### **3.3 Recolha de dados e caracterização da amostra**

O teste de hipóteses formuladas neste estudo foi desenvolvido com recurso a uma amostra de conveniência de vendedores da indústria farmacêutica, designados vulgarmente por D.I.M.'s (delegados de informação médica). Estes são responsáveis por comunicar aos médicos todos os detalhes dos produtos que promovem em representação da sua empresa, na expectativa de que as vantagens terapêuticas dos mesmos seja favorável à sua utilização por parte do cliente, o médico, que comprando o conceito irão prescrevê-los aos seus pacientes.

Para tal efeito, foram distribuídos questionários conjuntamente com a carta de apresentação (Anexos), onde estava explícito o objectivo do presente estudo, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade de todas as informações prestadas através das respostas dadas. Também foi entregue um envelope RSF, que já tinha a morada de destino, em que o inquirido apenas o tinha que colocar no correio.

Foram distribuídos um total de 179 questionários por vendedores da indústria farmacêuticas de várias empresas que actuam em Portugal, dos quais foram devolvidos à precedência 126 questionários, o que equivale a uma taxa de resposta de 70,4%, tendo

sido considerados válidos para o estudo 125 questionários deste total de questionários devolvidos, uma vez que um teve que ser eliminado por ter respondido na maioria das perguntas com a mesma resposta.

Os vendedores que responderam ao questionário 75 são do sexo masculino, o que representa uma percentagem de 60 %, e os restantes 47 são do sexo feminino, que corresponde a uma percentagem de 37,6 %, e 2,4% dos inquiridos não responderam à questão relativamente ao sexo (em que esta contagem se faz relativamente aos considerados válidos).

No que diz respeito às idades, havia 5 respostas possíveis, que estavam divididas por intervalos de idades, que se apresentam a seguir:

Tabela 1 – Intervalos de idades dos inquiridos.

Intervalos de idades	Número de Respostas	Percentagem de Respostas
Não Respondeu	1	0.8
(1) Até 30 anos	20	16%
(2) De 31 a 40 anos	75	60%
(3) De 41 a 50 anos	20	16%
(4) de 51 a 60 anos	7	5.6%
(5) 61 ou mais anos	2	1.6

### 3.4 Questionário e as medidas das variáveis

De seguida apresenta-se o questionário que foi distribuído aos vendedores, com identificação das respectivas escalas utilizadas para quantificar cada uma das variáveis utilizadas neste estudo. O questionário é constituído por respostas fechadas.

Neste questionário foram contempladas várias dimensões. No primeiro conjunto de questões pedia-se ao vendedor, para ter em conta o seu superior hierárquico imediato, e

indicar o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas abaixo, sendo que a escala utilizada foi de 1 a 7 – escala de Likert, onde o “1” representava o “discordo totalmente”, “4” representava o “não concordo nem discordo” e o “7” representava o concordo totalmente.

A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada frequentemente em questionários. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os indivíduos especificam o seu nível de concordância ou discordância com uma série de afirmações (itens) que expressam posições favoráveis ou desfavoráveis (Ferreira, 2010).

A escala utilizada para medir o estilo de liderança é de House e Dessler (1974). Judge et al. (2004) consideraram esta uma abordagem útil e promissora no campo das investigações sobre liderança. A primeira dimensão representa a liderança instrumental, e as questões estão numeradas de 1 a 7. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

1. Ele informa os colaboradores que supervisiona sobre o que espera deles.
2. Ele decide o que deve ser feito e como as coisas devem ser feitas.
3. Ele assegura-se de que o seu papel no grupo de colaboradores que supervisiona é claramente entendido por todos.
4. Ele planeia/calendariza o trabalho a realizar.
5. Ele estabelece metas de desempenho.
6. Ele requer que os seus colaboradores sigam as regras e os procedimentos estabelecidos.
7. Ele explica a forma como cada tarefa deve ser realizada.

A segunda dimensão representa a liderança de apoio, e as questões estão numeradas de 8 a 17. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

8. Ele é amigável e educado.
9. Ele procura que seja agradável ser-se membro do grupo que supervisiona.

10. Ele põe em prática sugestões feitas pelos colaboradores que supervisiona.
11. Ele trata todos os colaboradores do grupo que supervisiona como seus semelhantes.
12. Ele informa previamente os seus colaboradores sobre as mudanças que vão ocorrer.
13. Ele partilha a informação com os colaboradores que supervisiona
14. Ele preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores que supervisiona.
15. Ele está disposto a fazer mudanças.
16. Ele ajuda-me a ultrapassar problemas que encontro no meu trabalho.
17. Ele ajuda-me a fazer com que a execução do meu trabalho seja mais agradável.

A terceira dimensão representa a liderança participativa, e as questões estão numeradas de 18 a 22. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

18. Ele quando enfrenta um problema, consulta os colaboradores que supervisiona.
19. Ele antes de tomar decisões, dá atenção ao que os seus colaboradores têm a dizer.
20. Ele pede às pessoas que supervisiona sugestões acerca do como levar a cabo o trabalho a realizar.
21. Ele antes de actuar, consulta os colaboradores que supervisiona.
22. Ele pede aos colaboradores que supervisiona sugestões sobre as tarefas a realizar.

No segundo conjunto de questões pedia-se ao vendedor, para ter em conta o seu trabalho, e indicar o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas abaixo, sendo que a escala utilizada foi de 1 a 7, onde o “1” representava o “discordo totalmente”, ”4” representava o “não concordo nem discordo” e o “7” representava o “concordo totalmente”.

A satisfação no trabalho foi medida com as questões de 1 a 4. A fonte utilizada foi Hackman e Oldham (1975). As afirmações utilizadas foram as seguintes:

1. Estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa.
2. Estou muito satisfeito com este emprego.
3. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., estou muito contente com este emprego
4. A maior parte das pessoas com este emprego nesta empresa estão satisfeitas com ele.

Relativamente á motivação, medimos duas vertentes: intrínseca e extrínseca. A fonte utilizada é Sujan (1986). A motivação extrínseca foi medida com os seguintes afirmações:

5. Eu trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis.
6. Para mim trabalhar é essencialmente uma forma para obter as coisas boas da vida.
7. Faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona.

A criatividade corresponde às questões no questionário de 8 a 15. A fonte da escala é Wang e Netemeyer (2004). As afirmações utilizadas foram as seguintes:

8. Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho.
9. Procuo novas ideias e formas de resolver problemas no trabalho.
10. Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho.
11. Estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências.
12. Experimento novas formas de vender os meus produtos.
13. Estou sempre à procura de novas formas de servir os clientes.

14. Tento ser tão criativo quanto possível no meu trabalho.
15. O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho.

A motivação intrínseca foi medida com as seguintes afirmações, numeradas de 16 a 18:

16. Exercer esta profissão dá-me prazer.
17. Se começasse de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora.
18. O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá.

No terceiro conjunto de questões pedia-se ao vendedor, para avaliar o seu desempenho relativamente a outros vendedores/comerciais da sua empresa, sendo que a escala utilizada foi de 1 a 7, onde o “1” representava o “muito inferior”, “4” representava o “nem muito inferior nem muito superior” e o “7” representava o “muito superior”. A escala utilizada é de Suján (1994).

1. Contributo para o aumento de uma boa quota de mercado da empresa.
2. Vendo produtos que têm uma grande margem de lucro.
3. Gero um elevado valor de vendas.
4. Consigo rapidamente vendas dos novos produtos da empresa.
5. Identifico os melhores clientes da zona e vendo-lhes os produtos da empresa
6. Supero os objectivos de vendas
7. Ajudo o superior a alcançar os seus objectivos.

No quarto conjunto de questões pedia-se ao vendedor, para dizer até que ponto eram importantes para eles os seguintes valores, sendo que a escala utilizada foi de 1 a 7, onde o “1” representava o “nada importante”, e o “7” representava o “muito importante”. Este conjunto tinha implícita apenas uma dimensão: orientação de longo prazo (um dos valores culturais de Hofstede), com questões numeradas de 1 a 6.

A escala utilizada é de Donthu e Yoo (1998).

1. Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança).
2. Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência).
3. Segurança e estabilidade pessoal.
4. Planeamento a longo prazo.
5. Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro.
6. Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro.

No quinto conjunto de questões pedia-se ao vendedor, para que tendo em conta ainda os seus valores, indicasse o seu grau de concordância relativamente às questões, sendo que a escala utilizada foi de 1 a 7, onde o “1” representava o “discordo totalmente”, “4” representava o “não concordo nem discordo” e o “7” representava o “concordo totalmente”. Este conjunto tinha implícitas as outras quatro dimensões de Hofstede apresentadas anteriormente neste trabalho. A escala utilizada é de Donthu e Yoo (1998).

Este primeiro subconjunto tinha implícita a dimensão de distância ao poder com questões numeradas de 1 a 5.

1. As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.
2. As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.
3. As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.
4. As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores.

5. As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores.

O segundo subconjunto tinha implícita a aversão à incerteza, com as questões numeradas de 6 a 10.

6. É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados.
7. É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto fazer.
8. É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente.
9. As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim.
10. É importante ter instruções de trabalho claras.

As questões numeradas de 11 a 16 dizem respeito ao colectivismo.

11. Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho).
12. Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante as dificuldades.
13. O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais.
14. O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual.
15. Os indivíduos só devem perseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo.
16. Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecte negativamente os objectivos individuais.

Por último, dentro deste quinto conjunto, o subconjunto que diz respeito à masculinidade tem as perguntas finais de 17 a 20.

17. Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres.
18. Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição.
19. Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens.
20. Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.

No sexto conjunto de questões media-se o bem-estar do vendedor. Esta variável, contudo, não faz parte do conjunto de hipóteses formuladas.

Por último, foi ainda solicitada alguma informação acerca dos inquiridos, para complementaridade dos dados. Foi colocada a questão de qual a função que desempenhava na empresa, sendo possível responder “1” D.I.M. (delegado de informação médica), “2” G.R.V (gestor regional de vendas), “3” G.N.V. (gestor nacional de vendas), e “4” com a possibilidade de responder ”outra”.

As respostas relativamente à idade estavam segundo 5 grupos: grupo (1) até 30 anos, grupo (2) de 31 a 40 anos, grupo (3) de 41 a 50 anos, grupo (4) de 51 a 60 anos e grupo (5) 61 ou mais anos. O sexo estava segundo dois grupos: (1) Masculino e (2) Feminino.

