



Elisa Machado Avelar Heitor

# ANTECEDENTES DA PERFORMANCE DE COLABORADORES DE LINHA DE FRENTE: ESTUDO EMPÍRICO NO SETOR POSTAL PORTUGUÊS

Dissertação de mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, Setembro de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Elisa Machado Avelar Heitor

# Antecedentes da Performance de Colaboradores de Linha de Frente

Estudo empírico no setor postal português

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2017

Na vida não vale o que temos nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuímos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós.

CHICO XAVIER

## **Resumo**

O estudo da performance dos colaboradores, apesar de ser realizado há anos, continua um tema contemporâneo e passivo de contribuições teóricas e práticas. Esta relevância se justifica por: rápidas mudanças no mercado, globalização, privatizações, crises económicas e outros fatores. Tal realidade requer que as empresas e seus colaboradores, mais do que nunca, sejam capazes de se adaptar e atingir melhores resultados, utilizando o mínimo de recursos. Este cenário diz especial respeito ao setor postal, que sofre desde os últimos anos diversas reviravoltas. Mais especificamente, esta indústria enfrenta a liberalização total do mercado europeu, a queda constante no tráfego do correio em consequência da substituição eletrónica e a privatização de organizações públicas. Todas essas mudanças colocaram o futuro das organizações postais em debate, sendo necessário explorar quais as melhores formas de ultrapassar os desafios impostos pelo mercado de modo a levar as empresas do setor ao sucesso sustentável.

De tal forma, esta pesquisa pretende contribuir para a compreensão dos antecedentes da performance individual e dos antecedentes da performance em vendas dos colaboradores de linha de frente no setor postal português. Para isto foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de questionários, que resultou numa amostra de 202 colaboradores de loja de uma empresa postal portuguesa.

A partir das respostas obtidas foi possível responder ao objetivo proposto, concluindo-se que as seguintes variáveis são antecedentes da performance individual dos colaboradores de linha de frente no setor postal português: qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho, insegurança no trabalho, orientação para o cliente, superação no trabalho e comportamento adaptativo em vendas. Como antecedentes da performance em vendas dos colaboradores de linha de frente no setor postal português este estudo identificou as seguintes variáveis: qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho, insegurança no trabalho, orientação para o cliente, superação no trabalho, comprometimento afetivo organizacional e comportamento adaptativo em vendas. Estes resultados permitem contribuir com a literatura existente sobre o tema e suportar as empresas do setor no estabelecimento de estratégias que permitam a elevação da performance de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** performance em vendas, performance individual, colaboradores de linha de frente, comportamento adaptativo em vendas, superação no trabalho

## **Abstract**

The study of employee's performance, although in use for many years, continues to be an up to date subject and it can produce new theoretical knowledge and practices. This relevance can be justified by: market swift changes, globalization, privatizations, economical crisis and other. This reality implies that companies and employees, more than ever, need to adapt and produce better results, with the minimum resources possible. This is especially important to the postal industry, because it faces the full liberalization of the European market, the continuous downturn of postal traffic, due to the replacement by electronic mail, and the privatization of public organizations. All these changes raise doubts about the postal services future, becoming necessary to find the best ways to deal with market challenges in order to make companies sustainable.

With this objective in mind, this research aims to contribute to understand the antecedents of employee's frontline individual performance and the antecedents of employee's frontline sales performance in the Portuguese postal sector. This is a quantitative research that resorted to surveys, from a sample of 202 Portuguese postal company employees.

From the survey replies it was possible to achieve the proposed objective, concluding that there is a relation, in the Portuguese postal service, between individual performance and: relationship quality between coworkers, job satisfaction, job stress, job insecurity, customer orientation, job resourcefulness and adaptive selling behavior. The antecedents of frontline employee's sales performance identified by this study were: relationship quality between coworkers, job satisfaction, job stress, job insecurity, customer orientation, job resourcefulness, organizational affective commitment and adaptive selling behavior. These results can contribute to other literature on the subject and support companies in this sector to establish strategies that can improve employee's performance.

**Key words:** sales performance, individual performance, frontline employees, adaptive selling behavior, job resourcefulness.

## Sumário

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivo da Investigação.....	2
1.3. Estrutura do Trabalho.....	3
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Variáveis em estudo.....	5
2.2.1. Performance.....	5
2.2.2. Comportamento adaptativo em vendas.....	7
2.2.3. Satisfação com a vida.....	9
2.2.4. Satisfação no trabalho.....	11
2.2.5. Qualidade do relacionamento entre os colaboradores.....	14
2.2.6. Stress no trabalho.....	17
2.2.7. Insegurança no trabalho.....	21
2.2.8. Orientação para o cliente.....	24
2.2.9. Superação no trabalho.....	27
2.2.9. Comprometimento afetivo organizacional.....	30
2.3. Conclusão.....	33
Capítulo III – Quadro concetual: Modelo e Hipóteses.....	35
3.1. Introdução.....	35
3.2. Modelo Concetual da Investigação.....	35
3.3. Hipóteses de Investigação.....	36
3.4. Conclusão.....	39
Capítulo IV – Metodologia.....	41
4.1. Introdução.....	41

4.2. Escalas de Mensuração das Variáveis .....	41
4.3. Seleção da População e Amostra .....	51
4.4. Método de Recolha de Dados.....	52
4.5. Elaboração do Questionário .....	53
4.5.1. Aplicação do pré-teste .....	53
4.6. Inserção dos Dados no Software Estatístico e Verificação de Erros.....	54
4.7. Caracterização da Amostra.....	55
4.8. Análise Estatística dos Dados .....	58
4.8.1. Análise fatorial exploratória.....	58
4.8.2. Constituição final das variáveis.....	59
4.9. Análise Fatorial Confirmatória.....	61
4.9.1. Introdução.....	61
4.9.2. Análise da qualidade do ajustamento do modelo .....	62
4.9.3. Análise da qualidade do modelo de medidas .....	65
4.10. Conclusão .....	70
Capítulo V – Resultados do Estudo Empírico.....	73
5.1. Introdução.....	73
5.2. Análise Descritiva das Variáveis.....	73
5.3. Resultados .....	76
5.4. Teste de Hipóteses.....	77
5.5. Discussão dos Resultados do Teste de Hipóteses .....	79
5.6. Conclusão .....	83
Capítulo VI – Conclusões .....	85
6.1. Resposta aos objetivos propostos .....	85
6.2. Contribuições Teóricas.....	88
6.3. Contribuições Práticas.....	89

6.4. Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	91
Lista das Referências Bibliográficas .....	93
Anexos.....	106
Anexo I – Questionário dos colaboradores .....	106
Anexo II – Questionário do supervisor .....	110

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Modelo conceitual proposto.....	36
Figura 2 - Modelo conceitual proposto com as hipóteses de estudo .....	39
Figura 3 - Modelo de medida inicial .....	62
Figura 4 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação .....	64
Figura 5 - Modelo estrutural.....	77

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Hipóteses de investigação .....	37
Tabela 2 - Escala da performance em vendas.....	42
Tabela 3 - Escala da performance individual .....	43
Tabela 4 - Escala do comportamento adaptativo em vendas.....	44
Tabela 5 - Escala da satisfação com a vida .....	45
Tabela 6 - Escala da satisfação no trabalho .....	45
Tabela 7 - Escala da qualidade do relacionamento entre os colaboradores.....	46
Tabela 8 - Escala do stress no trabalho .....	47
Tabela 9 - Escala da insegurança no trabalho.....	48
Tabela 10 - Escala da orientação para o cliente.....	49
Tabela 11 - Escala da superação no trabalho.....	50
Tabela 12 - Escala do comprometimento afetivo organizacional.....	50
Tabela 13 - Perfil dos inquiridos: sexo.....	55

Tabela 14 - Perfil dos inquiridos: idade .....	55
Tabela 15 - Perfil dos inquiridos: estado civil.....	56
Tabela 16 - Perfil dos inquiridos: composição do agregado familiar .....	56
Tabela 17 - Perfil dos inquiridos: nível de escolaridade .....	57
Tabela 18 - Perfil dos inquiridos: nível de rendimento .....	57
Tabela 19 - Perfil dos inquiridos: número de anos trabalhados para a empresa .....	58
Tabela 20 - Interpretação dos valores do índice KMO .....	59
Tabela 21 - Interpretação dos valores do Alpha de Cronbach .....	59
Tabela 22 - Constituição final das variáveis .....	60
Tabela 23 - Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento .....	63
Tabela 24 - FIT da CFA após análise dos índices de modificação .....	64
Tabela 25 - Resultados da CFA.....	66
Tabela 26 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA final.....	69
Tabela 27 - Validade discriminante .....	70
Tabela 28 - Análise descritiva.....	73
Tabela 29 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural .....	76
Tabela 30 - Resultado do teste de hipóteses.....	77

## Capítulo I – Introdução

### 1.1. Enquadramento

Há anos que a performance dos colaboradores vem sendo pesquisada com o intuito de melhor compreender como elevá-la, quais os seus antecedentes, e quais as consequências do seu aumento. Estudos de Katz (1964) e Mott (1972) buscavam desde as décadas de 60 e 70 definir a performance e o que a compunha.

Isso não significa, entretanto, que o tema se encontre ultrapassado, muito pelo contrário, são diversos os autores que continuam buscando compreender o impacto de novas variáveis no que pode ser considerado um dos objetivos últimos do trabalho de um colaborador. Exemplos da atualidade do tema dizem respeito à análise do impacto de diferentes construtos na performance: tecnologia da informação (Román & Rodríguez, 2015), suporte organizacional percebido pelos colaboradores (K. J. Harris & Kacmar, 2017), *boomerang employee* (Swider, Liu, Harris, & Gardner, 2017), habilidade do gestor em perceber emoções (Kadic-Maglajlic, Micevski, Arslanagic-Kalajdzic, & Lee, 2017), entre outros.

Ainda mais importante do que compreender a continuidade dos estudos relativamente ao tema, cabe perceber a razão para a sua persistente relevância. Mott (1972) sugeriu há 45 anos que a performance dependia da capacidade adaptativa das organizações e de seus colaboradores e verifica-se que o tema não poderia ser mais contemporâneo. As rápidas mudanças no mercado, a globalização, as privatizações, as crises económicas e outros fatores, requerem que as empresas e seus colaboradores, mais do que nunca, sejam capazes de se adaptar e atingir melhores resultados, utilizando o mínimo de recursos (Elst, Witte, & Cuyper, 2014; Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999; Lee & Jeong, 2017; Sender, Arnold, & Staffebach, 2017).

Essa realidade diz especial respeito ao setor postal que emprega cerca de 2 milhões de pessoas na União Europeia e é responsável por receitas que representam cerca 1% do seu Produto Interno Bruto (Autoridade da Concorrência, 2010). Esta indústria tem sofrido diferentes reviravoltas nos últimos anos. A primeira delas diz respeito à liberalização total do mercado, tal como se verificou em Portugal no ano de 2012, permitindo a entrada de concorrentes num mercado monopolizado e inserindo o setor postal numa nova realidade extremamente competitiva (Dobrodolac, Lazarević, Švadlenka, & Živanović, 2016). Além disso, o setor enfrenta a constante queda no tráfego do correio em consequência da substituição eletrónica (Gautier & Poudou, 2014; Jaag, 2014). Essas mudanças também

significaram a transformação de empresas públicas em organizações totalmente ou parcialmente privatizadas, acarretando mudanças de paradigmas e comportamentos organizacionais (Águila-Obra, Padilla-Meléndez, & Al-dweeri, 2013; Amado, Santos, & Serra, 2017). Todas essas mudanças colocaram o futuro das organizações postais em debate, sendo necessário explorar quais as melhores formas de ultrapassar os desafios impostos pelo mercado de modo a levar as empresas do setor ao sucesso sustentável (Dobrodolac *et al.*, 2016; Gautier & Poudou, 2014).

De tal forma, esta pesquisa pretende através da definição de performance de Mott (1972), compreender os antecedentes dessa variável na atualidade e num mercado que requer, como visto, uma capacidade de adaptação e eficácia elevadas para sobreviver às mudanças impostas. Amado *et al.* (2017) sugerem, ainda, que o impacto das privatizações na performance das organizações não se encontra totalmente esclarecido e carece de investigação. Portanto, optou-se por analisar a performance dos colaboradores de linha de frente de uma empresa do setor postal português, recentemente privatizada, buscando identificar o que pode impactar os *outcomes* de trabalho destes colaboradores face às novas demandas do mercado e à nova realidade laboral.

## **1.2. Objetivo da Investigação**

A presente investigação tem por objetivo principal responder à seguinte questão: quais são os antecedentes da performance dos colaboradores de linha de frente no setor postal português? Assim sendo, o objetivo geral deste estudo é compreender quais são as variáveis que influenciam a performance individual e a performance em vendas dos colaboradores de loja no setor postal português.

Objetivos secundários foram propostos para o estudo, de tal forma que seja possível contribuir para a literatura académica no âmbito dos novos antecedentes da performance e do setor postal. São eles:

- a) Propor um modelo concetual dos antecedentes da performance individual e em vendas no setor postal português.
- b) Verificar se a orientação para o cliente, a superação no trabalho, o comprometimento afetivo, o comportamento adaptativo em vendas e a satisfação com a vida são antecedentes diretos da performance em vendas e da performance individual.

- c) Verificar se as variáveis: orientação para o cliente, superação no trabalho, comprometimento afetivo organizacional, comportamento adaptativo em vendas e satisfação com a vida, atuam como mediadoras da relação entre a qualidade do relacionamento entre os colaboradores, a satisfação no trabalho, o *stress* no trabalho e a insegurança no trabalho com a performance individual e com a performance em vendas
- d) Verificar se a qualidade do relacionamento entre os colaboradores, o *stress* no trabalho e a insegurança no trabalho são antecedentes da satisfação no trabalho.
- e) Verificar se a orientação para o cliente e o comprometimento afetivo organizacional são antecedentes da superação no trabalho.
- f) Verificar se a orientação para o cliente, a superação no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional apresentam uma relação indireta com a performance individual e em vendas por meio da mediadora comportamento adaptativo em vendas.
- g) Verificar se a orientação para o cliente, a superação no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional apresentam uma relação indireta com a performance individual e em vendas por meio da mediadora satisfação com a vida.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

Após a apresentação dos itens anteriores deste capítulo, mais especificamente o contexto no qual se insere o estudo, os objetivos definidos para a pesquisa e a sua relevância, indentificar-se-á a estrutura desta dissertação. A pesquisa está dividida em cinco capítulos para além deste primeiro, nomeadamente: revisão da literatura, quadro concetual e hipóteses, metodologia, resultados do estudo empírico e conclusões.

O Capítulo II - Revisão da Literatura abordará estudos previamente realizados que envolvam as variáveis em estudo. Mais especificamente, este capítulo apontará a importância de cada uma das variáveis para a literatura académica e para as organizações, as definições e abordagens apresentadas por diferentes autores, e os resultados de estudos que correlacionem as variáveis desta pesquisa, buscando compreender as relações que já foram empiricamente estudadas.

O Capítulo III - Quadro Concetual: Modelo e Hipóteses, apresentará o quadro concetual da investigação, assim como as hipóteses que servirão para o desenvolvimento do estudo em apreço.

Já o Capítulo IV – Metodologia introduzirá, inicialmente, uma breve descrição sobre a metodologia de pesquisa adotada. Posteriormente, serão indicadas as escalas de medida selecionadas para a recolha de dados, a população e amostras definidas para o estudo, o método de recolha de dados e o desenvolvimento do questionário e aplicação do seu pré-teste. Será realizada uma breve descrição da inserção dos dados nos *softwares* estatísticos e a caracterização da amostra. Por fim, será realizada a apresentação da análise estatística dos dados, especificamente, as análises fatoriais exploratória e confirmatória.

O Capítulo V – Resultados do Estudo Empírico terá por objetivo explicitar os resultados da pesquisa realizada, apresentando a análise descritiva das variáveis, o ajustamento do modelo estrutural e os resultados do teste de hipótese, discutindo nesta última parte a corroboração das hipóteses definidas para o estudo.

Por fim, o Capítulo VI – Conclusões exibirá a síntese dos resultados obtidos, discorrendo sobre os objetivos alcançados e os que não foram alcançados, bem como apontando quais são as contribuições teóricas e práticas advindas do estudo, quais são as limitações da pesquisa e as orientações para futuras.

## **Capítulo II – Revisão da Literatura**

### **2.1. Introdução**

O objetivo deste trabalho é, como referido anteriormente, contribuir para uma maior conhecimento e clarificação dos antecedentes da performance individual e em vendas de colaboradores de linha de frente. Para isso, este capítulo descreverá a revisão da literatura realizada referente a todas as variáveis em estudo nesta pesquisa. A análise de cada variável está dividida na sua importância, definições e estudo da sua relação com as outras variáveis.

Inicialmente, será apresentada a revisão da literatura respeitante à performance, ao comportamento adaptativo em vendas e à satisfação com a vida. Posteriormente, a revisão da literatura focar-se-á nos seguintes antecedentes: qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho e insegurança no trabalho. Por fim, serão discutidos aspetos relevantes das variáveis mediadoras superação no trabalho, orientação para o cliente e comprometimento afetivo organizacional.

### **2.2. Variáveis em estudo**

#### **2.2.1. Performance**

A performance dos colaboradores, das equipas e das organizações representa um dos temas mais importantes e estudados nas áreas de gestão, marketing e recursos humanos. Tal explica-se por este ser o objetivo final das empresas de forma a serem lucrativas e perdurarem no mercado competitivo atual. Essa visão de que o elevado desempenho é o que as organizações precisam, levou grande parte dos pesquisadores a estudar o que influencia positivamente essa variável, compreendendo a partir disso diferentes antecedentes e diferentes dimensões para a performance (Amado *et al.*, 2017; Churchill Jr., Ford, Hartley, & Walker Jr., 1985; Mott, 1972; Román & Rodríguez, 2015; Williams & Anderson, 1991).

Mott (1972, p. 17) considerou nos seus estudos a performance ou desempenho como a eficácia dos colaboradores e das organizações e definiu-a como: “*the ability of an organization to mobilize its centres of power for action – production and adaptation*”. Nesse sentido, o autor defende que as organizações mais eficazes se adaptam melhor aos problemas e mudanças ambientais e internos, e conseguem produzir mais e com maior qualidade que outras organizações na mesma indústria. O autor defende que qualquer trabalhador produz, seja um produto ou um serviço, validando os seus estudos para contextos individuais.

Essa realidade descrita por Mott (1972) há 45 anos atrás tornou-se ainda mais nítida na atualidade regida por realizar o máximo com o mínimo, com a melhor qualidade e adaptando-se rapidamente às realidades distintas do mercado (Elst *et al.*, 2014; E. G. Harris, Artis, Walters, & Licata, 2006; Lee & Jeong, 2017; Licata, Mowen, Harris, & Brown, 2003; Rippé, Weisfeld-Spolter, Dubinsky, Arndt, & Thakkar, 2016; Román & Rodríguez, 2015; Sender *et al.*, 2017). Isto explica, também, o vasto número de estudos que buscam compreender como atingir um desempenho acima da média da indústria.

Mott (1972, p. 17) considera que a eficácia da organização e dos indivíduos é composta por três fatores principais: a quantidade de produtos ou serviços produzidos, a qualidade dos mesmos e a eficiência com que são produzidos, definindo esta como “*achievement of the greatest output for the least input*”. Esta será a análise escolhida para o presente estudo e para a métrica de performance individual.

Todavia, outros autores, como mencionado, têm diferentes visões sobre o que constitui a performance no trabalho. Um dos estudos exploratórios mais importantes sobre o tema foi o de Churchill Jr. *et al.* (1985) e este considerou a performance dos vendedores como dependente de cinco fatores básicos: aptidão, nível de habilidade, motivação, percepções da função e variáveis pessoais, organizacionais e ambientais. Concluiu com o seu estudo, entretanto, que nenhum desses antecedentes explica sozinho mais do que 10% da variação na performance, mas que, apesar disso, os fatores pessoais são aqueles com maior impacto na variável.

A partir disso, os pesquisadores buscaram compreender quais são outros antecedentes da performance que apresentam uma maior explicação na sua variação e, com isso, diferentes definições para o desempenho surgiram. Uma delas defende que a performance no trabalho reflete a “*employees' ability to meet their job requirements*” (De Clercq, Haq, & Azeem, 2017, p. 24), e caracteriza-se por ser uma *in-role performance*.

Esta visão baseada nos requerimentos do trabalho é derivada da ideia inicialmente estudada por Katz (1964) de que as atitudes dos colaboradores numa organização devem ser analisadas sob duas vertentes distintas: uma diz respeito às que estão formalmente descritas para as funções exercidas e outra às que não estão. Essa percepção deu origem a outros estudos que sugerem existir uma performance na função e uma performance fora da função (*in-role* e *extra-role performance*) (Bai, Han, & Harms, 2016).

A performance *in-role* trata das atividades que são requeridas de um colaborador e que estão especificadas na descrição do trabalho, enquanto a *extra-role* performance é caracterizada pelos comportamentos individuais que não são formalmente reconhecidos ou exigidos pelas organizações (Williams & Anderson, 1991). Nos estudos mais recentes a *extra-role* performance é também chamada de *organizational citizenship behavior* (Bai *et al.*, 2016).

Apesar das diferentes abordagens, a revisão da literatura permite compreender que a performance pode ser influenciada por diversos antecedentes além dos previamente citados, tais como: conhecimento, ambiguidade da função, aptidão cognitiva, comprometimento com a organização (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011), orientação para o cliente, dificuldade percebida do objetivo (Schwepker & Good, 2012), feedback positivo do supervisor (Jaworski & Kohli, 1991), empenho (S. P. Brown & Peterson, 1994), traços de personalidade (Vinchur, Schippmann, Switzer III, & Roth, 1998), dentre outros.

Dada a vasta existência de pesquisas e antecedentes em relação ao tema, adota-se para este estudo o objetivo de compreender a performance individual, utilizando para isto a métrica sugerida por Mott (1972) e a performance em vendas dos colaboradores, a partir da escala de Román e Rodríguez (2015).

### **2.2.2. Comportamento adaptativo em vendas**

A importância da venda pessoal e as rápidas mudanças no mercado fundamentam a necessidade de revisão dos comportamentos e técnicas de vendas dos colaboradores. Primeiro, ressalta-se que os veículos de comunicação disponíveis às empresas não permitem uma adaptação única e exclusiva a cada cliente, com exceção da venda pessoal. Qualquer outra estratégia de comunicação, não sendo a última, utiliza meios que se adequam a um *target*. Por outro lado, a venda pessoal permite adaptar o atendimento a cada consumidor de maneira única por meio da compreensão de suas necessidades e crenças (Spiro & Weitz, 1990).

Segundo, o mercado é hoje composto por clientes que usualmente detêm mais informação que o vendedor. Isso implica mudanças de paradigma na forma como as pessoas compram e os colaboradores atendem (Rippé *et al.*, 2016). De tal forma, faz-se necessário às organizações constituir especial atenção a “*service quality and effectiveness to meet increased customer demands*” (Agnihotri, Gabler, Itani, Jaramillo, & Krush, 2017, p. 27), permitindo, por meio da utilização de diferentes técnicas, melhorar a experiência de compra

do cliente (Rippé *et al.*, 2016) e a performance em vendas do colaborador (Chakrabarty, Brown, & Widing, 2013).

O comportamento adaptativo em vendas é consensualmente definido como uma prática de adaptação de “*sales behaviors during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation*” (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986, p. 175). Diversos autores utilizam a definição anterior e caracterizam a venda adaptativa como um comportamento ou prática do colaborador de vendas durante a interação realizada com o cliente (Agnihotri *et al.*, 2017; Chai, Zhao, & Babin, 2012; Chakrabarty *et al.*, 2013; Chen & Jaramillo, 2014; Rippé *et al.*, 2016)

A prática perpassa a adoção de comportamentos de venda de forma a adaptar-se às expectativas e necessidades do consumidor (Weitz *et al.*, 1986). Essa adaptação ocorre quando o colaborador é capaz de utilizar diferentes apresentações de venda ajustando-as a cada cliente atendido (Spiro & Weitz, 1990).

Literaturas prévias defendem que a prática eficiente de venda adaptativa permite compreender de maneira mais assertiva o grau de envolvimento do cliente e as suas necessidades. De tal forma, colaboradores com comportamentos adaptativos de venda têm maiores probabilidades de conquistar a confiança dos clientes a partir da apresentação de informações relevantes para cada um deles (Rippé *et al.*, 2016). Para além disso, a prática de venda adaptativa permite responder “*precisely and quickly in order to increase customer demand*” (Chen & Jaramillo, 2014, p. 34).

Alguns autores, à luz do retratado, sugerem que o comportamento adaptativo em vendas pode ser considerado, ademais, um conjunto de táticas de venda, permitindo, em resumo, adaptar as vendas com base no feedback recebido dos clientes. A utilização dessas táticas permite, assim, aproveitar as vantagens “*of the unique nature of personal selling as a means of communication with customers*” (Chakrabarty *et al.*, 2013, p. 247)

É igualmente importante apontar que Spiro e Weitz (1990), responsáveis pelo desenvolvimento da escala de medida utilizada neste estudo, defendem que a variável comportamento adaptativo em vendas é composta por três dimensões. As dimensões finais sugeridas pelos autores podem ser compreendidas como: motivação para praticar venda adaptativa; capacidade necessária para praticar venda adaptativa; comportamento atual de venda adaptativa (Spiro & Weitz, 1990).

Tomando por base a definição de performance de Mott (1972) é possível concluir que a capacidade de adaptação das empresas e dos indivíduos influencia os seus resultados e produtividade. Isto é, os colaboradores com maior capacidade adaptativa são capazes de produzir mais e melhor, apresentando uma performance elevada. De tal forma, espera-se que colaboradores com um comportamento adaptativo em vendas elevado, sejam capazes de ter uma performance individual superior, produzindo mais serviços ou produtos e fazendo-o com elevada qualidade. De tal modo, define-se a seguinte hipótese de estudo:

H30: O comportamento adaptativo em vendas está positivamente relacionado com a performance individual

As mudanças na realidade de mercado, tal como a forma de atingir objetivos de venda alteraram-se ao longo dos últimos anos, conforme previamente apontado. Com base nisso, diversos autores buscaram compreender o impacto de diferentes antecedentes na performance em vendas dos colaboradores, entre eles o comportamento adaptativo em vendas (Chakrabarty *et al.*, 2013; Spiro & Weitz, 1990; Sujan, Weitz, & Kumar, 1994; Weitz *et al.*, 1986; Wisker & Poulis, 2015).

A justificação inicial para a hipótese de que a performance em vendas é positivamente influenciada pelo comportamento adaptativo em vendas deriva dos estudos exploratórios realizados por Sujan *et al.* (1994), estes indicam que a performance em vendas está relacionada com *working smart*. Spiro & Weitz (1990) propuseram que *working smarter* fosse operacionalizado como a prática de venda adaptativa e concluíram que este influencia positivamente a performance em vendas. Chakrabarty *et al.* (2013) afirma, ainda, que “*adaptive selling by salespeople enabled them to develop trust in their customers, which improved sales performance and enhanced customer loyalty*”. Apresenta-se, portanto, a seguinte hipótese de estudo:

H31: O comportamento adaptativo em vendas está positivamente relacionado com a performance em vendas.

### **2.2.3. Satisfação com a vida**

Atualmente pelo menos metade das horas ativas de um colaborador são dedicadas ao trabalho e mesmo durante os horários não-laborais os indivíduos defrontam-se com aspetos profissionais. Passa a existir, em consequência da realidade apontada, falta de equilíbrio

entre o que se considera sucesso na vida profissional e a felicidade dos colaboradores (Zhang & Tu, 2016).

No entanto, pesquisas recentes demonstram que são inúmeros os benefícios pessoais advindos da elevada satisfação com a vida, tais como “*greater financial success, higher academic and career goals, mental health, and even physical health and longevity*” (Reizer, 2015, p. 356). Não obstante, a satisfação com a vida impacta igualmente *outcomes* organizacionais como performance e retenção dos colaboradores (Reizer, 2015).

Dada a importância desses fatores o interesse acadêmico pela área tem aprofundado-se com o intuito de melhor compreender os antecedentes da satisfação com a vida (Cooke, Melchert, & Connor, 2016; Reizer, 2015). Passa a existir, igualmente, maior necessidade de desenvolver novos estudos e procedimentos organizacionais que busquem compreender os impactos da realidade laboral no bem-estar dos colaboradores (Hill, Morganson, Matthews, & Atkinson, 2016).

A satisfação com a vida pode ser definida como “*global assessment of a person's quality of life according to his own chosen criteria*” (Shin & Johnson, 1978, p. 478). Por outras palavras, é uma avaliação global realizada por uma pessoa sobre a sua própria vida (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985; Yang, 2014; Zhang & Tu, 2016).

Além disso, ressalta-se que a satisfação com a vida é parte componente de *subjective well-being*, sendo esta descrita na literatura como a composição de satisfação com a vida, *positive affect* e *negative affect* (Diener *et al.*, 1985). Mais do que isto, a satisfação com a vida é o “*central indicator of an individual's subjective well-being*” (Zhang & Tu, 2016, p. 2).

Apesar de a satisfação com a vida perpassar aspetos diversos como a saúde e as condições financeiras, alguns autores defendem que diferentes pessoas valorizam de maneiras diferentes os aspetos componentes de suas vidas. De tal forma, a literatura indica que a satisfação com a vida deve ser abordada sob uma perspetiva geral e global (Diener *et al.*, 1985; Yang, 2014).

Por fim, a satisfação com a vida deve ser baseada em um julgamento pessoal, sem imposições externas. Considerando-se que a análise sobre a satisfação com a própria vida é realizada a partir de comparações e parâmetros estabelecidos por cada indivíduo, os critérios para análise não podem ser definidos por outros. Justificativa, novamente, para a utilização de definições e métricas globais em relação a satisfação com a vida. (Diener *et al.*, 1985; Yang, 2014).

Os recentes estudos relativos à *well-being* e satisfação com a vida indicam que as métricas globais se mostram melhores preditores da performance. Apesar disso, muitos estudiosos da gestão, apesar dos fracos resultados demonstrados, continuam utilizando a satisfação no trabalho para estabelecer relações com *well-being* (Edgar, Geare, Halhjem, Reese, & Thoresen, 2015).

De forma a seguir as indicações dos respetivos autores, bem como propor um novo teste à influência da satisfação na performance por meio de uma métrica global, utiliza-se o estudo de Edgar *et al.* (2015) para a conceção das hipóteses relativas à satisfação com a vida. Esta pesquisa realizada com alunos de uma universidade da Nova Zelândia demonstrou que a satisfação com a vida está relacionada com a performance – os alunos mais satisfeitos com a própria vida obtiveram melhores resultados académicos (Edgar *et al.*, 2015). Por isso, espera-se que um elevado grau de satisfação com a vida impacte positivamente a performance individual e de vendas dos colaboradores. Apresenta-se, portanto, as seguintes hipóteses de estudo:

H32: A satisfação com a vida está positivamente relacionada com a performance individual

H33: A satisfação com a vida está positivamente relacionada com a performance em vendas

#### **2.2.4. Satisfação no trabalho**

A literatura académica sobre a satisfação no trabalho é extensa e desenvolvida há décadas. Tanto a área da psicologia organizacional quanto a do marketing debruçaram-se sobre a satisfação no trabalho com o objetivo de compreender o seu impacto nos vendedores e colaboradores de indústrias de serviço (Christen, Iyer, & Soberman, 2006).

Em 1976, Locke apontou o crescimento do interesse académico pelo tema, tendo sido publicados mais de 3.300 artigos sobre o tópico (Harter, Hayes, & Schmidt, 2002). Hoje uma rápida investigação em mecanismos de pesquisa académica revelam mais de 70.000 artigos publicados em revistas académicas tendo como principal assunto a satisfação no trabalho.

A importância do tema justifica a recorrente e massiva atenção concedida por parte dos pesquisadores, já que “*the workplace is an important area of life and has great influence on a working person’s general well-being and health*” (Gillet, Fouquereau, Lafrenière, & Huyghebaert, 2016, p. 644). Por isso, a satisfação no trabalho também é estudada como antecedente de diversos fatores organizacionais, tais como performance, *turnover*,

*commitment* e absenteísmo (Donavan, Brown, & Mowen, 2004; Gillet *et al.*, 2016; Schaumberg & Flynn, 2017). Outros estudos apontam que o grau de satisfação no trabalho é consequência, por exemplo, da insegurança no trabalho (Hsieh & Huang, 2017), da performance no trabalho (Christen *et al.*, 2006) e do grau de orientação para o cliente (Donavan *et al.*, 2004).

Quanto à definição da satisfação no trabalho um vasto número de autores corrobora o indicado por Locke (Hartmann, Rutherford, Friend, & Hamwi, 2016, p. 37) “*Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values*”.

Apesar de muitos estudos tratarem a satisfação no trabalho como um estado emocional, como demonstrado, outros autores consideram-na uma atitude específica, envolvendo componentes afetivas e cognitivas. A componente afetiva corrobora a definição sugerida por Locke (1976 *apud* Hartmann *et al.*, 2016) de que a satisfação é o sentimento em relação ao trabalho, a cognitiva complementa-a com os pensamentos e as crenças do colaborador em relação ao seu trabalho (Reizer, 2015).

Opta-se por utilizar, para o presente estudo, a definição de Christen *et al.* (2006, p. 142) para a satisfação no trabalho: “*an overall state that is derive from experiencing work situation*”. Essa definição adequa-se à escala utilizada para a análise da variável, sendo esta uma abordagem global em detrimento da facetada.

Apesar das diferentes abordagens ao tema, a literatura sugere que “*the antecedentes of job satisfaction can be categorized into personal characteristics, role perceptions, and organizational variables*” (Christen *et al.*, 2006, p. 138). Assim, satisfação e performance no trabalho contam com diversos antecedentes comuns, porém ainda não foi possível comprovar um impacto relevante da primeira na última (Christen *et al.*, 2006). Churchill, Ford e Walker (1974, p. 254) defendem que os antecedentes e as consequências da satisfação no trabalho devem ser estudadas em ocupações de trabalho específicas, sugerindo que “*differences in occupational requirements and work settings make generalizations about satisfaction quite tenuous*”, justificando, assim, novas pesquisas sobre o tema.

Estudos demonstraram a importância da satisfação no trabalho no sucesso das organizações de serviço (Donavan *et al.*, 2004), como previamente mencionado, alguns deles consideram a satisfação como um antecedente e outros como uma consequência.

Uma das variáveis analisadas em estudos prévios face à satisfação no trabalho foi a orientação para o cliente. Diferentes investigações apontam para uma clara relação entre ambas as variáveis (Donavan *et al.*, 2004; Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2002), contudo, alguns concluíram que a orientação para o cliente impacta positivamente a satisfação no trabalho (Donavan *et al.*, 2004), enquanto outros obtiveram resultados que suportam a hipótese de que a satisfação no trabalho influencia positivamente a orientação para o cliente (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999; Pettijohn *et al.*, 2002).

Com base nas definições apresentadas e na abordagem utilizada por Pettijohn *et al.* (2002) e Flaherty *et al.* (1999), entende-se que “*before an employee is motivated to work toward a customer's satisfaction, that employee must be satisfied*” (Pettijohn *et al.*, 2002, p. 746). Assim, o estudo buscará corroborar as pesquisas prévias defendendo que possivelmente colaboradores que apresentam um nível elevado de satisfação no trabalho serão mais orientados para o cliente. Define-se, portanto, a seguinte hipótese de estudo:

H5: A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a orientação para o cliente.

Apesar do limitado número de pesquisas acadêmicas a respeito da superação no trabalho o mercado demonstra que os colaboradores precisam recorrentemente realizar as mesmas atividades com menos recursos disponíveis (E. G. Harris *et al.*, 2006). Essa realidade desencadeia conflitos no trabalho, levando conseqüentemente ao *stress* e à insatisfação.

Os autores que estudaram a relação entre as variáveis satisfação no trabalho e superação no trabalho concluíram que a capacidade de um colaborador reunir recursos escassos e superar obstáculos impacta positivamente a sua satisfação no trabalho (E. G. Harris *et al.*, 2006).

Todavia, sendo o tema recente, pouco explorado e respondendo aos questionamentos levantados por Licata *et al.* (2003), opta-se por estudar a influência positiva da satisfação no trabalho na superação no trabalho. Justifica-se essa decisão primeiro dada a necessidade de aprofundar os estudos nessa área e contrapor as conclusões até então apresentadas. Segundo, para trabalhar de maneira efetiva com poucos recursos os colaboradores precisam utilizar energia de forma a conseguir ultrapassar obstáculos e satisfazer os clientes (E. G. Harris *et al.*, 2006), logo, entende-se que colaboradores mais satisfeitos estarão mais disponíveis para empreender maiores esforços para atingir os objetivos estabelecidos. Propõe-se, deste modo, a seguinte hipótese de estudo:

H6: A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a superação no trabalho.

A relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional apresenta na literatura atual diferentes abordagens, a primeira atesta que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento, a segunda, por sua vez, defende que a influência entre as variáveis é inversa (Tett & Meyer, 1993).

Tendo em conta esse cenário, ressalta-se que Porter *et al.* (1974) iniciou os estudos sobre a relação entre as duas variáveis e indicou que o desenvolvimento de comprometimento organizacional requer mais tempo do que o da satisfação no trabalho, além disso, o último está mais associado a aspetos tangíveis do trabalho do que o primeiro, gerando uma resposta afetiva mais rápida.

De tal forma, outros autores desenvolveram pesquisas para testar a suposição de Porter *et al.* (1974) e concluíram que a variável satisfação no trabalho atua como antecedente de comprometimento organizacional, impactando positivamente no resultado da última (Marsh & Mannari, 1977; Williams & Hazer, 1986). Seguindo as indicações desses autores, propõe-se, portanto, a seguinte hipótese de estudo:

H7: A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo organizacional.

### **2.2.5. Qualidade do relacionamento entre os colaboradores**

A literatura respeitante ao relacionamento entre os colaboradores e os seus líderes é vasta e apresenta resultados sólidos, por outro lado, no que toca o relacionamento entre os colaboradores de uma equipa ou organização, é escassa e por vezes não-quantitativa (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Contudo, diversos autores apontam para a necessidade de aprofundar os estudos a respeito do que se pode chamar de *coworker exchange* (CWX), *team-member exchange* (TMX) ou qualidade de relacionamento entre colaboradores (Fernet, Gagné, & Austin, 2010; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Sherony & Green, 2002).