Foram ainda colocadas 3 questões residuais não relevantes para o trabalho em causa.

### 3.5 Constituição final das variáveis

A análise de dados decorreu com o software SPSS (Statistical Package for Social Science).

Inicialmente foi criada uma base de dados contendo todos os questionários, num total de 126 que foram devolvidos. De seguida procedeu-se ao tratamento desses mesmos dados de forma a poderem ser validados e posteriormente trabalhados.

Foram verificadas as frequências, os casos anómalos, os valores em falta e substituídos. Finalizada esta primeira abordagem, foi verificada a consistência das perguntas, ou seja, as correlações entre as perguntas de cada bloco (cada variável independente), de forma a uniformizar a sua consistência. Deste modo, foram excluídas as perguntas cujo valor de correlação com as restantes não fosse superior a 0.30. Registaram-se 3 casos: das perguntas relativas ao desempenho (bloco III), foi eliminada a questão 2 ( $r=0.203$ ), e no bloco V foram eliminadas as perguntas 6, relativa à aversão à incerteza, e a pergunta 12, relativa ao colectivismo.

De seguida, procedeu-se à análise factorial de cada escala para verificar a dimensionalidade das mesmas pelo método varimax. Verificou-se que todas as escalas eram unidimensionais.

Posteriormente, calculámos o Alpha de Cronbach. Considera-se que existe uma consistência aceitável se o Alpha de Cronbach for maior do que 0.7, e boa se for maior do que 0.8.

Na tabela que se segue são apresentadas as variáveis, constituídas pelos respectivos itens validados, conjuntamente com o Alpha de Cronbach.

Tabela 2 – Constituição final das variáveis da liderança.

Variável		Alpha de Cronbach
Liderança Instrumental	Ele informa os colaboradores que supervisiona sobre o que espera deles.	0.863
	Ele decide o que deve ser feito e como as coisas devem ser feitas.	
	Ele assegura-se de que o seu papel no grupo de colaboradores que supervisiona é claramente entendido por todos.	
	Ele planeia/calendariza o trabalho a realizar.	
	Ele estabelece metas de desempenho.	
	Ele requer que os seus colaboradores sigam as regras e os procedimentos estabelecidos.	
	Ele explica a forma como cada tarefa deve ser realizada.	
Liderança de apoio	Ele é amigável e educado.	0.949
	Ele procura que seja agradável ser-se membro do grupo que supervisiona.	
	Ele põe em prática sugestões feitas pelos colaboradores que supervisiona.	
	Ele trata todos os colaboradores do grupo que supervisiona como seus semelhantes.	
	Ele informa previamente os seus colaboradores sobre as mudanças que vão ocorrer.	
	Ele partilha a informação com os colaboradores que supervisiona	
	Ele preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores que supervisiona.	
	Ele está disposto a fazer mudanças.	
	Ele ajuda-me a ultrapassar problemas que encontro no meu trabalho.	
	Ele ajuda-me a fazer com que a execução do meu trabalho seja mais agradável.	
Liderança Participativa	Ele quando enfrenta um problema, consulta os colaboradores que supervisiona.	0.937
	Ele antes de tomar decisões, dá atenção ao que os seus colaboradores têm a dizer.	
	Ele pede às pessoas que supervisiona sugestões acerca do como levar a cabo o trabalho a realizar.	
	Ele antes de actuar, consulta os colaboradores que supervisiona.	
	Ele pede aos colaboradores que supervisiona sugestões sobre as tarefas a realizar.	

Tabela 3 – Constituição final das variáveis da satisfação no trabalho, motivação intrínseca e extrínseca e criatividade.

Variável		Alpha de Crombach
Satisfação no Trabalho	Estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa.	0.796
	Estou muito satisfeito com este emprego.	
	Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., estou muito contente com este emprego	
	A maior parte das pessoas com este emprego nesta empresa estão satisfeitas com ele.	
Motivação Extrínseca	Trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis.	0.713
	Para mim trabalhar é essencialmente uma forma para obter as coisas boas da vida.	
	Faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona.	
Criatividade	Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho.	0.880
	Procuo novas ideias e formas de resolver problemas no trabalho.	
	Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho.	
	Estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências.	
	Experimento novas formas de vender os meus produtos.	
	Estou sempre à procura de novas formas de servir os clientes	
	Tento ser tão criativo quanto possível no meu trabalho.	
O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho.		
Motivação Intrínseca	Exercer esta profissão dá-me prazer.	0.863
	Se começasse de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora	
	O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá.	
	Gero um elevado valor de vendas.	
	Consigo rapidamente vendas dos novos produtos da empresa.	
	Identifico os melhores clientes da zona e vendo-lhes os produtos da empresa	
	Supero os objectivos de vendas	
Ajudo o superior a alcançar os seus objectivos.		

Tabela 4 – Constituição final dos valores culturais: orientação a longo prazo, distância ao poder, aversão à incerteza, colectivismo e masculinidade.

Variável		Alpha de Cronbach
Orientação a Longo Prazo	Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança).	0.655
	Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência).	
	Segurança e estabilidade pessoal.	
	Planeamento a longo prazo.	
	Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro.	
	Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro.	
Distância ao Poder	As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.	0.881
	As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.	
	As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.	
	As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores.	
	As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores.	
Aversão à Incerteza	É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto fazer.	0.800
	É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente.	
	As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim.	
	É importante ter instruções de trabalho claras.	
Colectivismo	Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho).	0.808
	O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais.	
	O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual.	
	Os indivíduos só devem perseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo.	
	Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecte negativamente os objectivos individuais.	
Masculinidade	Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres.	0.785
	Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição.	
	Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens.	
	Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.	

Tabela 5 – Constituição final da variável desempenho.

Variável		Alpha de Cronbach
Desempenho	Contributo para o aumento de uma boa quota de mercado da empresa.	0.884
	Gero um elevado valor de vendas.	
	Consigo rapidamente vendas dos novos produtos da empresa.	
	Identifico os melhores clientes da zona e vendo-lhes os produtos da empresa	
	Supero os objectivos de vendas	
	Ajudo o superior a alcançar os seus objectivos.	

Uma análise preliminar permitiu verificar que existe uma elevada correlação entre duas dimensões da liderança: liderança de apoio e a liderança participativa. Este valor era 0,86. Como tal procedeu-se a mais uma análise factorial às afirmações destas duas escalas, tendo verificado que originavam uma única dimensão, com um Alpha de Cronbach de 0,966. Por conseguinte, fez-se a média destas duas variáveis, trabalhando-se seguidamente com esta média. Esta nova variável assumiu a designação “liderança de apoio\_participativa”.

### **3.6 Conclusão**

No presente capítulo foi descrito o objectivo deste estudo, e como tal foram igualmente apresentadas as hipóteses de investigação. As hipóteses apresentadas têm como fundamento descrições encontradas na literatura, que como tal apresentam sustentabilidade para serem testadas perante este estudo.

A ferramenta utilizada como método de recolha de dados foi o questionário, dividido segundo blocos de questões inter-relacionadas, respeitantes a uma variável (dependente ou independente).

Relatou-se ainda a forma como foram trabalhados esses dados, de forma a obter variáveis válidas e prontas a serem trabalhadas, para obtenção dos resultados finais, que são no capítulo seguinte apresentados.

## **4. Análise e Discussão de Resultados**

### **4.1 Introdução**

O objectivo principal deste capítulo é apresentar e discutir os resultados obtidos através dos questionários efectuados aos vendedores da indústria farmacêutica.

Essa análise foi feita com o software SPSS, como já havia sido referenciado anteriormente. Efectuou-se uma análise de correlações entre as variáveis cujo resultado indica qual o nível de relação linear que existe entre pares de variáveis. De seguida é feita a análise através da regressão linear múltipla, que estuda as relações entre a variável dependente – o desempenho, e as variáveis independentes: valores culturais (orientação a longo prazo, aversão à incerteza, masculinidade, colectivismo, distância ao poder), liderança (instrumental, de apoio\_participativa) e também a satisfação no trabalho, criatividade, motivação intrínseca e motivação extrínseca. Posto isto, o propósito final é o teste das hipóteses consideradas para o estudo. Segue-se a discussão dos resultados.

### **4.2 Análise correlacional**

A análise correlacional é um procedimento estatístico que pretende averiguar o tipo de relação que existe entre duas ou mais variáveis, em termos de direcção e da magnitude da relação que estas mantêm entre si. Neste caso, fez-se a análise correlacional entre a variável dependente – o desempenho, e as restantes variáveis – variáveis independentes.

Desta análise surge o valor de um coeficiente de correlação – R de Person (Pearson Product Moment Correlation) – que dá a indicação do grau de relação entre pares de variáveis. Os valores deste coeficiente podem variar entre -1 e +1, sendo que os valores negativos indicam uma relação negativa (quando uma aumenta a outra diminui) entre as variáveis em questão, e o valor positivo, pelo contrário, significa uma relação positiva

(ambas aumentam), e quanto mais perto do valor absoluto 1 mais forte é essa mesma relação. Caso o valor seja nulo (0), considera-se que não existe relação linear entre as variáveis.

De seguida apresenta-se a tabela de correlações das variáveis.

Tabela 6 – Matriz de Correlações das variáveis.

	Desempenho	Liderança Instrumental	Liderança_apoi o_participativa	Satisfação no trabalho	Motivação Extrínseca	Criatividade	Motivação Intrínseca	Orientação Longo Prazo	Distância ao Poder	Aversão à Incerteza	Colectivismo	Masculinidade
Desempenho	1											
Liderança Instrumental	-0,02	1										
Liderança_apoi o_participativa	0,08	0,61**	1									
Satisfação no Trabalho	0,09	0,38**	0,32**	1								
Motivação extrínseca	0,21*	0,04	0,05	0,04	1							
Criatividade	0,33**	0,32**	0,35**	0,46**	0,00	1						
Motivação Intrínseca	0,08	0,27**	0,24**	0,64**	-0,10	0,05**	1					
Orientação Longo Prazo	0,17*	0,24**	0,17*	0,35**	0,00	0,58**	0,39**	1				
Distância ao Poder	0,10	0,01	0,09	0,08	0,026**	0,07	0,14	0,00	1			
Aversão à Incerteza	0,20*	0,21*	0,10	0,24**	-0,02	0,33**	0,22*	0,37**	0,09	1		
Colectivismo	0,04	0,13	0,15*	0,23**	-0,10	0,30**	0,27**	0,22**	0,16	0,19*	1	
Masculinidade	0,08	0,13	0,18*	0,16	0,31**	0,12	0,10	0,05	0,50**	0,00	0,21*	1

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01 (1-tailed).