Tal necessidade deriva da importância do tema para as organizações, já que as estruturas organizacionais alteraram-se ao longo das últimas décadas, passando as empresas a adotar estratégias de equipa para os seus recursos humanos justamente pela capacidade que as equipas têm de “*leverage individual knowledge and skills*” (Fernet *et al.*, 2010). Mais do que isso, Fernet *et al.* (2010) ressalta que um dos aspetos mais importantes do ambiente social dos colaboradores de uma empresa são os seus colegas de trabalho.

Por fim, diferentes autores reforçaram a importância de novos estudos nessa área dada a possível influência que a relação entre os colaboradores pode representar na performance e nas atitudes de trabalho dos mesmos (Graen & Uhl-Bien, 1995; Sherony & Green, 2002).

A revisão da literatura realizada permite concluir que a qualidade do relacionamento entre os colaboradores de uma equipa ou organização pode ser definida, medida e estudada de diferentes maneiras. Alguns autores estudam a qualidade do relacionamento entre os colaboradores analisando o processo diádico entre os mesmos e nomeando a variável como *coworker exchange* (CWX) (Sherony & Green, 2002). Outros optam por analisar a mesma qualidade por meio da troca recíproca que existe entre um colaborador e a sua equipa, definindo-a por *team-member exchange* (TMX) (Banks *et al.*, 2014) ou qualidade de relacionamento entre colaboradores (Love & Dustin, 2014).

Neste trabalho opta-se por estudar a qualidade da relação de um colaborador com seus colegas de trabalho num âmbito geral, não diádico. Assim, define-se a qualidade da relação entre os colaboradores com base na teoria TMX, representando esta “*the quality of reciprocal exchange among peers within a team*” (Banks *et al.*, 2014, p. 274). Pode-se ainda defender que a presente variável indica “*the effectiveness of the member’s working relationship to the peer group*” (Seers, 1989, p. 119). Em resumo, a relação estudada se caracteriza pela percepção dos colaboradores pertencentes a uma equipa face à reciprocidade existente entre si e os seus colegas (Banks *et al.*, 2014).

Baseando-se na reciprocidade, a teoria de TMX avalia a qualidade da troca de ideias, *feedback*, assistência, informação, ajuda e reconhecimento entre os membros da equipa (Seers, Petty, & Cashman, 1995). Assim sendo, entende-se por um elevado grau de qualidade na relação entre colegas de trabalho a existência das referidas atitudes no ambiente organizacional, implicando “*mutual sharing, cooperation and social rewards*” (Love & Dustin, 2014, p. 1212).

Diferentes autores atestam que altos níveis de qualidade do relacionamento entre colaboradores impactam positivamente a satisfação no trabalho, pois promovem experiências mais agradáveis, menor ambiguidade de papéis, eficiência nas decisões, dentre outros fatores (Banks *et al.*, 2014; Love & Dustin, 2014). Schermuly e Meyer (2016) demonstraram em estudo recente que a TMX é responsável pela variância na satisfação do trabalho em maior grau do que o *leader-member exchange* (LMX). Seers (1989) previamente

havia alcançado os mesmos resultados, TMX se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho. Assim, estes estudos permitem definir a seguinte hipótese:

H4: A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Outra possível variável relacionada com a qualidade do relacionamento entre os colaboradores é a orientação para o cliente. Define-se a orientação para o cliente como a tendência que um colaborador apresenta em buscar a satisfação dos seus clientes (T. J. Brown *et al.*, 2002). Apesar da literatura usualmente considerar a orientação para o cliente como antecedente da qualidade do relacionamento entre os colaboradores (Menguc, Auh, Katsikeas, & Jung, 2016), no intuito de responder às sugestões de diferentes autores em ampliar a pesquisa referente a qualidade de relacionamento entre os colaboradores (Fernet *et al.*, 2010; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Sherony & Green, 2002), opta-se neste estudo por estudar uma direção de causalidade inversa. Entende-se, a partir da revisão da literatura, que equipas com alto grau de qualidade de relacionamento apresentem maior tendência em buscar a satisfação dos colaboradores, já que a qualidade do relacionamento entre os colaboradores influencia positivamente os *outcomes* do trabalho (Graen & Uhl-Bien, 1995; Sherony & Green, 2002). De tal forma, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H1: A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a orientação para o cliente.

Tal como previamente apontado, o tema da superação no trabalho é relativamente novo e o número de pesquisas académicas limitado, não tendo sido encontrada ao longo da revisão da literatura pesquisas que demonstrem quantitativamente a relação entre a qualidade do relacionamento entre colaboradores com a superação no trabalho.

Entretanto, diversos autores estudaram possíveis antecedentes para as características fundamentais da superação no trabalho, como a criatividade e a proatividade (Liao, Liu, & Loi, 2010; Love & Dustin, 2014). Outros demonstram que colaboradores que apresentam um bom relacionamento entre si são capazes compartilhar mais ideias e informações com os seus pares (Schermuly & Meyer, 2016).

Love e Dustin (2014) defendem que colaboradores que têm um bom relacionamento com a sua equipa, e estão satisfeitos com a mesma, possuem maior probabilidade de se envolverem em comportamentos proativos. Os mesmos autores suportam também a teoria de que TMX influencia positivamente a atitude de *taking charge*, definida como “*voluntary and*

*constructive efforts, by individual employees, to effect organizationally functional change with respect to how work is executed*” (Morrison & Phelps, 1999, p. 403). Hui Liao *et al.* (2010), por sua vez, indica que a elevada qualidade de TMX pode apresentar um efeito positivo nas *self efficacy beliefs* de um colaborador, facilitando a realização de tarefas novas e desafiadoras.

De tal forma, define-se como objeto de estudo a relação entre a qualidade de relacionamento dos colaboradores e a superação no trabalho. Decisão justificada com base na literatura indicada e na necessidade de desenvolver novas pesquisas que complementem a compreensão dos antecedentes da superação no trabalho. Propõe-se, portanto, a seguinte hipótese de estudo:

H2: A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a superação no trabalho.

Meyer *et al.* (2002) indicou em sua pesquisa a possibilidade de que um elevado nível de TMX impacte positivamente o comprometimento afetivo organizacional. Sherony e Green (2002) propuseram, igualmente, que a qualidade do relacionamento entre os colaboradores seja um preditor de comprometimento. Major *et al.* (1995) encontrou uma relação significativa entre TMX e comprometimento. Por fim, a pesquisa de Banks *et al.* (2014) suportou a hipótese de que existe uma influência positiva da qualidade do relacionamento entre os colaboradores e sua equipa no comprometimento organizacional. Apresenta-se, com base nos estudos prévios, a seguinte hipótese de estudo:

H3: A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo organizacional.

#### **2.2.6. Stress no trabalho**

O *stress* no trabalho recebeu ao longo dos últimos anos extensa atenção dada a sua complexidade e profundos impactos na organização e vida pessoal dos colaboradores (Parker & DeCotiis, 1983; Ragsdale & Beehr, 2016; Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994). Para determinadas profissões o grau de *stress* e suas consequências apresentam maior influência, devido às características específicas de cada ocupação. Os colaboradores envolvidos no contacto direto com o cliente são os que têm maior grau de *stress* no trabalho e foram identificados pelo *American Institute of Stress* como ocupantes de um dos trabalhos mais *stressantes* dos Estados Unidos da América (Singh *et al.*, 1994).

As mudanças nas realidades empresariais e laborais justificam o aumento do *stress* bem como o interesse crescente pelo tema, já que o aumento na carga de trabalho e insegurança implicam “*high cognitive and emotional demands as well as continuous organizational change efforts*” (Sonnetag & Fritz, 2015, p. S72).

Os impactos do *stress* no trabalho foram estudados em diferentes perspectivas, psicológicas e organizacionais, igualmente importantes. A saúde física e psicológicas dos colaboradores está relacionada com o *stress* no trabalho e pode levar, por exemplo, à depressão e ao aumento do risco de doenças cardiovasculares (Eatough *et al.*, 2016; Ragsdale & Beehr, 2016). Do mesmo modo, é possível retirar da literatura evidências de que problemas organizacionais como diminuição da performance, da satisfação e do comprometimento advém em parte de elevados níveis de *stress* no trabalho (Parker & DeCotiis, 1983; Singh *et al.*, 1994).

Dada a importância de uma clara definição das variáveis em estudo, ressalta-se a imprecisão dessa definição para o *stress* no trabalho apontada por Parker e DeCotiis (1983), indicando que não há um consenso do significado e dos processos do *stress* nas organizações.

Alguns autores optaram por caracterizar *stress* como “*a deviation from normal psychological or physiological functioning caused by exigencies in the individual's immediate environment*” (Parker & DeCotiis, 1983, p. 164). No entanto, o presente estudo segue a linha de pesquisa adotada por Parker e DeCotiis (1983) e defende que os desvios de funcionamento físicos e psicológicos são consequência do *stress*.

De tal forma, caracteriza-se o *stress* no trabalho como um sentimento desconfortável e indesejado do qual o colaborador tem consciência e é resultante de desvios ao funcionamento normal ou desejado do local de trabalho (Parker & DeCotiis, 1983). Parker e DeCottis (1983) ressaltam dois pontos na definição, a consciência e a relação dos desvios com os *outcomes* do trabalho. Isto é, a caracterização do *stress* no trabalho como um sentimento deriva da necessidade de haver consciência da própria emoção. O *stress*, por sua vez, é gerado quando as mudanças no ambiente de trabalho, face ao esperado pelo colaborador, podem impactar os resultados mais importantes do seu trabalho.

Vale ainda apontar que a abordagem à variável *stress* no trabalho, assim como a sua definição, pode ser diferente. Alguns autores avaliam o *stress* sob duas perspectivas, uma positiva chamada de *challenge stressors* e outra negativa nomeada de *hindrance stressors* (Chen & Jaramillo, 2014; Lu, Du, & Xu, 2016). Outra maneira sob a qual o tema foi

abordado avalia o *stress* como sendo composto por fatores individuais e ambientais. O primeiro implica que a diferença entre as características pessoais entre os indivíduos impacta a forma ou o grau com que o *stress* no trabalho se externaliza. O segundo aborda as características ambientais em que se insere o indivíduo como veículo do *stress* (Parker & DeCotiis, 1983).

Seguindo as orientações de Parker e DeCotiis (1983) esta investigação tratará apenas a componente ambiental como predecessora do *job stress* e este será avaliado como uma resposta emocional aos referidos estímulos.

Parker e DeCottis (1983, p. 169) definem, igualmente, que o *stress* no trabalho é composto por duas dimensões distintas. A primeira, *time stress*, diz respeito a “*feelings of being under substantial time pressure*”. A segunda, *anxiety*, corresponde justamente aos sentimentos de ansiedade resultantes do trabalho.

Considerando-se a amplitude do tema e o facto de diversos antecedentes terem sido estudados para o *stress* no trabalho, diferentes autores analisaram o possível impacto de componentes deste na satisfação no trabalho. Eatough *et al.* (2016), por exemplo, concluiu que a satisfação no trabalho é negativamente influenciada por *illegitimate tasks*, sendo esta um fator de *stress* no ambiente organizacional.

Reizer (2015), por sua vez, defende que *burnout*, muitas vezes estudada como consequência de um estado de *stress* prolongado, impacta a satisfação com a vida, já que o trabalho corresponde a uma parte significativa da mesma. Sonnentag e Fritz (2015) sublinham, ainda, que o *stress* pode ser uma das causas para diminuição de *well-being*, variável à qual a satisfação no trabalho pertence.

Tomando por base a literatura apresentada e o fato de diferentes *stressors* demonstrarem impacto negativo na satisfação com a vida, *well-being* e satisfação no trabalho, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H11: O *stress* no trabalho está negativamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Estudos sobre a orientação para o cliente variam quanto ao entendimento da relação com variáveis como *stress* no trabalho e satisfação no trabalho, como previamente referido. Quando concetualizado como uma variável psicológica a orientação para o cliente é antecedente de *stress* no trabalh. Já a sua concetualização enquanto um conjunto de comportamentos no trabalho implica o estabelecimento de orientação para o cliente como uma consequência do *stress* no trabalho (Zablah, Franke, Brown, & Bartholomew, 2012).

Autores que consideram *stress* no trabalho como um antecedente da orientação para o cliente encontraram validação para a teoria de que a redução do *stress* proporciona um aumento na orientação para os clientes (Zablah *et al.*, 2012). Estudos de Flaherty *et al.* (1999) suportam a teoria de que *role stressors* impactam a orientação para o cliente, mais especificamente que *role conflict* e *role ambiguity*, estudados como componentes do *stress* no trabalho, impactam negativamente a orientação para o cliente. Seguindo a última linha de pesquisa indicada, propõe-se a seguinte hipótese:

H8: O *stress* no trabalho está negativamente relacionado com a orientação para o cliente

Tal como previamente apontado para outras variáveis, o estudo da superação no trabalho é relativamente recente e ao longo da revisão da literatura não foi possível encontrar pesquisas que justificassem diretamente a relação entre *stress* no trabalho e superação no trabalho.

Apesar disso, é possível realizar inferências que suportam a hipótese de que o *stress* no trabalho apresenta um impacto negativo na superação no trabalho. Zablah *et al.* (2012) define, por exemplo, que o *stress* no trabalho é um determinante próximo das tensões no trabalho e que esta última influencia de maneira negativa as atitudes em ambiente organizacional. Mais especificamente, os autores indicam que a tensão no trabalho diminui os níveis de energia dos colaboradores e impactam, conseqüentemente, as suas capacidades de realizar tarefas eficazmente.

Considerando-se a definição de superação no trabalho como “*enduring disposition to garner scarce resources and overcome obstacles in the pursuit of job-related goals*”(Licata *et al.*, 2003, p. 257) e os estudos de Zablah *et al.* (2012), entende-se que um colaborador com elevado grau de *stress* no trabalho apresentará diminuídos níveis de energia e atitudes negativas, não reunindo, portanto, condições para ter uma disposição duradoura ao enfrentar realidades de trabalho adversas. Propõe-se estudar, assim, a seguinte hipótese:

H9: O *stress* no trabalho está negativamente relacionado com a superação no trabalho.

Parker e DeCotiis (1983) sugerem no seu estudo que o *stress* no trabalho pode estar negativamente relacionado com o comprometimento organizacional e ressaltam a importância dos estudos que avaliem as conseqüências do *stress* no trabalho. Já Siguaw *et al.* (1994) encontram suporte para a relação negativa existente entre o *stress* no trabalho e o comprometimento organizacional. Seguindo estes estudos, apresenta-se a seguinte hipótese de estudo:

H10: O *stress* no trabalho está negativamente relacionado com o comprometimento afetivo organizacional.

### **2.2.7. Insegurança no trabalho**

Em decorrência de uma contundente mudança dos mercados mundiais, afetados por crises económicas, rápidas alterações tecnológicas, elevada competição global, entre outros fatores, as organizações passaram a adotar diferentes estratégias com o intuito de rentabilizar as operações: *downsizing*, reestruturações, *outsourcing*, fusões e aquisições. (Elst *et al.*, 2014; Hellgren *et al.*, 1999; Lee & Jeong, 2017; Sender *et al.*, 2017).

A vida laboral e as relações entre as organizações e seus colaboradores, em consequência das práticas descritas, também sofreram consideráveis transformações (Elst *et al.*, 2014; Hellgren *et al.*, 1999). A teoria do contrato psicológico sugere que “*employees expect a fair exchange between security and rewards on the part of the employer, and loyalty and effort on the part of the employee*” (Elst *et al.*, 2014, p. 366), quando as organizações adoptam estratégias como *downsizing*, os colaboradores podem sentir que existe uma violação das obrigações da empresa empregadora. Nesse sentido, passa a existir uma instabilidade e insegurança em relação ao posto de trabalho (Elst *et al.*, 2014).

Em consequência da realidade apontada, diversos autores estudaram o impacto que a insegurança no trabalho tem nos colaboradores e nas organizações. Hellgren *et al.* (1999) ressalta que além de interferir no *well-being* dos colaboradores, a insegurança reflete-se nos comportamentos que estes adotam e, por fim, na efetividade da própria organização. Algumas das consequências enfrentadas pelas empresas em consequência do sentimento de insegurança vivido pelos colaboradores são: a diminuição do comprometimento organizacional, a elevação do *turnover* e a redução da performance (Elst *et al.*, 2014; Lee & Jeong, 2017).

Diferentes autores reproduzem a definição de insegurança no trabalho sugerida por Greenhalgh e Rosenblatt (1984, p. 438): “*perceived powerlessness to maintain desired continuity in a threatened job situation*”. Porém, são diversas as definições e abordagens. Lawrence e Kacmar (2017, p. 40), por exemplo, caracterizam a insegurança no trabalho como um fenómeno percetual focado na estabilidade do emprego. Já Davy *et al.* (1997, p. 323) caracteriza-a como a expectativa de continuidade da situação empregatícia.

A insegurança no trabalho pode, além disso, receber uma abordagem quantitativa ou qualitativa. A primeira diz respeito à preocupação quanto a existência do trabalho no futuro, a segunda aborda a insegurança em relação à existência continuada de características valorizadas no trabalho (Elst *et al.*, 2014).

Apesar disto, Elst *et al.* (2014, p. 365) defendem que existem pontos em comum entre os diferentes estudos. O primeiro ponto diz respeito ao relativo consenso de que a insegurança no trabalho é uma experiência subjetiva, isto é, única e dependente da percepção que cada indivíduo tem do seu ambiente de trabalho. O segundo, aborda a insegurança no trabalho como involuntária, não dependente da vontade do colaborador. O terceiro, toca no facto de que apesar das diferentes definições é possível depreender que a insegurança em relação ao futuro é o cerne da insegurança no trabalho.

Com base nisso, adopta-se como definição central de insegurança no trabalho, para esta investigação, a descrita pelos autores anteriores: “*the subjectively perceived and undesired possibility to lose the present job in the future, as well as the fear or worries related to this possibility of job loss*” (Elst *et al.*, 2014, p. 365).

Diferentes estudos retratam a influência da insegurança no trabalho na satisfação dos colaboradores com o trabalho (Davy *et al.*, 1997). Hellgren *et al.* (1999) conclui que há uma associação negativa entre a saúde mental e física dos colaboradores com a insegurança no trabalho, e que esta é igualmente responsável pela diminuição dos níveis de satisfação no trabalho. Davy *et al.* (1997) analisa o efeito da segurança no trabalho sob a satisfação no trabalho e conclui que aquela influencia positivamente esta. De tal modo, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H15: A insegurança no trabalho está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.

A insegurança no trabalho foi identificada em estudos prévios como um dos maiores geradores de *stress* no ambiente de trabalho, impactando negativamente as atitudes dos colaboradores e a performance (Elst *et al.*, 2014). A insegurança no trabalho também apresenta uma relação negativa com a confiança na organização (Lawrence & Kacmar, 2017) afetando os resultados atitudinais e comportamentais dos colaboradores, levando-os a não investir na relação com a sua organização (Wang, Ma, Liu, & Liu, 2014). Assim sendo, espera-se que a orientação para o cliente seja influenciada negativamente pela insegurança no trabalho e propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H12: A insegurança no trabalho está negativamente relacionada com a orientação para o cliente.

Novamente, tendo em conta a recente exploração do tema, não foram encontrados estudos que tenham testado a relação direta entre a insegurança no trabalho e a superação no trabalho. Apesar disso, inúmeros autores defendem que a insegurança no trabalho causa exaustão emocional e diminuição do esforço por parte dos colaboradores (Elst *et al.*, 2014; Lawrence & Kacmar, 2017). Mais do que isso, a segurança no trabalho concede ao colaborador a segurança necessária para continuar investindo na relação existente com o seu empregador (Wang *et al.*, 2014). A definição de superação no trabalho indica a necessidade de haver uma disposição duradoura para ultrapassar condições difíceis e atípicas, entende-se, de tal forma, que um colaborador emocionalmente exausto e com baixa disposição para investir na relação com o empregador tende a apresentar um menor grau de superação no trabalho.