\*A correlação é significativa ao nível 0,05 (1-tailed).

Através da análise da tabela 6, podemos constatar que a variável dependente – desempenho – possui correlação significativa com a variável criatividade, motivação extrínseca, orientação de longo prazo e aversão ao risco.

Reportando de novo às hipóteses do estudo, pode-se verificar que vários dos resultados não estão de acordo com o esperado. Vejamos:

- Previu-se que os vários estilos de liderança teriam uma relação positiva com o desempenho, o que não foi suportado pelos resultados, já que nenhuma das correlações em causa é significativa;
- Quanto à motivação esperava-se de acordo com a hipótese apresentada que esta teria uma correlação positiva com o desempenho, o que se verifica apenas para a motivação extrínseca;
- A criatividade apresenta uma correlação positiva forte com o desempenho, o que está de acordo com o previsto;
- A hipótese acerca da satisfação no trabalho, previa que esta tivesse uma relação positiva com o desempenho, o que não se verifica, pois a correlação não é significativa.
- Nas hipóteses colocadas sobre os valores culturais, pressupunha-se que a masculinidade e a orientação a longo prazo tivessem uma correlação positiva com o desempenho. Verifica-se apenas que a orientação de longo prazo se correlaciona de forma positiva e significativa com o desempenho.
- Admitia-se ainda que a distância ao poder estivesse negativamente correlacionada com o desempenho, o que não se verifica, uma vez que os resultados mostram que tem uma correlação não significativa.

- Quanto ao colectivismo e à aversão à incerteza, tinham ambos a hipótese de ser positiva ou negativamente relacionados com o desempenho. Contudo, verificou-se que apenas a aversão à incerteza está positivamente relacionada com o desempenho.

### 4.3 Regressão linear

A regressão linear analisa as relações de associação entre a variável dependente e as variáveis independentes, indicando a forma e grau com que o 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 ( $Y$ ), neste estudo o desempenho, que é explicada pelas variáveis independentes ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ), que neste caso correspondem à liderança, à satisfação no trabalho, à criatividade, à motivação e aos valores culturais.

Na tabela seguinte apresentam-se esses mesmos resultados, construindo o modelo e desta forma apreciar as variáveis independentes que realmente influenciam o desempenho. De seguida apresentam-se os resultados desta regressão, que testa as hipóteses definidas. Esta regressão tem um  $R$  de 44%, um  $R^2$  de 19,3%, e um  $R^2$  ajustado de 11,5%, o que permite verificar que existe alguma capacidade explicativa sobre o comportamento da variável dependente.

Fez-se também uma análise de multicolinearidade. Para tal verificam-se os valores do parâmetro VIF. Como é possível verificar na tabela abaixo, todos os valores se encontram abaixo do valor crítico de 10, valor a partir do qual se verificam problemas de multicolinearidade. A ausência de multicolinearidade implica que nenhuma das variáveis explicativas esteja perfeitamente correlacionada com qualquer outra variável explicativa ou com qualquer combinação das variáveis explicativas.

Tabela 7 – Resultado da regressão linear com o método “Enter”

Variável dependente	Variáveis Independentes	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.	Estatística de Colineariedade	
		B	Std. Error				Beta	Tolerância
Desempenho	(Constante)	0	0,07		0,00	1,00		
	Liderança Instrumental	-0,17	0,10	-0,18	-1,635	0,11	0,57	1,76
	Liderança_apoio_participativa	0,04	0,08	0,06	0,544	0,59	0,58	1,73
	Distância Poder	0,01	0,06	0,02	0,214	0,83	0,69	1,45
	Aversão Incerteza	0,147	0,10	0,14	1,485	0,14	0,80	1,24
	Colectivismo	-0,04	0,74	-0,04	-0,470	0,64	-0,83	1,21
	Masculinidade	0,00	0,05	-0,01	-0,077	0,94	0,66	1,51
	Orientação Longo Prazo	-0,05	0,17	-0,03	-0,312	0,76	0,61	1,65
	Satisfação Trabalho	-0,02	0,11	-0,03	-0,215	0,83	0,51	1,95
	Motivação Extrínseca	0,14	0,06	0,20	2,166	0,03	0,83	1,21
	Criatividade	0,48	0,15	0,39	3,295	0,00	0,51	1,98
	Motivação Intrínseca	-0,04	0,08	-0,06	-0,475	0,64	0,50	2,01

Apresentados os resultados, e tendo por objectivo verificar quais as variáveis independentes que apresentam significância para a construção do modelo, segue-se a análise da tabela 7.

Apenas duas variáveis apresentam significância estatística (significância  $<0,10$ ) na relação com o desempenho, a motivação extrínseca e a criatividade, ou seja, muitas das variáveis no modelo não são significativas. A não linearidade das relações pode ser um factor que contribui para este resultado. Assim, conduziu-se a outra estimação em que se considerou o efeito quadráticos das variáveis, através do método “Stepwise”, o que permitiu enriquecer de forma considerável o modelo, como se pode verificar pelos resultados da tabela (tabela 8). Com esta estimação obteve-se um  $R^2$  de 56,5% e um  $R^2$  ajustado de 31,9%, o que representa uma melhoria significativa face ao modelo anterior.

Tabela 8 - Resultado da regressão linear com o método “Stepwise”.

Variáveis Independentes	Coeficientes Não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.	Estatísticas de Colineariedade	
	B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-0,10	0,12		-0,80	0,43		
Liderança Instrumental	-,31	,12	-,35	-2,55	,01	,34	2,91
Orientação Longo Prazo	-0,11	0,16	-0,07	-0,69	0,51	0,58	1,72
Distância ao Poder	0,01	0,06	0,02	0,24	0,81	0,69	1,46
Aversão à Incerteza	0,08	0,10	0,08	0,83	0,41	0,73	1,37
Colectivismo	-0,04	0,08	-0,05	-0,048	0,63	0,66	1,517
Masculinidade	-0,02	0,05	-0,03	-0,29	0,77	0,60	1,66
Satisfação no Trabalho	0,09	0,12	0,09	0,73	0,47	0,39	2,60
Motivação Extrínseca	0,25	0,07	0,33	3,07	0,00	0,56	1,79
Motivação Intrínseca	-0,02	0,08	-0,02	-0,18	0,86	0,47	2,12
Criatividade	0,72	0,16	0,58	4,45	0,00	0,37	2,68
Liderança Apoio_Participativa	0,04	0,07	0,06	0,55	0,58	0,53	1,87
SQR Motivação Extrínseca*	0,08	0,04	0,18	1,77	0,08	0,62	1,62
SQR Satisfação no Trabalho*	0,16	0,08	0,20	2,02	0,05	0,62	1,61
SQR Orientação a Longo Prazo*	-0,45	0,17	-0,26	-2,58	0,01	0,61	1,63
SQR Criatividade*	0,469	0,16	0,35	2,94	0,00	0,45	2,24
SQR Liderança Instrumental*	-0,11	0,06	-0,22	-1,82	0,07	0,43	2,30
SQR Colectivismo*	-0,10	0,06	-1,15	-1,65	0,10	0,74	1,35

\* O termo SQR denota a variável na forma quadrática.

A análise do VIF permite verificar que nenhuma das variáveis apresenta problemas de multicolinearidade, uma vez que o valor de VIF  $<10$ . Tendo como variável dependente o desempenho, através do método Stepwise conseguiram-se obter melhores resultados, com mais variáveis significativas. Ora vejamos:

Para a hipótese H1, que previa que a distância ao poder se encontrasse negativamente relacionada com o desempenho, verificou-se que não apresenta significância estatística ( $p>0,10$ ), pelo que esta hipótese não é suportada.

Para as hipóteses H2a e H2b que previam que o colectivismo estivesse relacionado ou negativamente ou positivamente respectivamente com o desempenho. Nesta última estimação o quadrado do colectivismo toma significância estatística (no limite) mas o valor do seu coeficiente é negativo ( $b= -0,099$ ;  $p=0,10$ ), o que indicia uma relação em U invertido.

Na terceira hipótese - H3 - considerava-se que a masculinidade tinha uma relação positiva com o desempenho, mas no entanto não apresenta significância estatística ( $p>0,10$ ), não mostrando por isso relevância na construção do modelo.

Ainda dentro dos valores culturais, consideraram-se as hipóteses H4a e H4b, que pressupõem que a aversão à incerteza estava relacionada ou positiva ou negativamente com o desempenho, e pelos resultados verificou-se que o respectivo coeficiente não apresenta significância estatística ( $p>0,10$ ).

Por último, dentro dos valores culturais considerou-se a hipótese H5, que admitia que a orientação a longo prazo estivesse positivamente relacionada com o desempenho. Pelo método Stepwise, o quadrado da orientação a longo prazo toma significância estatística mas o valor do seu coeficiente é negativo ( $b= -0,445$ ;  $p=0,011$ ), o que indicia uma relação em U invertido.

Em suma, temos portanto dois valores culturais que apresentam significância estatística para a construção do modelo: colectivismo e orientação a longo prazo. Apresentam no entanto valores dos coeficientes negativos e um comportamento quadrático.

Para a hipótese H6a, H6b e H6c, em que se considerava que todos os tipos de liderança tinham uma relação positiva com o desempenho, verificou-se no entanto que, apenas a liderança instrumental tem uma relação quadrática em U invertido significativa ( $b=-0,314$ ;  $p=0,012$ ). No que respeita às outras duas lideranças, liderança de apoio e liderança participativa, pelas razões indicadas e justificadas já anteriormente foram fundidas numa única variável, liderança\_apoio\_participativa, revelou não estar relacionada com o desempenho.

Na hipótese H7 considerou-se que a criatividade podia estar positivamente relacionada com o desempenho. Pelos resultados obtidos com a primeira regressão mostrou-se que estava positivamente relacionada com o desempenho, e na segunda regressão revelou um termo de primeira ordem positivo e significativo, e um termo de segunda ordem também positivo e significativo ( $b=0,716$ ;  $p=0,00$ ), denotando um comportamento algo quadrático.