Para além da conclusão acima, De Spiegelaere *et al.* (2014, p. 319) encontraram evidências de que há uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e *innovative behaviours*. Os autores definem *innovative work behavior* como “*employees finding, suggesting and implementing new and beneficial work-related ideas*”.

Tomando por base o estudo da literatura e as conclusões adiantadas por De Spiegelaere *et al.* (De Spiegelaere *et al.*, 2014) referentes à variável *innovative work behavior*, que detém características semelhantes as da superação no trabalho, espera-se que exista uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e a superação no trabalho. Propõe-se, portanto, a seguinte hipótese de estudo:

H13: A insegurança no trabalho está negativamente relacionada com a superação no trabalho.

Face à relação existente entre insegurança no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional, existem diversos estudos que identificam a existência de uma relação negativa entre ambas (Elst *et al.*, 2014). Miana *et al.* (2011) concluem que a insegurança no trabalho está negativamente relacionada com o comprometimento afetivo organizacional, implicando que quanto maior foi o grau de insegurança no trabalho menor será o comprometimento de um colaborador. Elst *et al.* (2014) analisam especificamente o comprometimento afetivo e conclui que a insegurança no trabalho apresenta um efeito negativo sobre essa dimensão específica de comprometimento organizacional. Com base nos resultados destes autores sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

H14: A insegurança no trabalho está negativamente associada ao comprometimento afetivo organizacional.

### **2.2.8. Orientação para o cliente**

A importante função dos colaboradores de linha de frente é recorrentemente ressaltada por diversos autores e na indústria dos serviços essas pessoas são ainda mais cruciais para o sucesso das empresas (T. J. Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002; Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014; Miao & Wang, 2016). Essa importância deriva, por exemplo, da participação direta que esses colaboradores têm na implementação de conceitos de marketing como a orientação para o mercado (T. J. Brown *et al.*, 2002), do seu papel no processo de distribuição (Jung, Brown, & Zablah, 2017) e da sua capacidade de conseguir novos clientes e fidelizar os antigos (Stock, 2016).

O interesse dos pesquisadores é especialmente explicado pelas indicações de que a orientação para o cliente apresenta um impacto positivo em *outcomes* desejados dos colaboradores pelas organizações, tais como comprometimento (Zablah *et al.*, 2012) e, mais do que isso, pela possibilidade de conseguir elevar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, o sucesso empresarial (T. J. Brown *et al.*, 2002; Donovan *et al.*, 2004).

Apesar dos inúmeros estudos realizados sobre a orientação para o cliente, não existe uma abordagem consensual quanto a sua concetualização. Alguns estudos definem a orientação para o cliente sob uma perspectiva comportamental, enquanto outros fazem-no sob uma psicológica (Zablah *et al.*, 2012).

Os pesquisadores que entendem a orientação para o cliente sob a vertente psicológica usualmente o definem como um traço psicológico que leva os colaboradores a buscarem a satisfação dos seus clientes (T. J. Brown *et al.*, 2002; Yu-Shan (Sandy) Huang & Tom J. Brown, 2016; Zablah *et al.*, 2012). Mais especificamente, Brown *et al.* (2002, p. 111) define a orientação para o cliente como uma “*tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context*”. Será esta a definição adotada no presente estudo.

Por outro lado, a perspectiva comportamental define a orientação para o cliente como uma aplicação do conceito de orientação para o mercado ao nível individual (Yu-Shan (Sandy) Huang & Tom J. Brown, 2016) compreendendo, assim, um conjunto de comportamentos que buscam satisfazer as necessidades dos clientes (Siguaw *et al.*, 1994; Zablah *et al.*, 2012).

Para além das duas definições distintas, recentemente os autores Menguc *et al.* (2016) obtiveram resultados satisfatórios ao abordar a variável como um *work value* do colaborador que demonstra o seu prazer e comprometimento com a satisfação dos clientes.

Seguindo os estudos de Brown *et al.* (2002, p. 111) cabe ressaltar que a orientação para o cliente é composta por duas dimensões distintas, *need dimension* e *enjoyment dimension*. A primeira representa a satisfação que um colaborador sente ao servir os seus clientes, a segunda diz respeito às “*employees' beliefs about their ability to satisfy customer needs*”, e a combinação de ambas permite avaliar a habilidade e a motivação ao buscar a satisfação dos clientes.

Como apontado, considera-se que a orientação para o cliente é a tendência de um colaborador ir ao encontro das necessidades dos seus clientes (T. J. Brown *et al.*, 2002). Já o comportamento adaptativo em vendas constitui a prática de comportamentos de venda que se adaptam a cada consumidor ao longo das interações de forma a melhor compreender e atender o seu cliente.

Considerando, desta forma, que a orientação para o cliente é um traço psicológico, que a venda adaptativa é um comportamento e que ambas buscam satisfazer com maior qualidade as necessidades dos clientes através da adaptação, espera-se que os colaboradores com um maior grau de orientação para o cliente sejam capazes de praticar mais efetivamente a venda adaptativa.

Estudos de Franke e Park (2006) e Wong *et al.* (2015) analisaram ambas as variáveis e concluíram que há uma relação positiva entre a orientação para o cliente e o comportamento adaptativo em vendas. Entretanto, os dois estudos suportaram a hipótese de que a segunda é antecedente da primeira. Acredita-se, porém, que o resultado caracteriza-se pela definição e métrica de orientação para o cliente utilizadas – comportamentais – diferindo da abordagem do presente estudo que define a orientação para o cliente como um traço psicológico do colaborador.

A justificação apresentada pode ser comprovada pelo facto de alguns estudos, que consideram a orientação para o cliente sob a perspetiva psicológica, concluírem que o impacto da orientação para o cliente na performance é mediado pelo comportamento adaptativo em vendas (Chen & Jaramillo, 2014).

De tal maneira, propõe-se que a orientação para o cliente, sendo esta uma característica psicológica do colaborador, estará positivamente relacionada com o comportamento adaptativo em vendas.

H16: A orientação para o cliente está positivamente relacionada com o comportamento adaptativo em vendas.

Varghese *et al.* (2015) apontam que a literatura que discorre sobre a influência positiva da orientação para o cliente sobre a performance e seus benefícios é extensa. Menguc *et al.* (2016) indicam que colaboradores com um alto nível de orientação para o cliente apresentam performances muito superiores. Diferentes autores estudaram o impacto específico da orientação para o cliente na performance dos colaboradores, entre eles Brown *et al.* (2002) e Zablah *et al.* (2012) identificaram uma relação positiva entre as variáveis. Com base nos estudos anteriores identificados propõe-se as seguintes hipóteses de estudo:

H17: A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a performance individual.

H18: A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a performance em vendas.

Tomando por base a definição de satisfação com a vida como: “*global assessment of a person's quality of life according to his own chosen criteria*” (Shin & Johnson, 1978) e considerando-se que o ambiente de trabalho é um grande influenciador no bem-estar e saúde de um indivíduo, por ser uma das áreas mais importantes da vida (Gillet *et al.*, 2016), pode-se esperar que a relação existente entre orientação para o cliente e a satisfação com a vida seja similar à encontrada entre a primeira e a satisfação com o trabalho.

Estudos diversos defenderam e corroboraram a hipótese de que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a orientação para o cliente (Siguaw *et al.*, 1994; Zablah *et al.*, 2012). Zablah *et al.* (2012) concluiu a partir de um estudo meta-analítico que a orientação para o cliente é um antecedente de *job engagement*, que por sua vez foi estudado pelo autor como composto pela satisfação do colaborador e comprometimento organizacional.

Donavan *et al.* (2004), por sua vez, defende que sendo a orientação para o cliente tratada como uma característica do colaborador ela deve se comportar como antecedente da satisfação no trabalho. Justifica-se, dessa forma, que colaboradores com maior grau de orientação para o cliente adaptar-se-ão melhor às suas funções de atendimento e, conseqüentemente, estarão mais satisfeitos com o trabalho.

Considerando-se, portanto, que a orientação para o cliente impacta positivamente a satisfação no trabalho e que esta impacta a satisfação com a vida, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H19: A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a satisfação com a vida.

Por fim, pode-se analisar a relação entre a orientação para o cliente e a superação no trabalho tendo por base as suas definições. A primeira é caracterizada como um traço psicológico que demonstra uma pré-disposição para atender as necessidades específicas de cada cliente (T. J. Brown *et al.*, 2002), já a segunda é definida como uma traço de personalidade que indica motivação em conseguir atingir objetivos através de comportamentos eficientes (E. G. Harris, Artis, Fogliasso, & Fleming, 2007).

Definindo-se, portanto, que a orientação para o cliente é uma pré-disposição e que a superação no trabalho pode ser caracterizada como uma motivação, espera-se que os colaboradores, que apresentem uma maior pré-disposição em atender as necessidades dos clientes, se sintam mais motivados para superar os obstáculos encontrados durante um atendimento para conseguir satisfazer o seu cliente. De tal forma, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H20: A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a superação no trabalho.

### **2.2.9. Superação no trabalho**

Recentemente a indústria de serviço têm realizado cortes consideráveis nos seus recursos, incluindo a redução do número de colaboradores das equipas de atendimento ao cliente (E. G. Harris *et al.*, 2006; Licata *et al.*, 2003). Tanto os colaboradores, quanto os gestores devem conseguir atingir melhores resultados utilizando menos recursos organizacionais, levando grande parte das organizações a praticar a máxima de “fazer mais, com menos” (E. G. Harris *et al.*, 2006; E. G. Harris, Ladik, Artis, & Fleming, 2013).

Essa realidade resume a atual necessidade de eficiência na realização de todas as atividades e tarefas diárias por parte dos colaboradores (E. G. Harris *et al.*, 2013). Licata *et al.* (2003, p. 257), a partir de entrevistas de grupo, notaram que colaboradores e gestores acreditam que “*the capacity to deal with resource scarcity is critical to service performance, in part because of cutbacks in the number of service and support employees*”. Os colaboradores

ouvidos apontaram que a redução de recursos requer maior criatividade e superação para que seja possível atingir as metas e resultados esperados.

Tendo por base a importância do tema na realidade das organizações, como descrito, diferentes autores buscaram estudar a eficiência e a eficácia dos colaboradores nesse novo cenário (E. G. Harris *et al.*, 2013). Uma das correntes de estudo voltou-se para a eficiência e a análise da superação no trabalho (E. G. Harris *et al.*, 2013) como uma forma de responder a premente necessidade de realizar mais a partir de organizações com menos recursos (E. G. Harris *et al.*, 2007).

A definição usualmente utilizada por grande parte dos autores ao abordar o tema da superação no trabalho é de Licata *et al.* (2003, p. 257): “*an enduring disposition to garner scarce resources and overcome obstacles in pursuit of job-related goals*”.

Utilizando esta definição para o presente estudo a superação no trabalho se caracteriza com um traço de personalidade e não como um conjunto de comportamentos, descrevendo uma motivação interna que leva a determinados comportamentos ao longo do tempo (E. G. Harris *et al.*, 2006).

Outros autores definem a superação no trabalho como a capacidade de completar treinamentos ou resolver problemas a partir do controle das próprias emoções. Todavia, neste estudo a variável diz respeito a “*ability to achieve job-related goals under scarce conditions*” (Licata *et al.*, 2003, p. 258).

Essa abordagem permite descrever a superação no trabalho como a motivação de um colaborador em conseguir atingir os objetivos por meio de comportamentos que busquem a eficiência (E. G. Harris *et al.*, 2007). Licata *et al.* (2003) discorrem, inclusive, sobre a capacidade que colaboradores com elevado grau de superação no trabalho demonstram em realizar suas tarefas mesmo sob condições adversas.

É importante, ainda, notar que Licata *et al.* (2003) consideram a superação no trabalho um traço situacional de personalidade, sendo esta caracterizada como a tendência duradoura de, apesar das alterações situacionais, apresentar comportamentos consistentes. De tal forma, a superação no trabalho é impactada pelos traços elementares de personalidade, cultura e histórico de aprendizagem de cada colaborador. E, por outro lado, dado o seu posicionamento na hierarquia dos traços de personalidade, ela influencia os traços superficiais dos colaboradores.

Os estudos realizados sobre o tema demonstraram a influência da superação no trabalho em diferentes *outcomes* organizacionais, tais como satisfação no trabalho, performance e orientação para o cliente (E. G. Harris *et al.*, 2013).

Apesar disso, o número de variáveis estudadas face à superação no trabalho é restrito, sendo este um tema recentemente abordado nas pesquisas. Licata *et al.* (2003) sugerem, de tal forma, que estudos futuros busquem identificar *outcomes* adicionais da superação no trabalho.

Nesse sentido, este estudo pretende analisar a relação entre a superação no trabalho e o comportamento adaptativo em vendas dos colaboradores de linha de frente. Opta-se por utilizar nesta análise a definição da superação no trabalho como um traço de personalidade (Licata *et al.*, 2003) e da adaptação das vendas para cada colaborador com um comportamento (Spiro & Weitz, 1990).

Diferentes autores afirmam que um elevado grau de superação no trabalho motiva os colaboradores a realizar as suas tarefas de maneira eficiente (E. G. Harris *et al.*, 2013; Licata *et al.*, 2003). Entende-se, deste modo, que um colaborador com maior motivação para superar obstáculos apresentará um melhor comportamento adaptativo em vendas, pois, apesar das situações adversas de um atendimento, buscará se adaptar a cada consumidor por demonstrarem elevada motivação interna na persecução dos objetivos para si estabelecidos. De tal forma, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H21: A superação no trabalho está positivamente relacionada com o comportamento adaptativo em vendas.

Tratando-se da relação entre a superação no trabalho e a performance, o número de estudos é vasto e sugerem resultados para a performance global e em vendas, contando com questionários de avaliação respondidos pelos próprios colaboradores ou por seu gestor (E. G. Harris *et al.*, 2007, 2013; Licata *et al.*, 2003; Michel Rod & Nicholas J. Ashill, 2009).

Harris *et al.* (2013) concluem que existe uma relação positiva entre a superação no trabalho e a performance em vendas dos colaboradores. Licata *et al.* (2003) apontam a relação positiva que há entre a superação no trabalho e a performance no trabalho e conclui que a única variável em seu estudo que consistentemente atuou como preditora da performance no trabalho avaliada pelo supervisor foi a superação no trabalho.

Licata *et al.* (2003) apontam também a necessidade de realizar testes da métrica de superação no trabalho em diferentes mercados, pois os traços de personalidade relacionados com a

performance apresentam variações de indústria para indústria. Dessa maneira, justifica-se a aplicação dessa métrica no mercado postal, validando a sua utilização em testes de personalidade aplicados pelas áreas de recursos humanos dessa indústria.

Assim, propõe-se as seguintes hipóteses de estudo:

H22: A superação no trabalho está positivamente relacionada com a performance individual.

H23: A superação no trabalho está positivamente relacionada com a performance em vendas.

Por fim, este estudo pretende analisar a relação existente entre a superação no trabalho e a satisfação com a vida dos colaboradores. Como previamente apontado na revisão da literatura sobre a orientação para o cliente, a satisfação com a vida é a avaliação realizada por um indivíduo sobre a sua qualidade de vida com base nos critérios que forem mais importantes para ele (Shin & Johnson, 1978).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, entende-se que o tempo dedicado ao trabalho pela generalidade das pessoas faz com que este corresponda a uma das áreas mais importantes da vida (Gillet *et al.*, 2016), implicando que a satisfação no trabalho é fator preponderante para a satisfação com a vida.

Harris *et al.* (2006) estudou a relação existente entre a superação no trabalho e a satisfação no trabalho e concluiu que existe uma relação positiva entre as variáveis. Sugerindo-se que a satisfação no trabalho é influenciada pelas condições de trabalho, os autores demonstram que colaboradores com elevado grau de superação no trabalho tendem a enquadrarem-se melhor em ambientes com poucos recursos e, por isso, apresentam maior satisfação no trabalho.

Existindo uma relação entre a superação no trabalho e a satisfação no trabalho, e considerando que a última impacta a satisfação com a vida, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H24: A superação no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação com a vida.

### **2.2.9. Comprometimento afetivo organizacional**

O comprometimento organizacional dos colaboradores tem sido alvo recorrente de interesse acadêmico, especialmente nas áreas do desenvolvimento organizacional e de recursos humanos (Albdour & Altarawneh, 2014; Mercurio, 2015). Apesar do vasto número de

estudos realizados, a realidade do mercado e da própria sociedade alterou-se consideravelmente desde as primeiras pesquisas. Fatores como as rápidas mudanças económicas e a entrada da geração *millennial* no mercado de trabalho requerem revisitar o comprometimento organizacional e o seu impacto tanto nos resultados das organizações, quanto na vida dos colaboradores (Mercurio, 2015).

Estudos recentes demonstram que a importância do comprometimento organizacional não decresceu ao longo dos anos, muito pelo contrário, face à globalização e crises económicas o comprometimento continua sendo um fator crítico para o sucesso das empresas (Albdour & Altarawneh, 2014). Isto justifica-se pelo facto de a literatura defender que colaboradores com um elevado nível de comprometimento organizacional, teoricamente, apresentam *outcomes* de trabalho superiores (Albdour & Altarawneh, 2014). Colaboradores comprometidos tendem a dedicar-se mais à organização, imputando mais tempo e energia nas suas atividades (Hunt, Chonko, & Wood, 1985).

Apesar da sua importância o comprometimento organizacional detém diferentes definições ligeiramente distintas, podendo este ser caracterizado como um sentimento, uma crença ou um conjunto de intenções do colaborador que demonstram o seu desejo de permanecer na organização (Demirtas & Akdogan, 2015; Hunt *et al.*, 1985).

Opta-se neste estudo pela seguinte definição de comprometimento organizacional: “*a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization*” (Meyer, Allen, & Smith, 1993, p. 539). Isto é, o comprometimento organizacional é definido como um estado psicológico de vínculo com a organização (Hunt, Wood, & Chonko, 1989).

O comprometimento organizacional, contudo, pode ser subdividido em três temas distintos, tendo por base a natureza do estado psicológico do colaborador: comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo (Meyer & Allen, 1991). O primeiro diz respeito à ligação afetiva que o colaborador tem para com a organização, o segundo ao custo que ele associaria à sua saída da empresa e o terceiro à obrigação que ele sente em permanecer na organização (Meyer *et al.*, 1993).

De tal maneira, os colaboradores podem diferir no grau e no tipo de comprometimento com a sua organização. Aqueles que apresentam um elevado grau de comprometimento afetivo “*remain in the organization because they want to*”, já os que apresentam um elevado grau

de comprometimento de continuidade “*remain because they need to*”, e por fim, os que apresentam um elevado grau de comprometimento normativo “*remain because they feel they ought to do so*” (Meyer *et al.*, 1993, p. 539).

Meyer *et al.* (1993) indicaram na sua pesquisa que é fundamental compreender qual a abordagem de comprometimento organizacional interessa para o estudo de forma a garantir que a métrica utilizada será a apropriada. Tendo em conta a associação consistente do comprometimento afetivo aos comportamentos no trabalho, sugerida por diferentes pesquisas (Montani, Courcy, & Vandenberghe, 2017) e a forte relação com a performance dos colaboradores (Klein, Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016), opta-se por analisar neste estudo exclusivamente o comprometimento afetivo organizacional.

Por fim, define-se o comprometimento afetivo como: “*the feelings of belonging and the sense of attachment to the organization*” (Demirtas & Akdogan, 2015, p. 61), se caracterizando, ainda, pela maneira como o colaborador identifica-se e envolve-se com a organização (Klein *et al.*, 2016).

Como brevemente retratado, o comprometimento organizacional está fortemente relacionado com diferentes *outcomes* organizacionais, como: satisfação, performance, *turnover* e absenteísmo (Hunt *et al.*, 1989; Klein *et al.*, 2016; Lee & Jeong, 2017). De maneira geral, “*low levels of commitment are thought to be dysfunctional to both the organization and the individual*” (Hunt *et al.*, 1989, p. 79).

Estudos recentes demonstram que o comprometimento afetivo organizacional apresenta outros efeitos nos colaboradores para além dos citados, tais como a elevação da criatividade e inovação (Klein *et al.*, 2016). Entende-se, portanto, que colaboradores com maior grau de comprometimento afetivo com a sua organização apresentarão um comportamento adaptativo em vendas superior e maior capacidade de se superar no trabalho. De tal forma propõe-se as seguintes hipóteses de estudo:

H25: O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com o comportamento adaptativo em vendas.

H29: O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a superação no trabalho.

Como mencionado, a relação entre o comprometimento afetivo organizacional e a performance dos colaboradores foi amplamente estudada e diferentes autores suportaram a hipótese de que a primeira exerce uma influencia positiva na segunda (Klein *et al.*, 2016;

Lee & Jeong, 2017). Mais especificamente, os estudos de Meyer *et al.* (1993) demonstraram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e a avaliação de performance realizada pelos supervisores a respeito dos seus colaboradores. Assim, as seguintes hipóteses de estudo são propostas:

H26: O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a performance individual.

H27: O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a performance em vendas.

Finalmente, pretende-se analisar a relação entre o comprometimento afetivo organizacional e a satisfação com a vida demonstrada pelos colaboradores. Retomando a abordagem previamente adotada para a orientação para o cliente e superação no trabalho, define-se que a avaliação sobre a qualidade de vida de um indivíduo é realizada com base nos fatores considerados mais importantes pelo mesmo (Shin & Johnson, 1978). E, entende-se que o trabalho normalmente faz parte dos fatores preponderantes na vida de uma pessoa, dado o número de horas dedicado a esta atividade, bem como o seu impacto nos restantes aspetos da vida devido à remuneração daí advinda (Gillet *et al.*, 2016).

Meyer *et al.* (1993) concluiu na sua pesquisa que existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo organizacional e a satisfação no trabalho. Hunt *et al.* (1985) demonstraram que elevados níveis de comprometimento organizacional estão associados a níveis superiores de satisfação no trabalho. Propõe-se, deste modo, a seguinte hipótese de estudo:

H28: O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a satisfação com a vida.

### **2.3. Conclusão**

Este capítulo permitiu discorrer sobre a importância, as abordagens e definições adoptadas por diferentes autores, e as que foram seleccionadas para o presente estudo, das variáveis: performance individual, performance em vendas, comportamento adaptativo em vendas, satisfação com a vida, satisfação no trabalho, qualidade do relacionamento entre os colaboradores, *stress* no trabalho, insegurança no trabalho, orientação para o cliente, superação no trabalho e comprometimento afetivo organizacional.

Foi possível também demonstrar a natureza das relações previamente estudadas entre diferentes variáveis e a possível mediação que algumas exercem na performance dos colaboradores de linha de frente. Os estudos apontados demonstram a importância de todas as variáveis deste estudo para as organizações na atual realidade de mercado.

## **Capítulo III – Quadro conceitual: Modelo e Hipóteses**

### **3.1. Introdução**

Após realizar a revisão da literatura respeitante a alguns possíveis antecedentes da performance de colaboradores de linha de frente, bem como as relações entre elas, pretende-se neste capítulo indicar o modelo conceitual elaborado para a análise dos antecedentes de performance na indústria postal.

Inicialmente será apresentado o modelo conceitual da investigação, posteriormente as hipóteses definidas para o estudo seguindo o discutido ao longo da revisão literária, e por fim o modelo conceitual com as hipóteses.

### **3.2. Modelo Conceitual da Investigação**

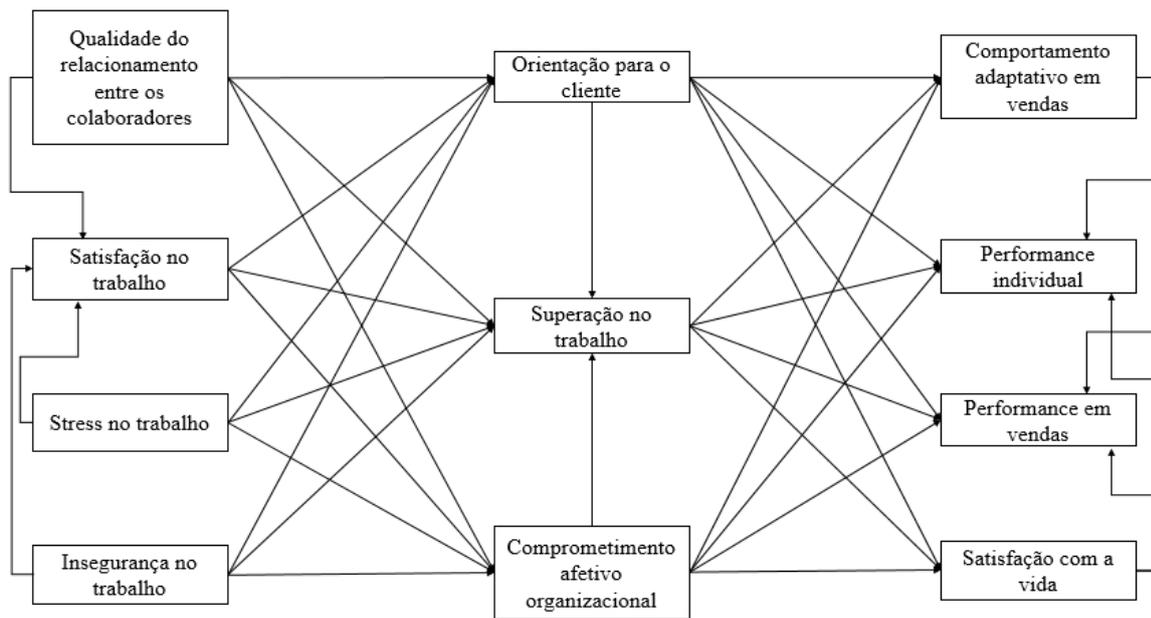
O modelo conceitual da investigação e as relações propostas entre as variáveis em estudo são exibidos no esquema abaixo. Pretende-se compreender a partir deste modelo quais são os antecedentes da performance dos colaboradores de linha de frente na indústria postal, reavaliando relações previamente estudadas em diferentes pesquisas.

A revisão da literatura baseou-se em estudos iniciais do tema, bem como nas mais recentes pesquisas sobre performance e os seus antecedentes. Esta revisão permitiu propor as hipóteses e o modelo, justificando as relações de interesse da pesquisa.

Estudos prévios demonstraram que o número de fatores que impactam a performance dos colaboradores é elevado, e grande parte das pesquisas concluem que um único fator, analisado separadamente, é responsável por uma pequena parte, somente, da variação no desempenho (Churchill Jr. *et al.*, 1985). Com base nisso, este modelo propõe estudar os antecedentes da performance no mercado postal de forma a compreender se esta realidade também se verifica em indústrias específicas.

Posto isto, a Figura 1 representa o modelo que servirá de base para esta dissertação.

Figura 1 - Modelo conceitual proposto



### 3.3. Hipóteses de Investigação

Uma hipótese de investigação pode ser definida como: “uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema” (Marconi & Lakatos, 2002, p. 28). É, neste sentido, uma suposição proposta para teste de validade, ressaltando que independentemente de estar correta ou não, o seu estabelecimento permite sempre realizar uma verificação empírica (Marconi & Lakatos, 2002).

O modelo conceitual apresentado permitiu estabelecer 33 proposições a serem testadas na busca de resposta ao problema da performance dos colaboradores de linha de frente da indústria postal. Permitiu, também, propor explicações para as relações existentes entre as variáveis do modelo.

Como previamente apontado e orientado por Marconi e Lakatos (2002), as hipóteses foram formuladas com base numa pesquisa extensa da literatura sobre cada uma das variáveis em estudo, fornecendo o embasamento teórico necessário para a investigação.

A partir da definição das hipóteses, da orientação geral para a sua criação e da revisão literária realizada, apresenta-se a descrição de todas as hipóteses propostas para o estudo.

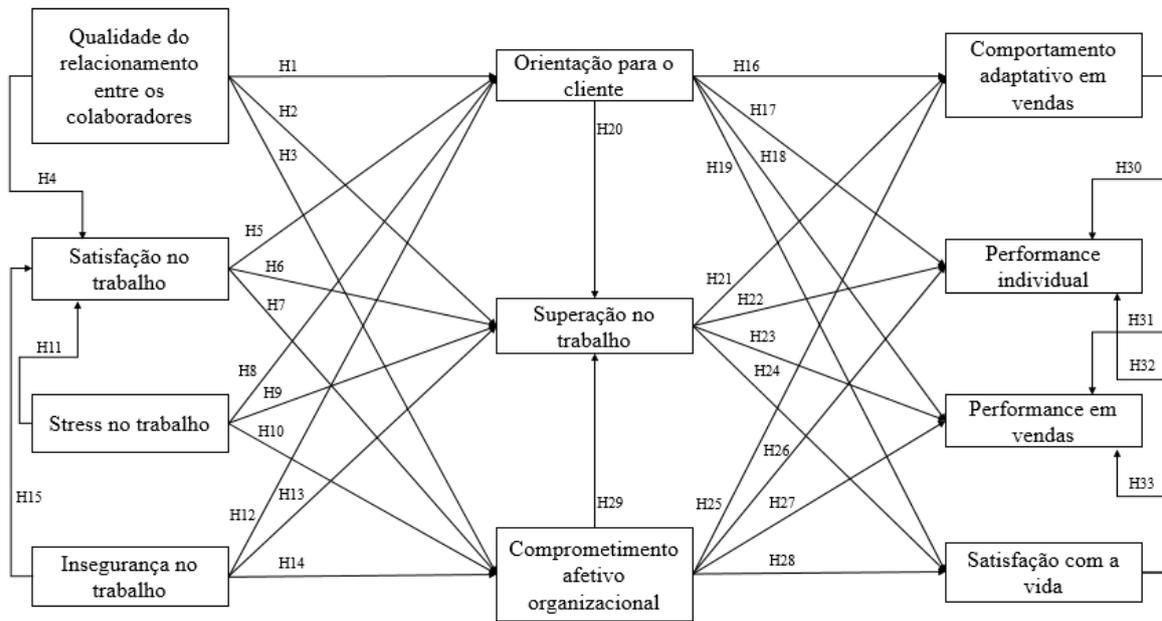
Tabela 1 - Hipóteses de investigação

H1	A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a orientação para o cliente.
H2	A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a superação no trabalho.
H3	A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo organizacional.
H4	A qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho
H5	A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a orientação para o cliente.
H6	A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a superação no trabalho.
H7	A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo organizacional.
H8	O <i>stress</i> no trabalho está negativamente relacionado com a orientação para o cliente
H9	O <i>stress</i> no trabalho está negativamente relacionado com a superação no trabalho.
H10	O <i>stress</i> no trabalho está negativamente relacionado com o comprometimento afetivo organizacional.
H11	O <i>stress</i> no trabalho está negativamente relacionado com a satisfação no trabalho.
H12	A insegurança no trabalho está negativamente relacionada com a orientação para o cliente.
H13	A insegurança no trabalho está negativamente relacionada com a superação no trabalho.
H14	A insegurança no trabalho está negativamente associada ao comprometimento afetivo organizacional.
H15	A insegurança no trabalho está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.
H16	A orientação para o cliente está positivamente relacionada com o comportamento adaptativo em vendas.
H17	A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a performance individual.
H18	A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a performance em vendas.
H19	A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a satisfação com a vida.
H20	A orientação para o cliente está positivamente relacionada com a superação no trabalho.
H21	A superação no trabalho está positivamente relacionada com o comportamento adaptativo em vendas.

H22	A superação no trabalho está positivamente relacionada com a performance individual.
H23	A superação no trabalho está positivamente relacionada com a performance em vendas.
H24	A superação no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação com a vida.
H25	O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com o comportamento adaptativo em vendas.
H26	O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a performance individual.
H27	O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a performance em vendas.
H28	O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a satisfação com a vida.
H29	O comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado com a superação no trabalho.
H30	O comportamento adaptativo em vendas está positivamente relacionado com a performance individual
H31	O comportamento adaptativo em vendas está positivamente relacionado com a performance em vendas
H32	A satisfação com a vida está positivamente relacionada com a performance individual
H33	A satisfação com a vida está positivamente relacionada com a performance em vendas

A Figura 2 retrata o modelo conceitual com a inserção das respectivas hipóteses de estudo, clarificando as relações que a investigação se propõe a estudar entre as variáveis.

Figura 2 - Modelo concetual proposto com as hipóteses de estudo



### 3.4. Conclusão

Este capítulo descreveu o quadro conceitual e as hipóteses definidas para a presente pesquisa, tendo isto sido feito a partir das diferentes pesquisas abordadas na revisão da literatura que suportam as relações escolhidas para melhor compreender a performance dos colaboradores de linha de frente na indústria postal.

A partir desse construto literariamente suportado será possível desenvolver o próximo capítulo referente a metodologia escolhida para verificar a corroboração das hipóteses definidas.



## **Capítulo IV – Metodologia**

### **4.1. Introdução**

Como previamente apontado após definidos os objetivos do estudo, realizada a revisão da literatura e definido o modelo conceitual, é necessário definir qual será a metodologia de pesquisa adotada.

Inicialmente cabe definir qual será o tipo de pesquisa adotado, optando, com base na revisão da literatura, pela análise quantitativa, já que estas são mais adequadas para estudar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos inquiridos, por meio da aplicação de questionários (Marconi & Lakatos, 2007). Esta opção também se justifica pela definição de hipóteses concretas para o estudo, baseadas numa revisão da literatura, e pela aplicação de escalas de medidas previamente estudadas para a análise de construtos específicos, como será apresentado a seguir.

Marconi e Lakatos (2007) discorrem inclusive sobre o facto de o questionário ser uma técnica de pesquisa que permite obter informações de natureza quantitativa e genérica sobre uma população. Assim, optou-se por utilizar esta técnica de recolha de dados de forma informação fatural e representativa da realidade em estudo.

Este capítulo irá, igualmente, abordar a seleção da população e amostra para o estudo, da aplicação do pré-teste e da caracterização da amostra, na primeira fase. Num segundo momento, serão abordadas as componentes estatísticas da metodologia, tais como a análise fatorial exploratória e confirmatória.

### **4.2. Escalas de Mensuração das Variáveis**

As escalas de mensuração utilizadas neste estudo tratam das variáveis latentes do modelo conceitual. Segundo Damásio (2012, p. 214) “um fator é uma variável latente [...] que influencia mais de uma variável observada [...], representando, assim, a covariância entre elas”.

As variáveis medidas por meio de métricas são apropriadas para atributos que envolvam quantidade ou magnitude, pois refletem grau ou a quantidade relativa, como por exemplo o nível de satisfação no trabalho (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2010). Justifica-se, portanto, a utilização das métricas utilizadas neste estudo.

Abaixo apresentam-se as variáveis latentes do estudo e os respectivos itens utilizados para a sua mediação. Todas as escalas utilizadas encontravam-se em língua inglesa e precisaram ser traduzidas para a língua portuguesa para serem aplicadas à amostra. Por isso, também, houve a necessidade de realizar uma validação primária das métricas para confirmar que estas não sofreram grandes distorções com a tradução e mantêm-se fidedignas aos conceitos em estudo (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005). Posteriormente serão indicados os resultados acerca da fiabilidade e validade de cada escala.

### **Performance individual e performance em vendas**

Segundo Mott (1972, p. 17) a performance do colaborador corresponde à sua eficácia e é definida como: “*the ability of an organization to mobilize its centres of power for action – production and adaptation*”. Nesse sentido, o autor divide a variável em três dimensões: produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

A escala utilizada para avaliar a performance individual foi adaptada de Mott (1972) e todos os itens foram medidos através da escala Likert (1 = Fraco; 7 = Excelente). A escala utilizada para medir a performance em vendas foi adaptada de Román e Rodríguez (2015), com a inserção de mais dois itens: “O colaborador ultrapassa frequentemente os seus objetivos salariais” e “Eu, como supervisor, elogio o colaborador pelo seu desempenho em vendas”, e os itens foram medidos através da escala Likert (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente). A recolha dos dados sobre a performance individual e de vendas do colaborador foi realizada com os seus respetivos supervisores.

Tabela 2 - Escala da performance em vendas

<b>Variável</b>	<b>Autor</b>	<b>Itens</b>
Performance em vendas	Román & Rodríguez (2015)	1. O colaborador consegue contribuir para um aumento da quota de mercado da empresa na sua área de atuação. 2. O colaborador consegue ter um elevado nível de vendas. 3. O colaborador ultrapassa frequentemente as suas metas e objetivos de vendas durante o ano. 4. O colaborador ultrapassa frequentemente os seus objetivos salariais. 5. Eu, como supervisor, elogio o colaborador pelo seu desempenho em vendas.

Tabela 3 - Escala da performance individual

Variável	Autor	Dimensão	Itens
Performance individual	Mott (1972)	Produtividade	<p>1. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como você classificou o colaborador na última avaliação formal de desempenho?</p> <p>2. Como é que o nível de produção do colaborador, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?</p> <p>3. Como é que a qualidade do trabalho do colaborador pode se comparar à dos seus colegas?</p>
		Adaptabilidade	<p>4. Qual é nível de eficiência do trabalho do colaborador em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que ele utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?</p> <p>5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as capacidades do colaborador de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?</p> <p>6. Em comparação com os seus colegas, qual é a eficácia do colaborador em adaptar-se às mudanças no trabalho?</p> <p>7. Qual é a rapidez do colaborador em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?</p>
		Flexibilidade	<p>8. Como classifica o colaborador, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?</p> <p>9. Como o colaborador reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?</p> <p>10. Como avalia a qualidade da resposta do colaborador a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?</p>

### Comportamento adaptativo em vendas

O comportamento adaptativo em vendas, como discutido ao longo da revisão da literatura, é definido como a prática de comportamentos adaptados de venda “*during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation*” (Weitz *et al.*, 1986, p. 175).

A métrica utilizada neste estudo para o comportamento adaptativo em vendas foi desenvolvida por Spiro e Weitz (1990) e traduzida para a aplicação em Portugal. Estes autores defendem ainda que a variável é composta por três dimensões: motivação, capacidade e comportamento atual. Todos os 16 itens da escala foram medidos por meio da escala Likert (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), e a recolha dos dados sobre foi realizada com os colaboradores de linha de frente.