Para a hipótese H8 considerava-se que a motivação no trabalho tinha uma relação positiva com o desempenho. A última regressão evidencia para a motivação extrínseca um termo de primeira ordem positivo e um de segundo ordem também positivo, denotando um comportamento não inteiramente linear.

Por último, considerou-se a hipótese relativa à satisfação no trabalho como tendo uma relação positiva com o desempenho, tendo-se observado uma relação puramente quadrática em forma de U ( $b=0,158$ ;  $p=0,046$ ).

Portanto, dentro dos determinantes contextuais e pessoais temos seis variáveis independentes que assumem relevância para a construção do modelo: liderança

instrumental, criatividade, motivação extrínseca, satisfação no trabalho, orientação a longo prazo e colectivismo.

#### **4.4 Discussão dos resultados**

Procede-se de seguida à discussão de resultados que tem como base os dados estatísticos apresentados na secção anterior. Esta discussão incidirá sobre os resultados obtidos pelo método Stepwise, segunda regressão, uma vez que este oferece uma melhor explicação das variáveis independentes sobre a variável dependente – desempenho.

Iniciamos esta discussão pelos valores culturais. Dos resultados obtidos, constatou-se que apenas o colectivismo e a orientação a longo prazo tinham significância estatística. Apresentam ambos através dos seus quadrados correlação negativa com o desempenho, esta correlação é obtida através do método Stepwise.

##### *Colectivismo*

Propuseram-se duas hipóteses para colectivismo: de que podia ter uma relação positiva ou negativa com desempenho. Verificou-se que tem uma relação em U invertido o que indica que à medida que o colectivismo aumenta o desempenho aumenta, mas sendo atingido o máximo, aumentos do colectivismo levam o desempenho a diminuir.

De acordo com (Hofstede, 1991) nas culturas colectivistas, o indivíduo actua de acordo com os interesses do grupo de pertença. Neste tipo de sociedade, há obrigação do indivíduo actuar em função dos interesses do grupo.

Quando prevalecem os valores do colectivismo, poderá haver alguma dependência entre indivíduos (Goncalo e Staw, 2006). Isto pode suscitar o trabalho em conjunto e a aprendizagem colectiva. Contudo, acima de determinado limiar esta situação poderá

limitar o desempenho uma vez que vendedores irão esperar pelos resultados colectivos. Nas sociedades colectivistas os indivíduos tendem a resolver os conflitos de forma a não destruírem relações (Triandis, 2001), sendo que desta forma os indivíduos podem actuar de forma passiva diminuindo desta forma o seu desempenho, a fim de não experimentarem conflitos.

### Orientação a Longo Prazo

Partiu-se da hipótese que a orientação a longo prazo estaria positivamente relacionada com o desempenho. Os resultados demonstraram uma relação em U invertido, o que indica que para níveis baixos de orientação de longo prazo, um aumento desta aumenta o desempenho, mas acima de determinado patamar, o desempenho tende a diminuir face a aumentos sucessivos da orientação a longo prazo.

Os indivíduos que apresentam uma orientação a longo prazo possuem valores culturais confucianos, que estão relacionados com valorização da tradição, perseverança e salvaguarda do futuro (Hofstede e Bond, 1988), o que justifica que de facto apresentem um bom desempenho na tentativa de obterem recompensas e perspectivarem um futuro melhor. A orientação de longo prazo pode traduzir-se, por exemplo, na procura de aprendizagem, que gera os seus resultados a longo prazo. Contudo, uma focalização excessiva no longo prazo pode vir a traduzir-se num menor desempenho pelo facto de os vendedores se concentrarem em coisas que os afastam do seu trabalho e, portanto, das tarefas e objectivos de trabalho actuais.

Relativamente aos outros valores culturais, como a distância ao poder, o índice de incerteza e a masculinidade não apresentaram significância para que fossem validadas as hipóteses.

Pessoas com uma elevada distância ao poder mostram uma grande confiança na centralização e formalização da autoridade e uma grande tolerância à sua falta de

autonomia (Donthu e Yoo, 1998). Ora, um vendedor, tem uma actividade em que age muito independentemente, estando constantemente afastado do seu supervisor. Por outro lado, o vendedor em causa tem um trabalho com uma natureza muito específica, estando limitado a apresentar produtos e desenvolver relações com os seus clientes. Por outro lado, trabalha num mercado altamente regulado. É possível assim que estes factores se tenham conjugado para reduzir o peso da distância ao poder no desempenho.

No que diz respeito à aversão à incerteza, pode-se constatar que o vendedor vive sempre na incerteza, isto é, está sempre dependente de factores externos como a variação do mercado, predisposição dos clientes à compra, “ataques” da concorrência, entre outros factores. Estes factos fazem transparecer o quanto o vendedor vive no “fio da navalha”, e como tal passa a ser indiferente à incerteza, uma vez que convive directamente com ela. Posto isto, o seu desempenho não pode desta feita ter em conta aversão à incerteza uma vez que é uma constante. Outra explicação possível tem a ver com as duas hipóteses de sentido contrário que se avançaram para esta variável. É possível que os dois efeitos previstos se tenham combinado dessa forma tornando não significativo o efeito da variável.

Relativamente à masculinidade, também se mostrou sem relevância no seu contributo para a medida do desempenho. É possível que certos traços femininos também sejam relevantes para o desempenho, tais como a intuição e uma menor agressividade. Como tal, o desempenho mostra-se não afectado pela masculinidade, pois pode haver traços opostos que também sejam relevantes, contribuindo assim para a não significância da variável.

### Liderança Instrumental

Sendo que o foco deste trabalho é o desempenho dos vendedores, e considerando que estudos relatados por Walker (1975), entre outros, mostram que o comportamento do supervisor influencia as atitudes no trabalho dos vendedores, tomaram-se como

variáveis independentes os estilo de liderança definidos por House e Dessler (1974). De acordo com os resultados obtidos, ficou demonstrado que apenas a liderança instrumental tem significância estatística

Na liderança instrumental, tal como já foi anteriormente exposto, o líder não se mostra autoritário nem punitivo, dando indicações aos seus subordinados sobre o que fazer, pelo que é suposto que diminua a ambiguidade de papéis, donde resultará um melhor desempenho (Kohli, 1998). Contudo, o efeito quadrático identificado, mostra que acima de determinados níveis, um aumento da liderança instrumental reduz o desempenho. Isto poderá acontecer porque o líder acaba por ser demasiado dirigista, reduzindo o espaço de autonomia dos seus subordinados, e daí o seu desempenho.

Quanto à liderança de apoio\_participativa, esta não se mostrou significativa. Esta variável independente, surgiu da fusão da liderança de apoio e da liderança participativa, uma vez que pelos resultados obtidos mostraram uma elevada correlação entre si, e como tal se justificou se fundirem numa só variável independente. No entanto, quando analisadas individualmente, registamos muitas semelhanças entre elas; a liderança de apoio tende a ajudar o subordinado na diminuição do stress e da frustração, com o intuito de ver aumentado o seu desempenho e as suas competências; a liderança participativa tem igualmente a mesma orientação no que diz respeito ao encorajamento dos subordinados e no fomentar da autonomia. Reparámos portanto, que estes dois tipos de liderança têm o mesmo propósito (o que muito provavelmente contribuiu para que se fundissem numa só). Sendo um vendedor um agente no mercado, que actua quase sempre de forma isolada, tendo pouco contacto com as chefias, com apenas um único objectivo, a venda, tem que ser capaz de se auto-motivar e traçar as suas metas, e como tal incrementar o seu desempenho à medida das suas necessidades sem ser necessário estar sempre à espera de ajudas e estímulos exteriores, que neste caso, poderiam vir directamente da supervisão caso se registasse uma liderança do tipo apoio\_participativa. A natureza algo isolada do seu trabalho pode porventura explicar a não significância da variável em causa.

### Criatividade

A hipótese formulada acerca da criatividade sugeria que esta poderia ter uma relação positiva com o desempenho. Nos resultados deste trabalho ficou suportada a hipótese de que a criatividade tem uma relação tendencialmente positiva com o desempenho. Assim, à medida que a criatividade aumenta o desempenho também aumenta, mas para níveis mais elevados de criatividade, o desempenho aumenta mais rapidamente.

Estes resultados vêm de alguma forma ao encontro ao descrito na literatura e exposto já anteriormente, que mostra que a criatividade potencia o desenvolvimento de vantagens competitivas por parte dos indivíduos, que estes estão dispostos a correr riscos, a explorar novas ideias e a resolver problemas, e como tal a incrementar o seu desempenho.

Wang e Netemeyer (2004) também obtiveram evidências que ligam a criatividade dos empregados de contacto, tais como vendedores, ao seu desempenho no trabalho. Neste trabalho, ficou patente que de facto a criatividade influencia de forma significativa e positiva o desempenho.

### Motivação

Admitiu-se como hipótese que a motivação está positivamente relacionada com o desempenho, o que se veio a confirmar por meio dos resultados obtidos, apresentando contudo apenas a motivação extrínseca significância estatística. De salientar que esta relação é tendencialmente positiva, apresentando um efeito quadrático positivo. Isto é, à medida que aumenta a motivação extrínseca aumenta o desempenho, mas para níveis mais elevados de motivação, aumentos da motivação provocam aumentos muito superiores do desempenho. Isto significa que pessoas com uma elevada motivação extrínseca, isto é, motivadas por aspectos como o dinheiro e outras benesses extrínsecas, tendem pois a ter desempenhos superiores. Fomentar a motivação extrínseca nos

colaboradores por meio de prémios e outros incentivos tangíveis parece fazer sentido, ao levar o indivíduo a concentrar-se a fazer determinadas tarefas pelo resultado e pela recompensa. Muitas vezes os vendedores são avaliados pelo patamar de vendas que atingem, e dependendo do seu nível têm compensações monetárias avultadas. Como tal, não admira que se possam sentir altamente motivados para desempenharem o seu trabalho, e desta forma incrementarem o desempenho. Tal como refere Tella (2007), o dinheiro tem o poder de atrair, reter e motivar os indivíduos em direcção ao alto desempenho. Também Walker (1977) no seu estudo verificou que o desempenho é função da motivação.