Tabela 4 - Escala do comportamento adaptativo em vendas

Variável	Autor	Itens	
Comportamento adaptativo em vendas	Spiro & Weitz (1990)	Motivação	1. Cada consumidor precisa de uma abordagem diferente. 2. Quando eu percebo que a minha abordagem de venda não está a funcionar, eu consigo rapidamente alterá-la. 3. Eu sei que os clientes não podem ser todos tratados da mesma forma. 4. Eu consigo usar facilmente várias abordagens diferentes. 5. É fácil para mim mudar a minha forma de vender se a situação assim o exigir. 6. Não tenho dificuldade em adaptar a minha abordagem perante alguns clientes. 7. Eu sinto-me confiante o suficiente para mudar a minha abordagem quando necessário.
		Capacidades	8. Eu sou muito sensível às necessidades dos meus clientes. 9. Eu tento perceber como um cliente é diferente de outro.
		Comportamento	10. Eu gosto de experimentar abordagens de vendas diferentes. 11. Eu sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo. 12. Eu mudo a minha abordagem de um cliente para outro. 13. Eu uso um conjunto de abordagens de vendas. 14. Basicamente eu não uso a mesma abordagem para todos os clientes. 15. Eu mudo a minha forma de venda consoante as situações. 16. Eu não trato todos os meus clientes da mesma forma.

### Satisfação com a vida

A satisfação com a vida é a avaliação global que esta faz sobre a própria vida com base nos critérios que considerar mais importantes (Diener *et al.*, 1985; Shin & Johnson, 1978; Yang, 2014; Zhang & Tu, 2016). Por isso, definindo-se a variação que existe entre o que é mais importante para cada pessoa e a orientação de diferentes autores, a satisfação com a vida é medida neste estudo sob uma perspetiva global (Diener *et al.*, 1985; Yang, 2014).

Para tanto, utiliza-se a métrica desenvolvida por Diener *et al.* (1985) para medir a satisfação com a vida, tendo esta sido traduzida para a língua portuguesa. A escala é composta por 5 itens e uma única dimensão. Todos os itens foram medidos a partir da escala Likert (1 =

discordo totalmente: 7 = concordo totalmente) e a recolha dos dados sobre foi realizada com os colaboradores de linha de frente.

Tabela 5 - Escala da satisfação com a vida

Variável	Autor	Itens
Satisfação com a vida	Diener <i>et al.</i> (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.</li> <li>2. As minhas condições de vida são excelentes.</li> <li>3. Eu estou satisfeito com a minha vida.</li> <li>4. Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida.</li> <li>5. Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.</li> </ol>

### Satisfação no trabalho

Considera-se para este estudo que a satisfação no trabalho é: “*an overall state that is derive from experiencing work situation*” (Christen *et al.*, 2006, p. 142). Como indicado na revisão da literatura, opta-se por essa definição da satisfação no trabalho como um estado emocional, sugere-se que a variável deve ser abordada sob uma perspetiva global em detrimento de uma facetada.

Com base nisso, a escala de Christen *et al.* (2006) foi utilizada para medir a satisfação no trabalho e, como as restantes escalas, foi traduzida para a língua portuguesa. Três itens compõem a métrica e todas as respostas foram recolhidas com colaboradores de linha de frente utilizando a escala Likert (1 = discordo totalmente: 7 = concordo totalmente).

Tabela 6 - Escala da satisfação no trabalho

Variável	Autor	Itens
Satisfação no trabalho	Christen <i>et al.</i> (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estou muito satisfeito(a) com a situação geral do meu trabalho.</li> <li>2. Eu aconselharia um trabalho similar ao meu a um amigo procurando por emprego.</li> <li>3. Eu gosto de levantar-me pela manhã para ir trabalhar.</li> </ol>

### Qualidade do relacionamento entre os colaboradores

A qualidade do relacionamento entre os colaboradores é baseada na teoria *team-member exchange* (TMX) para a presente pesquisa, de tal forma, caracteriza-se pela “*quality of reciprocal exchange among peers within a team*” (Banks *et al.*, 2014, p. 274). É, neste

sentido, a percepção que cada colaborador apresenta sobre a reciprocidade existente entre si e os seus colegas de equipa (Banks *et al.*, 2014).

Assim sendo, utiliza-se uma adaptação da métrica inicialmente desenvolvida por Graen e Uhl-Bien (1995) para análise de *leader-member exchange*, seguindo as orientações propostas por Sherony e Green (2002) e reescrevendo os itens de forma a medir o relacionamento de um colaborador com os restantes componentes da sua equipa. A métrica final conta com 6 itens medidos por meio da escala Likert (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) e as respostas foram recolhidas com os colaboradores de linha de frente.

Tabela 7 - Escala da qualidade do relacionamento entre os colaboradores

Variável	Autor	Itens
Qualidade de relacionamento entre os colaboradores	Sherony & Green (2002) Graen & Uhl-Bien (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você sabe como está perante o seu grupo... Você usualmente sabe o quão satisfeito o seu grupo está com o que você faz.</li> <li>2. O seu grupo entende muito bem os seus problemas e necessidades no trabalho.</li> <li>3. Independentemente da quantidade de autoridade formal dos cargos de seus colegas de trabalho, existe uma grande possibilidade de eles utilizarem o seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho.</li> <li>4. Novamente, independente da autoridade formal dos cargos de seus colegas de trabalho, existe uma grande possibilidade de eles o “safarem”, mesmo que se prejudiquem para tal.</li> <li>5. Eu confio suficientemente nos meus colegas de trabalho para defendê-los e justificar as suas decisões caso eles não estejam presentes para fazê-lo.</li> <li>6. Eu caracterizo a minha relação com meus colegas de trabalho como muito boa.</li> </ol>

### **Stress no trabalho**

O *stress* no trabalho é caracterizado neste estudo como um sentimento desconfortável e indesejado sobre o qual o colaborador tem consciência e é resultado de desvios indesejados no funcionamento do ambiente de trabalho (Parker & DeCotiis, 1983). Os autores Parker e DeCotiis (1983) dividem a variável em duas dimensões distintas: *stress* com o tempo (*time stress*) e ansiedade (*anxiety*), correspondendo a primeira à pressão de tempo sentida pelos colaboradores e a segunda ao sentimento de ansiedade que o colaborador sente em decorrência do seu trabalho.

Para o estudo utiliza-se a métrica desenvolvida por Parker e DeCottis (1983) a partir da tradução dos seus 13 itens. Todos os itens foram medidos utilizando a escala de Likert (1 =

discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), e a recolha das respostas foi realizada com os próprios colaboradores.

Tabela 8 - Escala do *stress* no trabalho

Variável	Autor	Dimensão	Itens
<i>Stress</i> no trabalho	Parker & DeCotiis (1983)	Ansiedade	1. Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho. 2. O meu trabalho me afeta mais do que deveria. 3. Em muitos momentos o meu trabalho "tira-me do sério". 4. Algumas vezes quando penso no meu trabalho sinto uma sensação de aperto no peito. 5. Frequentemente tenho a sensação que sou casado(a) com a minha empresa. 6. Tenho muito trabalho e pouco tempo para o realizar. 7. Às vezes temo que o telefone toque, por poder ser uma chamada do trabalho. 8. Sinto-me como se nunca tivesse um dia de folga. 9. Demasiadas pessoas ao meu nível de trabalho sentem-se exaustas pelas exigências pedidas.
		<i>Stress</i> com o tempo	10. Trabalhar nesta empresa torna difícil passar um tempo com a minha família. 11. Gasto tanto tempo no trabalho com pequenas atividades que falho na compreensão dos planos mais amplos. 12. Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades. 13. Sinto-me culpado quando preciso tirar uma folga no trabalho.

### Insegurança no trabalho

A insegurança no trabalho, como explicitado na revisão da literatura, pode ser definida de maneiras diferentes por autores distintos, no entanto, adota-se para este estudo o entendimento de que a insegurança no trabalho é uma experiência subjetiva e involuntária de insegurança ao futuro do emprego (Elst *et al.*, 2014). Elst *et al.* (2014) definem que a insegurança no trabalho é: “*the subjectively perceived and undesired possibility to lose the present job in the future, as well as the fear or worries related to this possibility of job loss*” (Elst *et al.*, 2014, p. 365).

Neste estudo, opta-se por adotar a métrica utilizada por Elst *et al.* (2014) para a análise da insegurança no trabalho. Esta escala conta com 4 itens, uma única dimensão e, assim como as outras, foi traduzida para a língua portuguesa. As respostas para esta variável foram

recolhidas com os colaboradores de linha de frente utilizando a escala Likert (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente).

Tabela 9 - Escala da insegurança no trabalho

Variável	Autor	Itens
Insegurança no trabalho	Elst <i>et al.</i> (2014)	1. A possibilidade é: eu vou perder meu emprego em breve. 2. Eu não tenho certeza que posso manter meu emprego. 3. Eu sinto-me inseguro em relação ao futuro do meu emprego. 4. Eu penso que posso perder meu emprego em um futuro próximo.

### Orientação para o cliente

Como retratado na revisão da literatura a orientação para o cliente pode ser analisada sob uma vertente psicológica ou comportamental (Zablah *et al.*, 2012). Para este estudo entende-se que a orientação para o cliente é um traço psicológico dos colaboradores, mais especificamente definida como: uma “*tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context*” Brown *et al.* (2002, p. 111). Os mesmos autores definem também que a orientação para o cliente apresenta duas dimensões distintas: *need dimension* e *enjoyment dimension*.

Como métrica para a orientação para o cliente utiliza-se nesta pesquisa a de Brown *et al.* (2002). Esta é composta por 12 itens divididos entre as duas dimensões: satisfação e necessidade. Os itens foram traduzidos para a língua portuguesa e aplicados aos colaboradores de linha de frente, tendo as respostas sido recolhidas por meio da escala Likert (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente).

Tabela 10 - Escala da orientação para o cliente

Variável	Autor	Dimensão	Itens
Orientação para o cliente	Brown <i>et al.</i> (2002)	Satisfação	1. Eu acho fácil sorrir para cada um dos meus clientes. 2. Eu gosto de lembrar o nome dos meus clientes. 3. A empatia para com os meus clientes vem naturalmente. 4. Eu gosto de responder rapidamente aos pedidos dos meus clientes. 5. Eu fico satisfeito por fazer meus clientes felizes. 6. Eu realmente gosto de servir os meus clientes.
		Necessidade	7. Eu tento ajudar meus clientes a alcançarem os seus objetivos. 8. Eu atinjo os meus próprios objetivos satisfazendo meus clientes. 9. Eu faço os clientes falarem sobre as suas necessidades de serviço comigo. 10. Eu utilizo uma abordagem de resolução de problemas com os meus clientes. 11. Tenho os interesses do cliente sempre em mente. 12. Eu sou capaz de responder corretamente às perguntas dos clientes.

### Superação no trabalho

A superação no trabalho é definida para esta dissertação como um traço de personalidade que leva o colaborador a comportamentos de superação de dificuldades e de obstáculos no ambiente de trabalho (E. G. Harris *et al.*, 2006). Mais especificamente, Licata *et al.* (2003, p. 257) definem a superação no trabalho como: “*an enduring disposition to garner scarce resources and overcome obstacles in pursuit of job-related goals*”.

Para medir a variável superação no trabalho adota-se a escala desenvolvida por Licata *et al.* (2003). Esta é composta por 4 itens, uma dimensão e, assim como as outras escalas, foi traduzida para a língua portuguesa. Os colaboradores de linha de frente responderam aos itens disponibilizados por meio da escala Likert (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente).

Tabela 11 - Escala da superação no trabalho

Variável	Autor	Itens
Superação no trabalho	Licata <i>et al.</i> (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.</li> <li>2. Eu sou uma pessoa muito criativa em encontrar formas de fazer o meu trabalho.</li> <li>3. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.</li> <li>4. Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.</li> </ol>

### Comprometimento afetivo organizacional

O comprometimento organizacional pode ser definido como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização, bem como as consequentes intenções de permanecer na mesma (Meyer *et al.*, 1993). Mais especificamente, o comprometimento afetivo organizacional diz respeito aos sentimentos de pertença e ligação que o colaborador tem com a empresa para a qual trabalha (Demirtas & Akdogan, 2015).

Neste estudo optou-se por analisar somente a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, conforme mencionado na revisão da literatura. De tal modo, a métrica utilizada nesta pesquisa foi a desenvolvida por Meyer *et al.* (1993) e somente a extensão da dimensão afetiva foi aplicada. Novamente, os 6 itens correspondentes foram traduzidos para a língua portuguesa e respondidos através da escala Likert (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente) pelos colaboradores da linha de frente.

Tabela 12 - Escala do comprometimento afetivo organizacional

Variável	Autor	Itens
Comprometimento afetivo organizacional	Meyer <i>et al.</i> (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização</li> <li>2. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus problemas</li> <li>3. Eu sinto uma grande sensação de pertencimento nessa organização</li> <li>4. Eu sinto-me emocionalmente ligado a essa organização</li> <li>5. Eu sinto-me “parte da família” na minha organização</li> <li>6. Esta empresa tem uma grande quantidade de pessoas que significam muito para mim</li> </ol>

### **4.3. Seleção da População e Amostra**

Uma amostra se caracteriza por ser “o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características da população de onde foi extraída” (Coutinho, 2013, p. 89). De tal forma, a análise da amostra permite analisar uma parte da população em estudo e a partir disso extrapolar conclusões para o universo da pesquisa.

De acordo com o apresentado, a presente pesquisa tomou como população de estudo os colaboradores de linha de frente, que realizam atendimento em loja, de uma empresa da indústria postal em Portugal. Esta decisão justifica-se pelo escasso número de estudos específicos sobre este mercado, possibilitando a validação de métricas e teorias numa indústria específica e em grande transformação no país.

A referida empresa escolhida para a realização do estudo conta com quase 500 anos de história e mais de 12.000 colaboradores, dos quais cerca de 2.600 de linha de frente, realizando o atendimento ao cliente em mais de 600 lojas. Cabe ainda ressaltar que até 2013 a organização era pública e a partir desta mesma data passou por um processo que terminou com a privatização total em 2014. Já em 2016 a empresa abriu um banco que se somou à diversidade de produtos e serviços existentes na organização.

De tal forma, a população definida para o estudo compreende os 2.600 colaboradores de linha de frente da empresa que realizam atendimentos em lojas. Os questionários foram disponibilizados aos colaboradores com o auxílio da diretoria da empresa por via do correio interno da organização. Para as variáveis de performance os respondentes foram os supervisores que deveriam avaliar cada colaborador sob a sua responsabilidade, para as outras variáveis os respondentes foram os próprios colaboradores que deveriam realizar uma auto-avaliação. A amostra estabelecida diz respeito a 535 colaboradores presentes em 91 lojas dispersas pelo país.

No dia 30 de junho de 2017 foram enviados, em formato físico, 535 questionários para os colaboradores e 535 questionários para os supervisores de 91 lojas. Cada colaborador de loja recebeu um questionário e cada supervisor de loja recebeu o número de questionários equivalente ao número de colaboradores de linha de frente sob a sua responsabilidade.

As lojas tiveram 30 dias para devolver os questionários preenchidos através do correio interno da própria organização, resultando em 404 questionários válidos, 202 de auto-avaliação do colaborador e 202 de avaliação do supervisor sobre a performance de cada colaborador. De tal forma, a amostra final compreende 202 colaboradores de linha de frente

da organização, representando uma taxa de resposta de 38% e correspondendo a 8% da população sob análise.

#### **4.4. Método de Recolha de Dados**

A recolha dos dados para o estudo foi realizada durante um período de 30 dias e decorreu entre 02 de julho e 31 de julho de 2017. Dada a distância geográfica entre as diferentes lojas da empresa por todo o país, entendeu-se que a recolha presencial das informações não seria adequada e solicitou-se o suporte da diretoria da rede de lojas da empresa.

Optou-se pela utilização de questionários fechados em formato físico, impressos em papel, pois os colaboradores em loja não têm acesso a computadores com internet e a possibilidade de responder em casa geraria um número muito baixo de respostas. Além disso, dada a situação de elevadas mudanças sofridas pela organização, os supervisores indicaram que muitos colaboradores podem ter receio de responder a questionários on-line por medo que a própria empresa tenha acesso aos resultados e consiga identifica-los.

Os questionários foram enviados através do correio interno da própria organização para todas as lojas selecionadas em envelopes lacrados contendo o número exato de questionários de acordo com o número de colaboradores em loja. Juntamente com os questionários foram enviados envelopes para que o supervisor de loja pudesse colocar o seu questionário preenchido juntamente com o questionário respondido pelo colaborador num único envelope, permitindo assim a correspondência das respostas sem a necessidade de identificação do colaborador.

Todos os questionários contavam com uma folha de rosto com instruções gerais de preenchimento, explicação do objetivo do estudo e logotipo da Universidade de Coimbra. Além disso, os supervisores de loja receberam uma folha com as instruções sobre a recolha dos questionários preenchidos, bem como a forma de inserí-los em envelopes específicos para cada colaborador e de enviá-los de volta para análise. De tal maneira, este estudo buscou seguir as orientações propostas por Marconi e Lakatos (2002) para uma boa aplicação dos questionários.

#### **4.5. Elaboração do Questionário**

Questionário, de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 98) é: “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Os mesmos autores apontam que o questionário é um dos instrumentos para a realização de uma observação direta extensiva, e tem por objetivo recolher informações de natureza quantitativa e genérica Marconi e Lakatos (2007).

A construção do questionário, para além das indicações de folha de rosto e identificação da entidade pesquisadora (Marconi & Lakatos, 2002), se baseou nas métricas estudadas e exibidas anteriormente, métricas estas testadas e validadas em diferentes pesquisas publicadas em jornais e revistas académicas internacionais. Todos os itens de cada métrica foram integrados num único questionários e inseridas sequencialmente, com exceção dos itens de medida da variável performance individual que se enquadraram numa questão a parte, já que esta, apesar de utilizar uma escala de 7 pontos, não trazia as opções entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, mas sim entre “fraco” e “excelente”.

Como mencionado, optou-se, para a presente investigação, que as respostas deveriam ser de carácter anónimo, salvaguardando as informações dos respondentes e garantindo, assim, respostas mais confiáveis e fidedignas.

Para além da recolha dos dados referentes às variáveis em estudo, o questionário contava com perguntas para a caracterização da amostra, mais especificamente: sexo, idade, estado civil, número de pessoas do agregado familiar, número de anos de trabalho para a empresa, nível de escolaridade e rendimento mensal líquido do agregado familiar.

Todos os itens das variáveis foram medidos utilizando a escala de Likert de 7 pontos, sendo esta “composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11)” (Antunes da Cunha, 2007).

##### **4.5.1. Aplicação do pré-teste**

O pré-teste “consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso” (Marconi & Lakatos, 2003). Esse teste é

necessário para corrigir falhas e adequar o questionário antes da sua aplicação (Marconi & Lakatos, 2003).

Seguindo essas indicações foram disponibilizados os questionários para duas lojas da região de Lisboa e para os seus respetivos supervisores. Os questionários foram presencialmente entregues em ambas as lojas e após o seu preenchimento tanto os colaboradores quanto os supervisores apresentaram o feedback solicitado.

Buscou-se através do feedback compreender se os questionários eram fidedignos, válidos e funcionais (Marconi & Lakatos, 2003). Apesar de pontuais comentários a respeito da extensão do questionário, os colaboradores e supervisores não tiveram dificuldades em compreender as perguntas e o pré-teste mostrou-se satisfatório para prosseguimento da pesquisa.

O pré-teste permitiu também analisar o tempo médio de respostas para os colaboradores, cerca de 13 minutos, e para os supervisores de loja, aproximadamente 6 minutos por cada questionário respondido, lembrando que cada supervisor respondia a um questionário por colaborador sob sua supervisão.