Por seu lado, a motivação intrínseca não apresentou qualquer significância estatística. A motivação intrínseca é a tendência natural de vencer desafios à medida que são perseguidos os interesses pessoais, sendo que não são necessárias recompensas extrínsecas. Esta é virada essencialmente para a tarefa e competência, em que o indivíduo encara o resultado como uma consequência do seu trabalho (Oldham e Cummings, 1996). A não significância pode ter a ver com o facto de neste sector se praticarem em elevado grau incentivos extrínsecos, o que pode reduzir o enfoque das pessoas em realizar o seu trabalho com prazer. Isto é, como as empresas fomentam em elevado grau a motivação extrínseca, como forma de produzirem resultados o vendedor não se sente motivado para realizar a tarefa em si mesma, mas em obter a recompensa da execução dessa tarefa.

### *Satisfação no trabalho*

A hipótese apresentada acerca da satisfação no trabalho, propunha que esta estava positivamente relacionada com o desempenho. Contudo verificou-se uma relação puramente quadrática. Isto é, até certo ponto, à medida que a satisfação aumenta o desempenho diminui, e após um determinado limiar, aumentos da satisfação é que contribuem para aumentos no desempenho.

De acordo com o que já está descrito na literatura, os indivíduos mais satisfeitos vão ter pensamentos, sentimentos e acções mais positivas no seu trabalho, e como tal espera-se que se traduza em alto desempenho. Já Kohli (1985) e Janssen e Yperen (2004) nos seus trabalhos verificaram que o alto desempenho está ligado a alta satisfação no trabalho.

Contudo, a relação positiva apenas se verificou para níveis moderados a elevados da satisfação. É possível que a relação inversa detectada para níveis baixos da satisfação se devam a alguma aberração estatística.

#### **4.5 Conclusão**

Neste capítulo mostrou-se o resultado da bateria de hipóteses colocadas no capítulo anterior. Para tal recorreu-se à análise da regressão linear com o objectivo de analisar o impacto das variáveis independentes na variável dependente: desempenho.

A premissa desta pesquisa era de que os valores culturais e outros determinantes pessoais, juntamente com estilo de liderança e outros factores contextuais influenciavam o desempenho. Relativamente às principais variáveis em estudo, verificou-se que apenas dois dos cinco valores culturais e apenas um dos estilos de liderança influenciam o desempenho. Os resultados permitiram portanto, validar algumas das hipóteses propostas, em que se verificou que algumas das variáveis independentes em estudo, têm influência sobre o desempenho. Churchill et al. (1985) constatou que determinar as medidas apropriadas para determinar o desempenho é uma situação complexa. Procedeu-se também neste capítulo à discussão dos resultados.

De seguida será apresentada a conclusão do presente trabalho.

## **5. Conclusão**

### **5.1 Introdução**

Os vendedores mostram-se como a face visível da organização e são aqueles que fazem a ligação entre essa mesma organização e o cliente. Desta forma, assumem um papel fundamental e crucial na interacção entre as partes.

No mundo global cada vez mais competitivo em que se vive, verifica-se que os vendedores têm que estar à altura dos desafios, nomeadamente conseguirem captar e reter os clientes, para que desta forma, consigam rentabilidade para a organização para a qual trabalham, para que esta possa desta forma se manter na “corrida” tão exigente a que se assiste.

Posto isto, mostrou-se pertinente que se desenvolvesse um estudo para ver quais os determinantes do desempenho dos vendedores, nomeadamente nos vendedores da indústria farmacêutica.

A indústria farmacêutica engloba várias áreas que vão desde a investigação e desenvolvimento de produto, produção, distribuição e venda, quer directa quer indirecta. No caso dos seus vendedores, os ditos D.I.M's, delegados de informação médica, fazem uma venda indirecta ao cliente, o médico, uma vez que só fazem a exposição das características e benefícios dos produtos que representa, para que o seu cliente à posteriori os prescreva aos seus pacientes.

Neste estudo, tomaram-se como possíveis determinantes do desempenho características pessoais e contextuais. Neste trabalho colocou-se o foco nos valores culturais e nos estilos de liderança. Contudo, investigaram-se ainda três aspectos adicionais que sobressaem na literatura, nomeadamente a motivação, a criatividade e a satisfação no trabalho. Relativamente à tipologia dos valores culturais, a escolha incidiu sobre a

contribuição de Hofstede, uma vez que, a literatura refere que as tipologias desenvolvidas em torno dos valores culturais convergem para a teoria de Hofstede, que definiu as dimensões da cultura (Clark, 1990). Apesar de existirem vários estudos que analisaram as dimensões culturais definidas por Hofstede em áreas tão diversificadas como estratégia de imagem (Roth, 1995), inovação (Steenkamp *et al.*, 1999), comportamentos de compra (Money *et al.*, 1998), *role stress* (Lu, 2011), entre outros estudos (Mattila, 1999; Shi e Wang, 2011; Sondergaard, 1994; Nakata e Sivakumar, 1996 e 2001), constata-se ainda um vazio no que respeita ao impacto das dimensões culturais como determinante do desempenho dos vendedores. Relativamente ao estilo de liderança, considerou-se a tipologia de House e Dessler (1974), que estudos recentes como os de Teas (1981), Kohli (1989), Harris e Ogbonna (2001) e Judge *et al.* (2004) relatam constituir uma abordagem relevante à matéria em causa. Os resultados obtidos permitiram confirmar algumas das hipóteses iniciais. De seguida são analisados os contributos feitos por este estudo.

## **5.2 Contributos da investigação**

Apesar dos valores culturais poderem interferir no desempenho individual dos vendedores, ainda não foi prestada uma atenção particular a esta situação até agora. Pelos resultados obtidos através da análise multivariada e já exposta e discutida no capítulo anterior, verifica-se que apenas dois dos cinco valores culturais de Hofstede (1991), apresentam significância no que diz respeito ao desempenho. São eles a orientação a longo prazo e o colectivismo.

Os vendedores que apresentam uma orientação de longo prazo tendem a apresentar uma maior orientação para o desempenho. A investigação desenvolvida acrescenta assim um contributo à literatura ao verificar que a orientação de longo prazo, para níveis baixos desta variável, está positivamente relacionada com a orientação para o desempenho no caso específico dos vendedores. No entanto, verifica-se ainda que a partir de determinado limiar, a orientação a longo prazo pode ser inversa ao desempenho, uma vez que pode descentrá-los dos objectivos do mais curto prazo, ou até mesmo

desmotivá-los pelo desfasamento temporal. Assim, será porventura desejável uma partilha de informação dentro da organização que permita identificar o trajecto que se pretende efectuar no longo prazo para os indivíduos assimilarem esse mesmo trajecto e definirem as suas próprias orientações nesse horizonte temporal.

Verificou-se ainda que o colectivismo se mostrou relevante para o aumento do desempenho. Os indivíduos que apresentam valores culturais de colectivismo tendem a privilegiar os interesses colectivos, ainda que em determinadas situações esses interesses possam mesmo sobrepor-se aos interesses pessoais (Hofstede, 1980). A presente investigação apresenta assim um contributo teórico ao estabelecer, para níveis baixos do colectivismo, uma relação positiva entre os valores culturais de colectivismo e o desempenho dos vendedores. Contudo, constata-se, tal como na orientação a longo prazo, que a partir de determinado limiar, aumentos do colectivismo estão associados a uma redução do desempenho. Este dado pode aferir que até certo ponto os indivíduos expressam os seus valores de colectivismo, tendo como primeiro plano os interesses do grupo de vendas, e reflectir-se na partilha de ideias e opiniões com os restantes colegas de trabalho, de forma a obter mais vendas. No entanto, o excesso de colectivismo pode ser prejudicial pelo excesso de foco no colectivo e deficiente foco nas metas individuais.

Neste estudo ficou ainda demonstrada a relevância da criatividade e da motivação extrínseca na explicação do desempenho. A criatividade dos vendedores apresenta-se como sendo uma das facetas mais importantes na actividade dos vendedores, particularmente devido ao facto destes estarem expostos a ambientes altamente competitivos, sendo a sua função determinante para o sucesso da actividade comercial das organizações. Os empregados de contacto, como os vendedores, têm um substancial impacto ao produzirem experiências com o cliente, a sua satisfação e qualidade nas relações (Coelho et al., 2011).

Isto implica também que a organização tem muito a beneficiar com a criatividade dos seus vendedores. Neste estudo fica demonstrado que a criatividade tem uma relação

positiva com o desempenho, ou seja à medida que esta aumenta, aumenta o desempenho dos vendedores. Como tal, é de reter a importância de permitir aos vendedores porem em prática a sua criatividade ao serviço da organização, para que desta forma obtenham mais vendas.

No que diz respeito à motivação extrínseca, também se verifica que tem uma relação muito positiva com o desempenho. A motivação extrínseca diz respeito à motivação para além das características do trabalho, ou seja, que não é o indivíduo em si mesmo que a constrói. Esta pode vir directamente do chefe ou dos seus colegas de trabalho, e direcciona o indivíduo que se foca nas recompensas materiais. Isto também é relevante para a organização uma vez que, é ela que também toma grande responsabilidade no que diz respeito às recompensas. Têm também que ser de algum valor para que motive verdadeiramente o vendedor.

Também a satisfação no trabalho e a liderança instrumental mostraram ter um contributo para o desempenho. Dos resultados obtidos mostrou-se que a satisfação levará a uma redução do desempenho até determinando limiar, e a partir daí terá um impacto positivo no desempenho. No entanto, trabalhos referenciados na literatura como os de Kohli (1985) e Janssen e Yperen (2004) verificaram que o alto desempenho está ligado a alta satisfação no trabalho, pelo que a relação inversa parcial detectada pode dever-se a alguma aberração estatística.

Quanto ao outro determinante contextual, a liderança instrumental, mostrou também ter significância estatística, mas os resultados revelaram que tem uma relação quadrática com o desempenho. Para baixos níveis de liderança instrumental, esta basicamente dirige o vendedor, se é incrementada em larga escala por parte da chefia, pode condicionar o vendedor na sua autonomia e criatividade, sendo que esta última é muito importante para o vendedor desempenhar bem as suas funções. Posto isto, nomeadamente para as chefias o contributo a reter é que esta deve ser moderada e apenas a suficiente para que não afecte negativamente o desempenho do vendedor.

Estes resultados poderão levar os recursos humanos das organizações, uma vez que são responsáveis pelo recrutamento dos colaboradores, a considerarem outro tipo de critérios no momento da selecção dos candidatos, nomeadamente critérios que permitam avaliar quais os valores culturais que os candidatos apresentam no que respeita à orientação de longo prazo e ao colectivismo, bem como aos outros determinantes que se mostraram influenciadores do desempenho e que dizem respeito ao indivíduo, como a criatividade e a motivação. A liderança instrumental bem como a satisfação no trabalho, são determinantes que a organização pode influenciar pelas suas práticas de gestão. Desta forma, a organização pode trabalhar no sentido de as melhorar, incrementando deste modo o desempenho dos seus vendedores.

### **5.3 Limitações do estudo e pistas para trabalhos futuros**

A presente investigação está associada a algumas limitações que deverão ser tidas em consideração ao avaliar este trabalho bem como no desenho de trabalhos futuros que possam ter por âmbito o desempenho dos vendedores.

Neste estudo e tal como acontece noutros estudos, o desempenho foi avaliado a partir da informação fornecida por cada vendedor. Alguns dos questionários foram entregues e devolvidos ao mesmo sujeito, o que de alguma forma pode ter influenciado algumas respostas. As investigações futuras poderão desenvolver metodologias que não se limitem apenas aos dados fornecidos pelos vendedores, no que diz respeito ao seu desempenho, mas também haver um cruzamento de dados com os respectivos resultados, não só com as vendas em si, mas com quotas de mercado, índices de evolução e crescimento nas vendas.

A presente investigação considerou como base de amostragem um conjunto de vendedores afectos essencialmente a uma região, o centro do país, por motivos de conveniência, pelo que os resultados poderiam ser diferentes caso a investigação fosse

alargada a todas as restantes regiões a fim de averiguar eventuais discrepâncias que pudessem eventualmente surgir.

Também se verifica que nem todas as pessoas pertencem à mesma empresa, pelo que o desempenho, mais alto ou mais baixo, pode ter visto de forma diferente pelas diferentes empresas. Ou seja, o que para uma empresa já é considerado um bom desempenho do vendedor, para outra pode ser considerado claramente insuficiente, uma vez que se trata de vendedores da indústria farmacêutica, e empresas como as de genéricos e as de éticos têm uma postura muito diferente no mercado.

A considerar também, o facto de venderem diferentes produtos, visto que cada vendedor apesar de actuar no mercado farmacêutico, actua no sub mercado dos seus produtos, sendo por exemplo um anti-inflamatório mais fácil de vender do que um anti-epilético.

Concomitantemente com todas estas considerações, o número de inquiridos poderia ser alargado, de forma a obter uma amostragem mais significativa. O estudo poderia também ser alargado a outras áreas de vendas.

Para investigações futuras, sugere-se ainda que, para além de tentarem ultrapassar as limitações do presente trabalho, outros trabalhos procurem também explorar com maior profundidade os resultados aqui encontrados que contrariaram as hipóteses previstas, além de poderem ter em conta outros determinantes passíveis de serem influenciadores do desempenho.

## 6. Bibliografia

**Abdel-Halim**, Ahmed. 1981. "Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction" *Academy of Management Journal*, 24:260-273.

**Adrian**, Thomas; **Buboltz**, Walter C.; **Winkelspecht**, Christopher S. 2004. "Job Characteristics and Personality as Predictor of Job Satisfaction" *Organizational Analysis*, 12: 205-219.

**Antonakis**, John; **Avolio**, Bruce J.; **Sivasubramaniam**, Nagaraj. 2003. "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire." *The Leadership Quarterly*. 14: 261-295.

**Ardichvili**, Alexander. 2001. "Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post- Communist Countries." *Human Resource Development*. 12: 363-383.

**Adu**, Appiah Kwaku; **Singh**, Satyendra. 1998. "Customer orientation and performance: a study of SMEs." *Management Decision*. 36: 385-394.

**Avlonitis**, J. George; **Panagopoulos**, Nikolaos G. 2007. "Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach." *Journal of Business Research*. 20: 1-11.

**Babin**, Barry J.; **Boles**, James S. 1996. "The effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction." *Journal of Retailing*. 72:57-75.

**Babin**, Barry J.; Boles, James S. 1998. "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women." *Journal of Marketing*. 62: 77-91.

**Babin**, Barry J.; Boles, James S.; Robin, Donald P. 2000. "Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees." *Journal of Academy of Marketing Science*. 28: 345-358.

**Bartol**, K. M. 1999. "Reframing Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspective." *Journal of Personal Selling Management*. 19: 1-16.

**Bass**, Bernard M.; Waldman, David A.; Avolio, Bruce J. 1998 "Transformational Leadership and Falling Dominoes Effect." *Group & Organization Studies*. 12: 73-88.

**Basu**, Amiya K.; Rajiv Lal, V. Srinivasan, Richard Staelin. 1985. "Sales compensation Plans: An Agency Theoric Perspective." *Marketing Science*. 4: 267-91.

**Becker**, H.S. 1960. "Notes on the concept of commitment." *The American Journal of Sociology*. 66: 32-40.

**Biazzini**, Fábio. 1996. "Organizational commitment: compromisso ou submissão?" *Psicologia USP São Paulo*. 7: 73-94.

**Brown**, Tom J.; Mowen, John C.; Donovan, Todd D; Licata, Jane W. 2002 "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor Performance Ratings." *Journal of Marketing Research*. 39: 110-118.

**Button**, S. B.; Mathieu, J. E.; Zajac, D.M. 1996. "Goal orientation in organizational research: a conceptual and empirical foundation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 67: 26–48.

**Chonco**, Lawrence B.; Dubinsky, Alan J.; Jones, Eli; Roberts, James A. 2003. "Organizational and individual learning in the Sales force: an agenda for sales research." *Journal of Business Research*. 56: 935-946.

**Churchill**, Jr GA, Ford NM, Walker Jr. O. C.; Johnston MW, Tanner Jr JF. (2000). "Sales Force Management". 6<sup>th</sup> ed. Illinois: Irwin Press.

**Churchill**, Gilbert A.; Ford, Neil M.; Hartley, Steven W.; Walker, C. Orville. 1985. "The Determinants of salesperson performance. A meta-analysis." *Journal of Marketing Research*. 22: 103-118.

**Clark**, Terry. 1990. "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory." *Journal of Marketing*. 54: 66-79.

**Cravens**, David W; Ingram, Thomas N; Laforge, Raymond W.; Young, Clifford E. 1993 "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems." *Journal of Marketing*. 57: 47-59.

**Coelho**, Filipe; Augusto, Mário; Lages, Luís Filipe. 2011. "Contextual Factors and the creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation." *Journal of Retailing*. 87: 31-45.

**Crosby**, Lawrence A.; Evans, Kenneth R.; Cowles, Deborah. 1990. "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective" *Journal of Marketing*. 54: 68-81.

**Dawar**, Niraj; Parker, Philip. 1994. “Marketing Universals: Consumers Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality.” *Journal of Marketing*. 58: 81-95.

**DeConinck**, James B. 2001. “The Effects of Leader Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople.” *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 31(1): 21-34.

**Dicionário da Porto Editora**, [http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/cultura\\_em\\_30/6/2011](http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/cultura_em_30/6/2011).

**Donthu**, Naveen; Yoo, Boonghee. 1998. “Cultural Influences on Service Quality Expectations.” *Journal of Service Research*. 1: 178-186.

**Dweck**, C. S. 1986. Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*. 41: 1040-1048.

**Elenkov**, D. S. 2002. “Effects of leadership on organizational performance in Russian companies.” *Journal Business Research*. 55(6): 467-480.

**Ferreira**, Claudino. 2010. “Metodologia de investigação – Inquérito por questionário”, *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.

**Fielder**, F.E. (1969). *Leadership: A New Model, Leadership*. Edited by Gibb, C.A. Baltimore, Maryland: Penguin Books.

**Fleury**, Maria Tereza Leme. 1989. “Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas as intervenções: uma discussão metodológica.” *Revista de Administração*. São Paulo. 24: 3-9.

**Furrer**, Olivier; Liu, Ben Shaw-Ching; Sudharshan D. 2000. “The Relationship between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation.” *Journal of Service Research*. 2: 355-371.

**Gagnon**, M. A., & Michael, J. H. 2004. “Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees.” *Forest Products Journal*. 54: 12- 172.

**Goncalo**, Jack A.; Staw, Barry M. 2006 “Individualism-Collectivism and group creativity” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100: 96-109.

**Gouveia**, Valdiney V.; Ros, María. 2000. “Hofstede and Schartz’s models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables” *Psicotherma*. 12: 25-33.

**Hackman**, Richard J.; Oldham, Greg; Janson, Robert; Purdy, Kenneth. 1975. “A New Strategy for job Enrichment.” *California Management Review*. 17: 57-71.

**Harris**, Eric G.; Mowen, John C.; Brown, Tom J. 2005 “Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality, Influencers, Customer Orientation and Work Satisfaction.” *Journal of Academy of Marketing Science*. 33: 19-35

**Harris**, Loyd C.; Ogbonna, Emmanuel. 2001. “Leadership style and market orientation: an empirical study.” *European Journal of Marketing*. 35 (5/6): 744-764

**Hartline**, Michael D.; Ferrel, O.C. 1996 “*The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation.*” *Journal of Marketing*. 60: 52-70.

**Hoecklin**, L. 1996. “Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage”, Addison-Wesley, Workingham.

**Hoffman**, K. Douglas; Ingram, Thomas N. 1992. ”Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance.” *Journal of Services Marketing*. 6: 68- 78.

**Hofstede**, Geert. 1983. “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories.” *Journal of International Business Studies*. 14: 75-89.

**Hofstede**, Geert. 1984. “Cultural dimensions in Management and Planning.” *Asia Pacific Journal of Management*. 81-99.

**Hofstede**, Geert; Bond, Michael Harris. 1988. “The Confucius connection: from cultural roots to economic growth.” *Organizational Dynamics*. 16 (4): 4-21.

**Hofstede**, Geert. 1991. “Culturas e Organizações” Edições Sílabo.

**House**, R.J.; Dessler, G. 1974. “The path-goal theory of Leadership: some post hoc and a priori tests. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-62) Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

**House**, Robert J. 1996. “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory” *Leadership Quarterly*. 7: 323-352.

**Hurley**, Robert F. 1998 “Customer Service Behavior in Retail Settings: A study of the effect of Service Provider Personality.” *Journal of Marketing Science*. 26: 115-127.