#### **4.6. Inserção dos Dados no *Software* Estatístico e Verificação de Erros**

Após realizado o pré-teste e verificada a validade dos questionários, o inquérito seguiu via correio interno da organização para as 91 lojas participantes. Decorridos 30 dias, 202 questionários de colaboradores e 202 questionários de supervisores foram recebidos.

Concluída, portanto, a fase de recolha de informações os dados foram inseridos diretamente no *software* estatístico IBM SPSS versão 22 disponibilizado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Por fim, procedeu-se à conferência dos valores inseridos e verificação de possíveis erros ou missing values. Tendo em conta a inserção manual dos dados, os erros de inserção foram corrigidos e os *missing values* foram substituídos pela média do item. A partir disto foi possível dar continuidade à análise das informações.

#### 4.7. Caracterização da Amostra

Tem-se por objetivo descrever o perfil dos colaboradores respondentes. Como previamente mencionado, a caracterização da amostra se baseia em: sexo, idade, estado civil, número de pessoas do agregado familiar, número de anos de trabalho para a empresa, nível de escolaridade e rendimento mensal líquido do agregado familiar.

Dos 202 colaboradores inquiridos, 68% são do sexo feminino e 32% do sexo masculino, representando 138 e 64 colaboradores, respetivamente.

Tabela 13 - Perfil dos inquiridos: sexo

Sexo	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Feminino	138	68%	68%
Masculino	64	32%	100%
Total	202	100%	

A partir da análise das idades é possível perceber que somente 5,5% dos colaboradores inqueridos têm até 35 anos, representando somente 8 respondentes. As faixas etárias entre os 36 e 45 anos e 56 anos ou mais são as mais expressivas e correspondem, respetivamente, a 36,1% e 33,2%. Por fim, é possível notar que aproximadamente 60% dos respondentes apresentam mais do que 46 anos de idade.

Tabela 14 - Perfil dos inquiridos: idade

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
16-25	3	1,5%	1,5%
26-35	5	2,5%	4,0%
36-45	73	36,1%	40,1%
46-55	54	26,7%	66,8%
56 ou mais	67	33,2%	100,0%
Total	202	100,0%	

Em relação ao estado civil dos respondentes, nota-se que uma vasta maioria (63,4%) é casado ou está em união de facto. Solteiros representam 15,8% da amostra, divorciados 18,8% e viúvos apenas 2%.

Tabela 15 - Perfil dos inquiridos: estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Solteiro	32	15,8%	15,8%
Casado ou união de facto	128	63,4%	79,2%
Divorciado	38	18,8%	98,0%
Viúvo	4	2,0%	100,0%
Total	202	100,0%	

Verifica-se que aproximadamente 74% dos respondentes vive em agregados familiares compostos por 2 a 4 pessoas. Os inquiridos que vivem sozinhos representam 19,8% da amostra e os que vivem com mais 4 pessoas, 5,4%. Em 202 ocorrências apenas uma se caracterizava por apresentar um agregado familiar composto por 6 ou mais pessoas.

Tabela 16 - Perfil dos inquiridos: composição do agregado familiar

<b>Nº pessoas no agregado familiar</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
1	40	19,8%	19,8%
2	52	25,7%	45,5%
3	50	24,8%	70,3%
4	48	23,8%	94,1%
5	11	5,4%	99,5%
6 ou mais	1	0,5%	100,0%
Total	202	100,0%	

Já em relação ao nível de escolaridade dos respondentes verifica-se que 57,4% concluiu o 12º ano do secundário, 15,8% apresentam frequência universitária ou bacharelato e 14,9% licenciatura ou superior. Os inquiridos com ensino básico e 9º ano do secundário somam 9,9% da amostra.

Tabela 17 - Perfil dos inquiridos: nível de escolaridade

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Ensino básico primário	1	0,5%	0,5%
Ensino básico preparatório 6º ano	1	0,5%	1,0%
Ensino secundário 9º ano	18	8,9%	9,9%
Ensino secundário 12º ano	116	57,4%	67,3%
Curso profissional/artístico	4	2,0%	69,3%
Frequência universitária/bacharelato	32	15,8%	85,1%
Licenciatura superior ou	30	14,9%	100,0%
Total	202	100,0%	

O nível de rendimento analisado diz respeito ao somatório do rendimento líquido do agregado familiar, verificando-se que apenas 7,4% dos respondentes apresenta um rendimento igual ou superior a 2.500,00 euros mensais. Por outro lado, 19,8% (40 indivíduos) contam com um rendimento entre os 500,00 e os 900,00 euros. Finalmente, 40,1% dos inquiridos têm um rendimento mensal líquido do agregado familiar enquadrado entre 1.000,00 e 1.499,00 euros e 32,7% entre os 1.500,00 e 2.499,00 euros.

Tabela 18 - Perfil dos inquiridos: nível de rendimento

<b>Rendimento mensal líquido do agregado familiar</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
500-999€	40	19,8%	19,8%
1000-1499€	81	40,1%	59,9%
1500-2499€	66	32,7%	92,6%
2500-4999€	14	6,9%	99,5%
5000€ ou mais	1	0,5%	100,0%
Total	202	100,0%	

Dadas as características da empresa em estudo, com muitos anos de existência e recente passado de organização pública, foi importante analisar há quantos anos os colaboradores

trabalham para a empresa. Apenas 10,4% dos inquiridos trabalha na empresa há menos de 15 anos, enquanto 89,6% está na organização há mais do que estes 15 anos. Mais especificamente, 27,2% dos respondentes trabalha na empresa há menos de 20 e há mais de 15, e 34,7% encontra-se na mesma empresa há mais de 30 anos.

Tabela 19 - Perfil dos inquiridos: número de anos trabalhados para a empresa

Nº de anos de trabalho na empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Até 5	13	6,4%	6,4%
6-10	1	0,5%	6,9%
11-15	7	3,5%	10,4%
16-20	55	27,2%	37,6%
21-25	37	18,3%	55,9%
26-30	19	9,4%	65,3%
31-35	42	20,8%	86,1%
36-40	23	11,4%	97,5%
Mais de 40	5	2,5%	100,0%
Total	202	100,0%	

## 4.8. Análise Estatística dos Dados

### 4.8.1. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial pode ser definida como uma “classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente numa matriz de dados” (Hair Jr. *et al.*, 2005, p. 91). Isto é, a análise fatorial permite definir um conjunto de dimensões latentes comuns – fatores – a partir da análise das correlações entre um elevado número de variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Segundo Damásio (2012) a primeira etapa da análise fatorial exploratória deve consistir na análise da possibilidade de fatoração dos dados e para isso o autor indica a utilização de dois métodos: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O primeiro indica o quão adequada é a aplicação da análise fatorial exploratória para os dados, o segundo avalia a “significância geral de todas as correlações numa matriz de dados”, bem como a similaridade entre a matriz de (co)variância e a matriz-identidade (Damásio, 2012, p. 215). A matriz de dados será fatorável quando os níveis de significância do teste de esfericidade de Bartlett forem menores que 0,05 (Damásio, 2012). As interpretações para os valores do índice KMO se encontram na tabela abaixo.

Tabela 20 - Interpretação dos valores do índice KMO

Valores do teste KMO	Interpretação
Menores que 0,5	Valores inaceitáveis
Entre 0,5 e 0,7	Valores medíocres
Entre 0,7 e 0,8	Valores bons
Entre 0,8 e 0,9	Valores ótimos
Maiores que 0,9	Valores excelentes

Fonte: Hutcheson e Sofroniou (1999)

Para maximizar a variação dos pesos de cada variável principal foi utilizada a técnica de rotação *varimax*. Essa técnica permite uma interpretação mais assertiva dos valores por meio da eliminação de valores intermediários, a partir do aumento dos loadings mais elevados e da diminuição dos loadings mais baixos (Pestana & Gageiro, 2008). Esta técnica permitirá, assim, minimizar o número de variáveis.

Posteriormente, o teste de confiabilidade da estrutura fatorial é realizado por meio do Alpha de Cronbach e este avalia “o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados entre si” (Damásio, 2012, p. 223). Damásio (2012) aponta que o método citado é o mais utilizado para estudos em que as medições são realizadas num único momento, permitindo calcular o índice de consistência interna. A interpretação para os valores do Alpha de Cronbach encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 21 - Interpretação dos valores do Alpha de Cronbach

Valores do Alpha de Cronbach	Interpretação
Menores que 0,5	Valores inaceitáveis
Entre 0,5 e 0,6	Valores pobres
Entre 0,6 e 0,7	Valores questionáveis
Entre 0,7 e 0,8	Valores aceitáveis
Entre 0,8 e 0,9	Valores bons
Maior que 0,9	Valores excelentes

Fonte: George e Mallery (2003)

#### 4.8.2. Constituição final das variáveis

Após a realização de todos os testes indicados, obtiveram-se os resultados apresentados na tabela 22.

Tabela 22 - Constituição final das variáveis

Variável	Alpha de Cronbach	KMO	Bartlett test	% variância explicada
Qualidade de relacionamento entre os colaboradores	0,904	0,883	0,000	67,932
Orientação para o cliente	0,931	0,921	0,000	67,763
Stress no trabalho	0,955	0,961	0,000	65,045
Insegurança no trabalho	0,896	0,803	0,000	76,292
Superação no trabalho	0,859	0,763	0,000	70,684
Satisfação no trabalho	0,812	0,660	0,000	72,997
Comprometimento organizacional afetivo	0,884	0,868	0,000	63,919
Venda adaptativa	0,946	0,927	0,000	63,795
Satisfação com a vida	0,953	0,896	0,000	84,392
Performance em vendas	0,897	0,839	0,000	71,355
Performance individual	0,973	0,933	0,000	80,503

Com base nos índices para interpretação do índice KMO é possível notar que todos os valores das variáveis em estudo, com exceção da superação no trabalho (0,763) e satisfação no trabalho (0,660), podem ser classificados como ótimos ou excelentes, por se encontrarem acima dos 0,8. As duas variáveis que apresentaram um KMO abaixo de 0,8 podem ainda ser consideradas para a análise fatorial confirmatória pois enquadram-se como valor bom e valor medíocre, respetivamente.

Em relação ao teste de esfericidade de Bartlett pode-se concluir que a matriz de dados é fatorável, pois todos os resultados foram menores que 0,05, mais especificamente, 0,000. Tratando-se da variância explicada, todas as variáveis apresentam valores superiores a 60%, considerando-se, assim, que são significativas.

Por fim, o teste de confiabilidade realizada a partir do Alpha de Cronbach apresenta resultados satisfatórios, pois todos os valores enquadram-se como bons ou excelentes por serem superiores a 0,8.

## **4.9. Análise Fatorial Confirmatória**

### **4.9.1. Introdução**

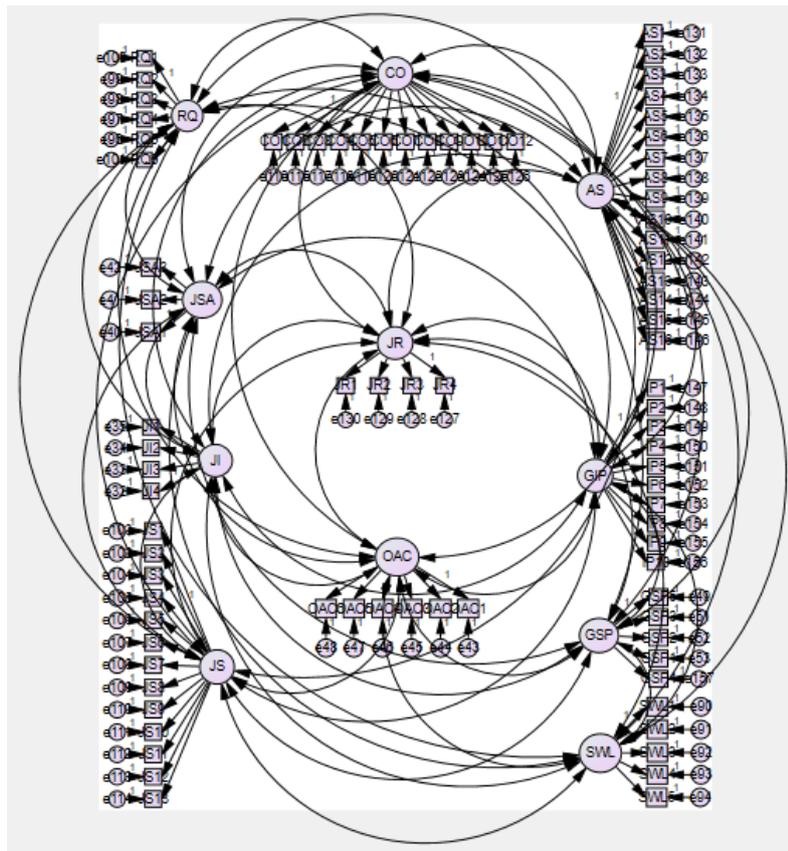
Após a realização da análise fatorial exploratória, avança-se para a análise fatorial confirmatória do modelo, sendo este caracterizado como um modelo de equações estruturais e analisado a partir do *software* estatístico IBM SPSS AMOS (versão 22).

O modelo de equações estruturais (MEE) busca promover um teste quantitativo do modelo teórico através da utilização de vários tipos de modelos e da descrição das relações entre variáveis (Schumacker & Lomax, 2010). Os autores definem de maneira mais específica que “*various theoretical models can be tested in SEM that hypothesize how sets of variables define constructs and how these constructs are related to each other*” (Schumacker & Lomax, 2010, p. 2).

Hair Jr. *et al.* (2010) caracterizam o modelo de equações estruturais em duas componentes distintas: primeira diz respeito ao modelo estrutural e a segunda ao modelo de medida. Segundo os mesmos autores, após a definição do modelo de medidas é necessário analisar a qualidade do modelo e a validade do constructo.

Seguindo as indicações dos autores segue abaixo a análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto e a análise da qualidade do modelo de medidas. Encontra-se na Figura 3 o modelo de medida inicial utilizado para a realização das análises.

Figura 3 - Modelo de medida inicial



#### 4.9.2. Análise da qualidade do ajustamento do modelo

Após a identificação do modelo, acima representado, procedeu-se à seleção de quais medidas utilizar para avaliar a qualidade do seu ajustamento aos dados da amostra. Entretanto, existem diversas medidas distintas desenvolvidas e disponibilizadas para a realização dessa avaliação de ajustamento (Hair Jr. *et al.*, 2010).

De forma a colmatar esta situação opta-se por realizar a avaliação do ajustamento do modelo com base em diferentes medidas, aplicando as mais utilizadas para este tipo de análise, são elas: qui-quadrado ( $\chi^2$ ), *normed* qui-quadrado ( $\chi^2/gl$ ), *Incremental Fit Index* (IFI), *Tucker-Lewis Fit Index* (TLI), *Goodness-Of-Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) (Hair Jr. *et al.*, 2010).

Na tabela abaixo encontram-se as estatísticas e os índices de ajustamento indicados.

Tabela 23 - Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento

Estatística	Valores de referência	Interpretação	Autores
X <sup>2</sup>	-	Quanto menor melhor	Marôco (2010)
X <sup>2</sup> /gl	> 0,5 ]2;5] ]1;2] ~1	Ajustamento mau Ajustamento sofrível Ajustamento bom Ajustamento muito bom	Marôco (2010)
IFI	≥ 0,95	Ajustamento muito bom	Lisboa <i>et al.</i> (2012)
TLI	< 0,8	Ajustamento mau	Marôco (2010)
GFI	[0,8;0,9[	Ajustamento sofrível	
CFI	[0,9;0,95[ ≥ 0,95	Ajustamento bom Ajustamento muito bom	
RMSEA	> 0,10 ]0,05;0,10] ≤ 0,05	Ajustamento inaceitável Ajustamento bom Ajustamento muito bom	Marôco (2010)

Após realizar a análise do modelo de medidas inicialmente proposto através das medidas anteriormente indicadas, identificou-se a existência de *cross loadings* e de baixo poder explicativo em alguns itens, porém nenhuma covariância apresentou valores negativos.

Para colmatar os problemas verificados duas ações foram realizadas sobre o modelo de medidas inicial. A primeira diz respeito ao baixo ajustamento do modelo e à análise fatorial exploratória realizada, que levou ao agrupamento das diferentes dimensões das variáveis performance individual, comportamento adaptativo em vendas, *stress* no trabalho e orientação para o cliente, pois foi possível perceber que o modelo se comportava melhor com variáveis unidimensionais.

A segunda ação se tratou da análise sequencial dos índices de modificação, permitindo constatar que existiam itens com índices elevados que poderiam ser removidos sem prejudicar o modelo. De tal forma, procedeu-se à remoção do parâmetro com maior valor, realizando-se uma nova análise. Ainda com um ajustamento não adequado, realizou-se a remoção do maior valor seguinte e nova análise do modelo. Este processo foi realizado até a obtenção dos valores apresentados na Tabela 24 e foram eliminados 20 itens dos 84 originais.

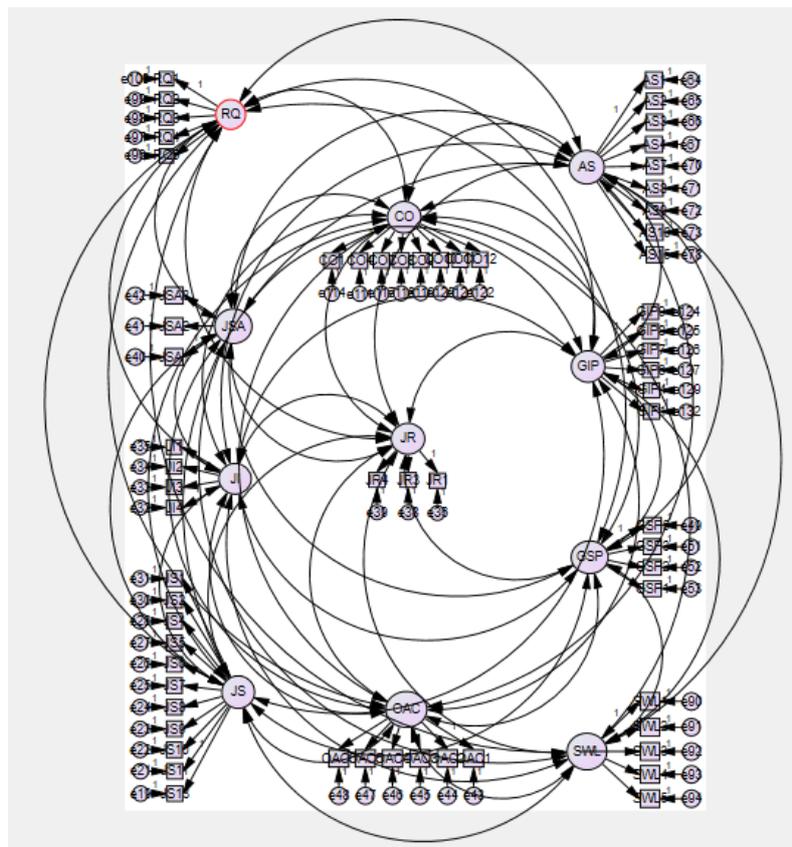
Após realizadas as adequações acima descritas alcançou-se o resultado exibido na Tabela 24.

Tabela 24 - FIT da CFA após análise dos índices de modificação

	Amostra
X <sup>2</sup>	2750,310
X <sup>2</sup> /gl	1,450
IFI	0,916
TLI	0,910
GFI	0,723
CFI	0,915
RMSEA	0,047

Apresenta-se abaixo o modelo de medidas obtido após a análise dos índices de modificação conforme discutido anteriormente.