**Jackson**, Susan E.; Joshi, Aparna; Erhardt, Niclas L. 2003. “Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications.” *Journal of Management*. 29: 801-830.

**Janssen**, Onne; Yperen, Nico W. Van. 2004. “Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction.” *Academy of Management Journal*. 47: 368-384.

**Jaworski**, Bernard J. 1988. “Towards a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences.” *Journal of Marketing*. 52: 23-39

**Jaworski**, Bernard J.; Stathakopoulos, Vlasis; Krishnan, Shanker. 1993. “Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence.” *Journal of Marketing*. 57: 57-69.

**Johnson**, Mark S.; Sivadas, Eugene; Vishal Kashyap. 2009. “Response bias in the measurement of salesperson orientations: The role of impression management.” *Industrial Marketing Management*. 30: 1-11.

**Jolson**, Marvin A.; Dubinsky, Alan J.; Yammarino, Francis J.; Comer, Lucette B. 1993. “Transforming the Salesforce with Leadership.” *MIT Sloan Management Review*. 34 (3): 95-106.

**Jones**, Eli; Busch, Paul; Dacin, Peter. 2003. “Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service

and retention in business-to-business buyer-seller relationship.” *Journal of Business Research*. 56: 323-340.

**Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., Roberts, J.** 2007. “The Role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance.” *Journal of Business Research*. 60: 663-671.

**Jones, G.R.** 2001. “Organizational theory: Text and cases. Reading, MA: Addison-Wesley.

**Judge, Timothy A.; Piccolo, Ronald F.; Ilies, Remus.** 2004. “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research.” *Journal of Applied Psychology*. 89(1):36-51

**Kang, Dae-Seok; Stewart, Jim.** 2006. “*Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD.*” *Leadership organization Development Journal*. 28: 531-551.

**Keillor, Bruce D.; Parker, Stephen R.; Pettijohn, Charles E.** 2000 “Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance.” *Journal of Business & Industrial Marketing*. 15: 7-22.

**Knight, Dee K; Kim, Hae-Jung; Crutsinger, Christy.** 2007. “Examining the effects of Role stress on customer *orientation* and Job performance of retail salespeople.” *International Journal of Retail & Distribution Management*. 35: 381-392

**Kohli, Ajay K.** 1985. “Some Unexplored Supervisory Behaviors ant Their Influence on Salespeople’s Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation.” *Journal of Marketing Research*. 22: 424-433.

**Kohli**, Ajay K. 1989. "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople." *Journal of Marketing*. 53(4): 40-50

**Kohli**, Ajay K., Shervani, Tasadduq A.; Challagalla, Goutam. 1998. "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors." *Journal of Marketing Research*. 35: 263-274.

**Kuster**, Inés; Canales, Pedro. 2008. "Some determinants of salesforce effectiveness" *Team Performance Management*. 14: 296-326.

**Lee**, Cynthia; Hui, Chun; Tinsley, Catherine H.; Niu, Xiongying. 2006. "Goal orientations and performance: role of temporal norms." *Journal of International Business Studies*.37: 484-498.

**Lefkowitz**, Joel. 1994. "Sex-Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now you See Them." *Academy of Management Journal*. 37: 323-349.

**Levant**, Ronald F.; Richmond, Katherine; Inclan, Jaime E.; Heesacker, Martin; Majors, Richard G.; Rossello, M. Jeannette; Rowan, T. George; Sellers, Alfred. 2003. "A Multicultural Investigation of Masculinity Ideology and Alexithymia." *Psychology of Men & Masculinity*. 4(2): 91-99.

**Likhitwonnawut**, A. 1996. "Leadership styles of construction managers and their impact on project performance." *Master Thesis No. ST-96-22*, School of Civil Engineering, Asian Institute of Technology, Klong Luang.

**Liu**, Ben Shaw-Ching; Furrer, Oliver; Sudharshan, D. 2001 "The Relationships Between Cultures and Behavioral Intentions Toward Services." *Journal of Service Research*. 4: 118-129.

**Lu, Lung-Tan.** 2011. “Lowering Stress of Expatriates: The Role of Culture and Management Styles.” *Journal of American Academy of Business*. 17: 77-85.

**Luthan, F.** 1998. *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hil.

**Machado, D. D. P. N.; Santos, A. F. dos; Pinto, V. M.** 2009. “Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede: Aplicações em Uma Organização Militar do Exército Brasileiro e Um Órgão Público do Poder Judiciário.” *Seminários em Administração da FEA-USP (SEMEAD)*. São Paulo. Anuais do SEMEAD: Empreendedorismo e inovação. 1: 1 – 16.

**Mattilla, Anna.** 1999. “The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations.” *Journal of Services Marketing*. 13 (4/5): 376:389

**Merchant, Slynovie.** 2007. “Exploring the Influence of Cultural Values on the Acceptance of Information Technology: An Application of the Technology Acceptance Model.” *Issues in Informing Science and Information Technology*. 4: 431- 443

**Mohammed, K. Umar; White, R. T. Gareth.** 2008. “Culture and conflict Management style of international Project managers.” *International Journal of Business and Management*. 3: 3-11

**Money, R., Gilly, M. e Graham, J.** 1998. “Explorations of national culture and word-of-mouth referral behaviour in the purchase of industrial services in the U.S. and Japan.” *Journal of Marketing*. 62: 76-87

**Mooij, M.; Hofstede G.** 2010. “The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research.” *International Journal of Advertising*. 29(1): 85-110.

**Motowidlo**, Stephan J.; Borman, Walter C.; Schmit, Mark J. 1997. "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance." *Human performance*. 10(2): 71-83.

**Mudie**, Peter; Pirrie, Angela. 2006. "Service Marketing Management", 3<sup>th</sup> edition, Elsevier.

**Murphy**, William H. 1999. "Hofstede's National Culture as a Guide for Sales Practices Across Countries: The Case of a MNC's Sales Practices in Australia and New Zealand" *Australian Journal of Management*. 24: 37-58.

**Nakata**, C.; Sivakumar, K. 1996. "National Culture and New Product Development: An Integrative Review." *Journal of Marketing*. 60(1): 61-72.

**Nakata**, C.; Sivakumar, K. 2001. "Instituting the marketing concept in a multinational setting: the role of national culture." *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 29: 255-275.

**Ogunlana**, Stephen O.; Limsila, Kedsuda. 2007. "Performance and Leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment." *Engineering Construction and Architectural Management*. 5: 164-184.

**Oldham**, Greg R.; Cummings, Anne. 1996. "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work" *Academy of Management Journal*. 39: 607-634.

**Oliver**, Richard L; Anderson, Erin. 1994. "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems." *Journal of Marketing*. 58: 53-67.

**Oreilly, C.; Chatmen, J.** 1986. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior.” *Journal of Applied Psychology*. 71: 492-499

**Oreilly, Charles.** 2001. “Corporations, cultures, and commitment: motivation and social control in organizations.” *Managing Human Resources*. 9-25.

**Paschini, Selma.** 2006. “Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efectiva de recursos humanos para a competitividade do negócio.” Rio de Janeiro: Quality Mark

**Patterson, Paul G.; Cowley, Elizabeth; Prasongsukarn, Kriengsin.** 2006. “Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice.” *International Journal of Research in Marketing*. 23: 263-277

**Quappe, Stephanie; Aparici, D. Samsó; Warshawsky, Jon.** 2007. “Culture and the myth of the black box.” *Deloitte*

**Roth, Martin S.** 1995. “Effects of Global Market Conditions and Brand Image Customization and Brand Performance.” *Journal of Advertising*. 24: 55-75.

**Salter, Stephen B.; Niswander.** 1995. “Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally: A Test of Gray’s (1988) Theory.” *Journal of International Business Studies*. 26: 379-397.

**Santos, Monica Franco; Bourne, Mike.** 2008. “The impact of performance targets on behavior: a close look at sales force contexts.” *Cranfield School of Management and CIMA*. 5(5): 2-9.

**Saxe, Robert; Weitz, Barton.** 1982. "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." *Journal of Marketing Research*.19: 343- 351.

**Schwartz, Shalom H.** 1999. "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work." *Applied Psychology: An International Review*. 48(1): 23-47.

**Schuler, Randall S.** 1982 "An integrative transactional process model of stress in organizations." *Journal of Occupational Behavior*. 3: 5-19.

**Schwepper, Jr. C. H.; Hartline, M. D.** 2005. "Managing the ethical climate of customer-contact service employees." *Journal of Service Research: JSR* 7(4): 377-397.

**Shein, E.H.** 1985; "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, San Francisco.

**Shi, Xiumei; Wang, Jinying.** 2011. "Interpreting Hofstede Model and Globe Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research?" *International Journal of Business and Management*. 6: 93-99.

**Singh, Jadip.** 2000. "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations." *Journal of Marketing*. 64:15-34.

**Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Hofstede, Frenkel Ter; Wedel, Michael.** 1999. "A Cross- National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness." *Journal of Marketing*. 63: 55-69.

**Sondergaard, M.** 1994. "Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications." *Organization Studies*. 15 (3):447-456.

**Sousa**, Carlos M.P.; Coelho, Filipe. 2011. "From personal values to creativity: evidence from frontline service employees." *European Journal of Marketing*. 45 (7/8):1029 – 1050

**Sujan**, Harish. 1986. "Smart versus harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople Motivation." *Journal of Marketing Research*. 23: 41-19

**Sujan**, Harish; Weitz, A. Barton; Kumar, Nirmalya. 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling." *Journal of Marketing*. 58: 39-52.

**Teas**, R. Kenneth. 1981. "An Empirical Test of Models of Salespersons Job Expectancy and Instrumentality Perceptions." *Journal of Marketing*. 18: 209-226

**Tella**, Adeyinka; Ayeni, C.O.; Popoola, S.O. 2007. "Work Motivation, Job Motivation and Organizational Commitment." *Library Philosophy and Practice*. 1-16.

**Trafimow**, D., Triandis, H. e Goto, S. 1991. "Some tests of the distinction between the private self and the collective self." *Journal of Personality and Social Psychology*. 60: 649-655.

**Triandis**, H. C. 2001. "Individualism-collectivism and personality." *Journal of Personality*. 69: 907-924.

**Triandis**, H.C. 1995. "The psychological measurement of cultural syndromes" *American Psychologist*. 51: 407-415.

**Tubre**, Travis C.; Collins, Judith M. 2000. "Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationship Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance." *Journal of Management*. 26: 155-169.

**VandeWalle**, Don; Brown, Steven P.; Cron, L. William; Slocum, John W. 1999. "The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test." *Journal of Applied Psychology*. 84: 249-259.

**Walker**, Orville C.; Churchill, Gilbert A.; Ford, Neil. 1975. "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity." *Journal of Marketing*. 39: 32-39.

**Walker**, Orville C.; Churchill, Gilbert A.; Ford, Neil. 1977. "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research." *Journal of Marketing Research*. 14: 156-168.

**Wang**, Fu-Jin; Jen, Shieh Chich; Ling, Tang Mei. 2010. "Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource managements strategy." *African Journal of Business Management*. 4:3924-3936.

**Wang**, G. and R. G. Netemeyer. 2004. "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity." *Journal of Business Research* 57 (8): 805-12.

**Weitz**, Barton A.; Sujan, Harish; Sujan, Mita. 1986. "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness." *Journal of Marketing*. 50: 174-191.

**Wetzels, Martin; Ruyter, Ko de; Bloemer, José.** 2000. “Antecedents and consequences of role stress of retail sales person.” *Journal of Retailing and Consumer Services*. 7: 65-7.

**Wikipédia:** <http://pt.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%BAcio> a 29/5/2011.

**Winsted, Kathrin Frazer.** 1997. “The Service Experience In Two Cultures: A Behavioral Perspective.” *Journal of Retailing*. 73: 337-360.

**Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen; Lenartowicz, Tomasz.** 2004. CVScale (Working Paper).

**Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen.** 2002. “The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students.” *Journal of Marketing Education*. 24: 92-103.

## 7. Anexos

### Carta de apresentação

Caro(a) colaborador(a):

No âmbito de um projecto de investigação sobre ambiente de trabalho, que engloba a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e o Instituto Superior de Economia e Gestão, vimos solicitar a sua cooperação através do preenchimento do questionário 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 equipa em que está inserido.

Salientamos ainda que não há respostas certas ou erradas, interessando-nos a sua verdadeira opinião. Por favor não responda à toa assinalando respostas, sem que isso corresponda à sua sincera opinião. Tal atitude não só é mera perda de tempo como contamina os dados globais tirando validade ao conjunto. Uma participação inválida é-nos mais prejudicial do que uma não resposta.

O questionário foi concebido de forma a ser preenchido de forma simples e breve, devendo o seu preenchimento demorar aproximadamente 5 minutos.

O sucesso desta investigação depende muito da sua colaboração.

Agradecemos desde já a sua cooperação neste projecto.

A equipa de investigação:

Dra. Teresa Pedro, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Filipe Coelho, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Jorge Gomes, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa

## Questionário

Tendo em conta o seu superior hierárquico directo, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

O meu superior hierárquico directo...	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1.... informa os colaboradores que supervisiona sobre o que espera deles.	1	2	3	4	5	6	7
2.... decide o que deve ser feito e como as coisas devem ser feitas.	1	2	3	4	5	6	7
3.... assegura-se de que o seu papel no grupo de colaboradores que supervisiona é claramente entendido por todos.	1	2	3	4	5	6	7
4.... planeia/calendariza o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5	6	7
5.... estabelece metas de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
6.... requer que os seus colaboradores sigam as regras e os procedimentos estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7
7.... explica a forma como cada tarefa deve ser realizada.	1	2	3	4	5	6	7
8.... é amigável e educado.	1	2	3	4	5	6	7
9.... procura que seja agradável ser-se membro do grupo que supervisiona.	1	2	3	4	5	6	7
10.... põe em prática sugestões feitas pelos colaboradores que supervisiona.	1	2	3	4	5	6	7
11.... trata todos os colaboradores do grupo que supervisiona como seus semelhantes.	1	2	3	4	5	6	7
12.... informa previamente os seus colaboradores sobre as mudanças que vão ocorrer.	1	2	3	4	5	6	7
13.... partilha a informação com os colaboradores que supervisiona.	1	2	3	4	5	6	7
14.... preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores que supervisiona.	1	2	3	4	5	6	7
15.... está disposto a fazer mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
16.... ajuda-me a ultrapassar problemas que encontro no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17.... ajuda-me a fazer com que a execução do meu trabalho seja mais agradável.	1	2	3	4	5	6	7
18.... quando enfrenta um problema, consulta os colaboradores que supervisiona.	1	2	3	4	5	6	7
19.... antes de tomar decisões, dá atenção ao que os seus colaboradores têm a dizer.	1	2	3	4	5	6	7
20.... pede às pessoas que supervisiona sugestões acerca do como levar a cabo o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5	6	7
21.... antes de actuar, consulta os colaboradores que supervisiona.	1	2	3	4	5	6	7
22.... pede aos colaboradores que supervisiona sugestões sobre as tarefas a realizar.	1	2	3	4	5	6	7

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

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1. Estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou muito satisfeito com este emprego.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., estou muito contente com este emprego.	1	2	3	4	5	6	7
4. A maior parte das pessoas com este emprego nesta empresa estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5	6	7
5. Trabalho fundamentalmente para obter dinheiro e outras recompensas tangíveis.	1	2	3	4	5	6	7
6. Para mim trabalhar é essencialmente uma forma para obter as coisas boas da vida.	1	2	3	4	5	6	7
7. Faço essencialmente este trabalho pelas recompensas materiais que ele me proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou sempre à procura de novas ideias ou métodos para aplicar no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Procuo novas ideias e formas de resolver problemas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sou um bom exemplo de uma pessoa que é criativa no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. Estou normalmente entre as primeiras pessoas que adoptam as novas tendências.	1	2	3	4	5	6	7
12. Experimento novas formas de vender os meus produtos.	1	2	3	4	5	6	7
13. Estou sempre à procura de novas formas de servir os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tento ser tão criativo quanto possível no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu chefe sente que eu sou criativo no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Exercer esta profissão dá-me prazer.	1	2	3	4	5	6	7
17. Se começasse de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que faço agora.	1	2	3	4	5	6	7
18. O meu trabalho é uma das partes da minha vida que mais satisfação me dá.	1	2	3	4	5	6	7

Como avalia o seu desempenho relativamente aos outros vendedores da sua empresa?

	Muito inferior		Nem inferior nem superior			Muito superior	
1. Contributo para o aumento de uma boa quota de mercado da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Vendo produtos que têm uma grande margem de lucro.	1	2	3	4	5	6	7
3. Gero um elevado valor de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Consigo rapidamente vendas dos novos produtos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Identifico os melhores clientes da zona e vendo-lhes os produtos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Supero os objectivos de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Ajudo o superior a alcançar os seus objectivos.	1	2	3	4	5	6	7

**Até que ponto são importantes para si os seguintes valores?**

	Nada Importante					Muito Importante	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Gestão cuidadosa do dinheiro (Poupança).	1	2	3	4	5	6	7
2. Avançar decididamente mesmo que tenha que enfrentar alguma oposição (Persistência).	1	2	3	4	5	6	7
3. Segurança e estabilidade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
4. Planeamento a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Abdicar do prazer no presente para ter sucesso no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
6. Trabalhar arduamente para obter sucesso no futuro.	1	2	3	4	5	6	7

**Tendo ainda em conta os seus valores, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1.As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem tomar a maior parte das decisões sem consultar as pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.	1	2	3	4	5	6	7
2.As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar pedir a opinião das pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.	1	2	3	4	5	6	7
3.As pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores devem evitar a interacção social com pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores.	1	2	3	4	5	6	7
4.As pessoas que ocupam posições hierárquicas inferiores não devem discordar das decisões de pessoas que ocupam posições superiores.	1	2	3	4	5	6	7
5.As pessoas que ocupam posições superiores não devem delegar tarefas importantes em pessoas que ocupam posições inferiores.	1	2	3	4	5	6	7
6.É útil ter procedimentos de trabalho estandardizados.	1	2	3	4	5	6	7
7.É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que é suposto fazer.	1	2	3	4	5	6	7
8.É importante seguir as instruções e procedimentos rigorosamente.	1	2	3	4	5	6	7
9.As regras e regulamentos são importantes porque me informam do que se espera de mim.	1	2	3	4	5	6	7
10. É importante ter instruções de trabalho claras.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo interesse do grupo (quer na escola quer no local de trabalho).	1	2	3	4	5	6	7
12. Os indivíduos devem manter-se unidos mesmo perante as dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
13. O bem-estar do grupo é mais importante do que as recompensas individuais.	1	2	3	4	5	6	7
14. O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual.	1	2	3	4	5	6	7
15.Os indivíduos só devem perseguir os seus objectivos pessoais depois de levarem em consideração o bem-estar do grupo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Deve-se encorajar a lealdade ao grupo mesmo quando isso afecte negativamente os objectivos individuais.	1	2	3	4	5	6	7
17. Ter uma carreira profissional é mais importante para os homens do que para as mulheres.	1	2	3	4	5	6	7
18. Normalmente os homens resolvem os problemas com análise lógica, e as mulheres com a intuição.	1	2	3	4	5	6	7
19. Resolver problemas difíceis requer normalmente uma abordagem activa e enérgica, que é típica dos homens.	1	2	3	4	5	6	7
20. Há tarefas que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.	1	2	3	4	5	6	7

**Tendo em conta a sua vida, indique o grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações.**

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1. A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas condições de vida são muito boas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4. Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu desejaria.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se eu pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada.	1	2	3	4	5	6	7

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

**Qual a função que desempenha nesta empresa?**

(1) DIM       (2) GRV       (3) GNV       (4) Outra: \_\_\_\_\_

**Idade:**

(1) Até 30 anos       (2) De 31 a 40 anos       (3) De 41 a 50 anos  
 (4) De 51 a 60 anos       (5) 61 ou mais anos

**Sexo:**

(1) Masculino       (2) Feminino

**Em média, quantas horas trabalha por semana para a empresa (inclua tempo extra)? \_\_\_\_\_ horas**

**Em média, qual é a percentagem do seu tempo no dia-a-dia de trabalho, que está em contacto com clientes? \_\_\_\_\_ %**

**Relativamente ao seu desempenho, por favor indique o seu Market Index de Março: \_\_\_\_\_**

**FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**

Coimbra 2011