Figura 4 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação



A análise da tabela do FIT da análise fatorial exploratória e dos índices de modificação permitem concluir que o modelo apresenta um bom ajustamento. Isso se justifica pois o  $\chi^2$

apresenta um valor de 2.750,310 e o  $\chi^2/\text{gl}$  está compreendido entre 1 e 2 (1,450) demonstrando um bom ajustamento. O IFI (0,916), TLI (0,910) e CFI (0,915) também demonstraram um bom ajustamento do modelo por estarem compreendidos entre 0,9 e 0,95. Já o RMSEA denota um ajustamento muito bom do modelo por apresentar o resultado de 0,047, menor que os 0,05 indicados pela literatura.

#### **4.9.3. Análise da qualidade do modelo de medidas**

Após realizada a análise do ajustamento do modelo e realizadas as ações descritas, é necessário realizar a análise da qualidade do modelo de medidas. Para realizar esta análise seguiu-se as indicações de Lisboa *et al.* (2012) e utilizou-se a fiabilidade de medida das variáveis latentes e indicadores e análise da validade discriminante. Essas medidas permitem perceber a forma como as variáveis latentes estão a ser medidas, verificando qual a fiabilidade de cada indicador analisado (Lisboa *et al.*, 2012).

##### **a) Fiabilidade de medida de cada indicador (*individual-item reliability*)**

A fiabilidade de medida de um indicador corresponde à avaliação do grau de correlação ao quadrado entre as variáveis latentes e os seus indicadores que, de tal modo, permite compreender qual a qualidade de cada indicador para a variável a que se encontra ligado (Lisboa *et al.*, 2012). É importante notar que a fiabilidade de medida de um indicador pode ser designada por coeficiente de correlação múltiplo, representado por  $R^2$ .

Marôco (2010) indica que o  $R^2$  com valores inferiores a 0,25, isto é, que expliquem menos do que 25% da variância da variável, podem indicar um mau ajustamento local. Por isso, recomenda-se que os valores de  $R^2$  sejam superiores a 0,5. Importa, ainda, notar que a análise descrita é designada no programa estatístico utilizado, IBM SPSS AMOS, por *Standardized Regression Weights* (SRW).

Abaixo encontra-se a tabela com os resultados obtidos para o SRW e, como poderá ser visto, todos os valores de SRW apresentados são superiores a 0,5, seguindo as indicações literárias e concluindo-se que a fiabilidade de medida de cada indicador é boa.

Tabela 25 - Resultados da CFA

Itens de cada variável	SRW	C.R.
<b>RQ - Qualidade do relacionamento entre os colaboradores</b>		
RQ1 - Você sabe como está perante o seu grupo? Você usualmente sabe o quão satisfeito o seu grupo está com o que você faz?	0,864	
RQ2 - O quão bem o seu grupo entende os seus problemas e necessidades no trabalho?	0,829	14,589
RQ3 - Independente da quantidade de autoridade formal dos cargos de seus colegas de trabalho, qual é a chance de os membros do seu grupo utilizarem o seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?	0,795	13,657
RQ4 - Novamente, independente da autoridade formal dos cargos de seus colegas de trabalho, qual é a chance de eles te resgatarem às suas custas?	0,772	13,047
RQ5 - Eu confio suficientemente nos meus colegas de trabalho para defendê-los e justificar suas decisões caso eles não estejam presentes para fazê-lo.	0,803	13,883
<b>CO - Orientação para o cliente</b>		
CO1 - Eu acho fácil sorrir para cada um dos meus clientes.	0,570	7,262
CO4 - Eu gosto de responder rapidamente aos pedidos dos meus clientes.	0,651	
CO7 - Eu tento ajudar meus clientes a alcançarem os seus objetivos.	0,792	9,578
CO8 - Eu atinjo os meus próprios objetivos satisfazendo meus clientes.	0,698	8,646
CO9 - Eu faço os clientes falarem sobre as suas necessidades de serviço comigo.	0,785	9,510
CO10 - Eu utilizo uma abordagem de resolução de problemas com os meus clientes.	0,823	9,866
CO11 - Tenho os interesses do cliente sempre em mente.	0,735	9,024
CO12 - Eu sou capaz de responder corretamente às perguntas dos clientes.	0,608	7,689
<b>JS - Stress no trabalho</b>		
JS1 - Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho.	0,688	10,568
JS2 - Trabalhar nesta empresa torna difícil passar um tempo com a minha família.	0,756	11,921
JS4 - Gasto tanto tempo no trabalho com pequenas atividades que falho na compreensão dos planos mais amplos.	0,823	13,335
JS5 - Em muitos momentos o meu trabalho "tira-me do sério".	0,809	13,043
JS6 - Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades.	0,788	12,581
JS7 - Algumas vezes quando penso no meu trabalho sinto uma sensação de aperto no peito.	0,823	13,355
JS8 - Frequentemente tenho a sensação que sou casado/a com a minha empresa.	0,812	13,094
JS9 - Tenho muito trabalho e pouco tempo para o realizar.	0,747	11,735
JS10 - Sinto-me culpado quando preciso tirar uma folga no trabalho.	0,833	13,575
JS11 - Às vezes temo que o telefone toque, por poder ser uma chamada do trabalho.	0,803	12,900
JS13 - Demasiadas pessoas ao meu nível de trabalho sentem-se exaustas pelas exigências pedidas.	0,795	
<b>JII - Insegurança no trabalho</b>		
JII1 - A possibilidade é: eu vou perder meu emprego em breve.	0,818	12,663

J12 - Eu não tenho certeza que posso manter meu emprego.	0,856	13,380
J13 - Eu sinto-me inseguro em relação ao futuro do meu emprego.	0,833	12,959
J14 - Eu penso que posso perder meu emprego em um futuro próximo.	0,801	
<b>JR - Superação no trabalho</b>		
JR1 - Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.	0,620	
JR3 - Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.	0,870	8,821
JR4 - Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	0,782	8,517
<b>JSA - Satisfação no trabalho</b>		
JSA1 - Estou muito satisfeito(a) com a situação geral do meu trabalho.	0,893	
JSA2 - Eu aconselharia um trabalho similar ao meu a um amigo procurando por emprego.	0,789	12,776
JSA3 - Eu gosto de levantar-me pela manhã para ir trabalhar.	0,663	10,185
<b>OAC - Comprometimento afetivo organizacional</b>		
OAC1 - Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização.	0,696	
OAC2 - Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus problemas.	0,663	8,827
OAC3 - Eu sinto uma grande sensação de pertencimento nessa organização.	0,810	10,656
OAC4 - Eu sinto-me emocionalmente ligado a essa organização.	0,871	11,371
OAC5 - Eu sinto-me “parte da família” na minha organização.	0,868	11,336
OAC6 - Esta empresa tem uma grande quantidade de pessoas que significam muito para mim.	0,609	8,133
<b>AS - Comportamento adaptativo em vendas</b>		
AS1 - Cada consumidor precisa de uma abordagem diferente.	0,612	
AS2 - Quando eu percebo que a minha abordagem de venda não está a funcionar, eu consigo rapidamente alterá-la.	0,831	9,415
AS3 - Eu gosto de experimentar abordagens de vendas diferentes.	0,846	9,532
AS4 - Eu sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo.	0,837	9,465
AS7 - Eu consigo usar facilmente várias abordagens diferentes.	0,794	9,125
AS8 - Eu uso um conjunto de abordagens de vendas.	0,826	9,377
AS9 - É fácil para mim mudar a minha forma de vender se a situação assim o exigir.	0,803	9,199
AS10 - Basicamente eu uso a mesma abordagem com a maior parte dos clientes.	0,619	7,584
AS15 - Eu sinto-me confiante o suficiente para mudar a minha abordagem quando necessário.	0,716	8,474
<b>SWL - Satisfação com a vida</b>		
SWL1 - Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	0,896	
SWL2 - As minhas condições de vida são excelentes.	0,935	22,038
SWL3 - Eu estou satisfeito com a minha vida.	0,940	22,368
SWL4 - Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida.	0,921	21,150
SWL5 - Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.	0,792	15,115
<b>GSP - Performance em vendas</b>		

GSP1 - Consigo contribuir para um aumento da quota de mercado da minha empresa na minha área.	0,861	10,606
GSP2 - Consigo ter um elevado nível de vendas.	0,917	11,102
GSP3 - Ultrapasso frequentemente as minhas metas e objetivos de vendas durante o ano.	0,876	10,743
GSP5 - O meu supervisor elogia-me pelo meu desempenho em vendas.	0,661	
<b>GIP - Performance individual</b>		
GIP1 - Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?	0,765	13,523
GIP4 - Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	0,881	17,348
GIP6 - Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	0,954	20,586
GIP7 - Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?	0,967	21,273
GIP8 - Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?	0,921	19,016
GIP9 - Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?	0,858	

#### **b) Fiabilidade de cada variável latente (*Composite Reliability – CR*)**

Hair Jr. *et al.* (2005, p. 489) indica que, após analisar o Alpha de Cronbach, é necessário avaliar a confiabilidade composta de cada construto, definido que a confiabilidade é “uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles “indicam” o construto latente (não observado) em comum”.

De tal forma, a fiabilidade composta mede a forma como as variáveis latentes em estudo estão a ser medidas pelos indicadores respetivos (Lisboa *et al.*, 2012). Para essa análise os autores Hair Jr. *et al.* (2005) sugerem que CR apresente valores superiores à 0,7.

Além disso, Maroco e Garcia-Marques (Maroco & Garcia-Marques, 2006), apontam a importância da análise do Alpha de Cronbach e indicam que para uma fiabilidade apropriada o valor de Alpha deve atingir pelo menos 0,70.

#### **c) Variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*)**

A variância média extraída (AVE) é, assim como as anteriores, uma medida de confiabilidade, entretanto difere das anteriores no sentido de que “as cargas padronizadas são elevadas ao quadrado antes de serem somadas”, medindo a “quantia geral de variância

nos indicadores explicada pelo construto latente” (Hair Jr. *et al.*, 2005, p. 490). Os mesmos autores orientam que a variância extraída deverá ser superior a 0,50 para cada construto.

Abaixo apresenta-se a tabela com os resultados obtidos para: desvio padrão (DP), matriz de correlações, Alpha de Cronbach (em negrito na diagonal), fiabilidade compósita (CR) e variância média extraída (AVE), permitindo, deste modo, analisar a qualidade do modelo de medidas proposto.

Tabela 26 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA final

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	CR	AVE
Qualidade do relacionamento entre os colaboradores (X1)	1,041	<b>0,906</b>											0,907	0,661
Satisfação no trabalho (X2)	1,325	0,382	<b>0,812</b>										0,828	0,620
Insegurança no trabalho (X3)	0,891	0,096	0,202	<b>0,896</b>									0,897	0,684
Stress no trabalho (X4)	0,756	-0,051	-0,276	0,172	<b>0,948</b>								0,948	0,624
Orientação para o cliente (X5)	0,538	0,379	0,306	0,379	0,213	<b>0,886</b>							0,891	0,508
Superação no trabalho (X6)	0,573	0,343	0,317	0,227	0,279	0,535	<b>0,801</b>						0,806	0,585
Comprometimento afetivo organizacional (X7)	1,030	0,444	0,683	0,236	-0,107	0,397	0,319	<b>0,884</b>					0,889	0,577
Comportamento adaptativo em vendas (X8)	0,557	0,235	0,224	0,231	0,277	0,638	0,590	0,297	<b>0,926</b>				0,928	0,593
Performance individual (X9)	1,114	0,067	0,176	0,021	-0,117	0,045	0,074	0,093	0,173	<b>0,959</b>			0,959	0,798
Performance em vendas (X10)	0,846	0,122	0,225	-0,089	-0,133	0,085	0,138	0,230	0,147	0,749	<b>0,897</b>		0,900	0,696
Satisfação com a vida (X11)	1,237	0,300	0,568	0,101	-0,156	0,302	0,335	0,418	0,229	0,072	0,204	<b>0,953</b>	0,954	0,808

A partir da análise da tabela anterior é possível concluir que: (1) o modelo apresenta uma boa fiabilidade compósita já que todos os valores de CR são superiores a 0,70; (2) a fiabilidade é igualmente suportada a partir da análise do Alpha de Cronbach com todos os valores maiores que 0,70; (3) a fiabilidade é suportada também pela variância média extraída, pois todos os valores de AVE são superiores a 0,50.

#### d) Validade discriminante

A validade discriminante permite analisar a “extensão com que os indicadores afetos à medição de variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, consequentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram correlacionadas entre si” (Lisboa *et al.*, 2012, pp. 436–437). Assim sendo, esta medida permite compreender se a escala de medida realmente mede o que se pretendia medir (Marôco, 2010).

Para realizar essa análise a partir da validade discriminantes e concluir que uma variável latente apresenta validade discriminante “deve existir uma correlação significativamente superior entre si e os seus indicadores afetos à sua medição do que entre estes e os que estão afetos à medida de uma outra variável latente” (Lisboa *et al.*, 2012, p. 437).

De tal maneira, expõe-se a tabela abaixo com os valores das correlações ao quadrado e do AVE. A sua análise permite concluir que todas as variáveis em estudo apresentam validade discriminante, já que as correlações ao quadrado são sempre inferiores ao seu respetivo AVE.

Tabela 27 - Validade discriminante

Variáveis	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	AVE
Qualidade do relacionamento entre os colaboradores (X1)												0,661
Satisfação no trabalho (X2)	0,226											0,620
Insegurança no trabalho (X3)	0,012	0,041										0,684
Stress no trabalho (X4)	0,003	0,076	0,030									0,624
Orientação para o cliente (X5)	0,192	0,094	0,144	0,045								0,508
Superação no trabalho (X6)	0,139	0,100	0,052	0,078	0,286							0,585
Comprometimento afetivo organizacional (X7)	0,171	0,466	0,056	0,011	0,158	0,102						0,577
Comportamento adaptativo em vendas (X8)	0,073	0,050	0,053	0,077	0,407	0,348	0,088					0,593
Performance individual (X9)	0,010	0,031	0,000	0,013	0,002	0,005	0,009	0,030				0,798
Performance em vendas (X10)	0,016	0,051	0,008	0,017	0,007	0,019	0,053	0,022	0,561			0,696
Satisfação com a vida (X11)	0,146	0,323	0,010	0,024	0,091	0,112	0,175	0,052	0,005	0,042		0,808

#### 4.10. Conclusão

Este capítulo apresentou toda a metodologia utilizada no estudo, começando por indicar as escalas de medidas adoptadas para a recolha de dados. Posteriormente, foi indicada a população e amostra seleccionadas para a realização da pesquisa, tendo-se optado por realizá-la numa empresa do setor postal com os seus colaboradores de linha de frente das lojas. Apresentou-se, outrossim, o método de recolha de dados seleccionado, questionário, assim como a aplicação do pré-teste.

Em seguida o capítulo abordou a inserção dos dados recolhidos nos *softwares* estatísticos e apresentou os resultados da caracterização dos indivíduos que compuseram a amostra. A partir disso, realizou-se as análises fatoriais exploratória e confirmatória.

A análise fatorial exploratória foi satisfatória, com valores de KMO, Alpha de Cronbach, Bartlett Test e Variância Explicada dentro dos padrões considerados adequados para o modelo.

A análise fatorial confirmatória permitiu analisar a qualidade do ajustamento do modelo por meio de diferentes medidas e concluir que o modelo apresentava um bom ajustamento. Também foi possível analisar a qualidade do modelo de medidas por meio da fiabilidade de medida de cada indicador, da fiabilidade de cada variável latente, da variância média extraída e da validade discriminante. Todas estas análises apresentaram resultados satisfatórios para as escalas e permitiram concluir que os padrões existentes para as características psicométricas foram cumpridos.



## Capítulo V – Resultados do Estudo Empírico

### 5.1. Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos na presente pesquisa e as discussões inerentes aos mesmos. Para isso inicialmente indicaram-se os resultados da análise descritiva das variáveis e o seu nível de ajustamento do modelo estrutural. Na sequência expõe-se o modelo estrutural com as hipóteses propostas estabelecidas na Figura 5. Posteriormente, será realizada a análise dos resultados do teste de hipóteses e, por fim, será apresentada a discussão relativa aos resultados obtidos.

### 5.2. Análise Descritiva das Variáveis

De forma a resumir as observações realizadas a respeito das respostas recolhidas através dos questionários, apresentam-se abaixo as médias e desvios-padrões de cada uma das variáveis, permitindo compreender o comportamento da amostra em relação aos valores médios atingidos para as variáveis em estudo.

Tabela 28 - Análise descritiva

Variável	Média	Desvio-padrão
Qualidade de relacionamento entre os colaboradores	4,8238	1,0754
Satisfação no trabalho	4,8069	1,3194
Insegurança no trabalho	5,7908	1,0018
<i>Stress</i> no trabalho	5,3569	0,7472
Orientação para o cliente	6,0953	0,6192
Superação no trabalho	5,5248	0,7214
Coompromentimento afetivo organizacional	5,2715	1,1722
Comportamento adaptativo em vendas	5,7030	0,7181
Performance individual	4,3969	1,1278
Performance em vendas	4,7153	1,1601
Satisfação com a vida	4,5673	1,2987

#### Qualidade do relacionamento entre os colaboradores

O valor médio de resposta para a variável qualidade do relacionamento com os colaboradores foi de 4,832, isto significa que os colaboradores da amostra consideram que a qualidade do relacionamento com os seus colegas é, em média, neutra com tendências para boa.

### **Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho apresentou um valor médio de 4,806, isto representa um valor positivo, mas próximo da neutralidade, permitindo concluir que em média os colaboradores não estão nem muito satisfeitos e nem insatisfeitos com o seu trabalho.

### **Insegurança no trabalho**

Lembrando novamente que estes dados foram invertidos para a análise neste estudo, o 7 na escala Likert representaria, após a inversão, segurança total de que o seu emprego não se encontra em risco. De tal forma, a média apresentada para esta variável, 5,790, demonstra que a amostra inquirida não apresenta um sentimento de insegurança no trabalho.

### **Stress no trabalho**

Assim como para a insegurança no trabalho, o *stress* no trabalho sofreu a inversão de seus dados, isso significa que quanto maior o valor da resposta, menor o nível de *stress* no trabalho reportado pelos colaboradores. Com isso, entende-se que a média de 5,356 pontos demonstra um baixo grau de *stress* no trabalho.

### **Orientação para o cliente**

A orientação para o cliente apresentou resultados muito positivos com uma média de 6,095, demonstrando que os colaboradores avaliam apresentar um alto grau de orientação para o cliente.

### **Superação no trabalho**

A média resultante das respostas dos colaboradores no que diz respeito à superação no trabalho foi de 5,524, sendo esta positiva e indicando que os colaboradores acreditam deter as condições adaptativas adequadas para superar os obstáculos e a escassez de recursos no desenvolvimento diário de suas atividades.

### **Comprometimento afetivo organizacional**

O comprometimento afetivo organizacional apresentou uma média positiva de 5,271 pontos, demonstrando que os colaboradores inquiridos apresentam um grau razoável de comprometimento afetivo com a organização.

### **Comportamento adaptativo em vendas**

Já em relação ao comportamento adaptativo em vendas o resultado foi positivo de 5,703, demonstrando que os colaboradores acreditam deter as condições adequadas para adaptar o seu atendimento a cada cliente atendido.

### **Performance individual**

A performance individual, como previamente apontado, foi avaliada pelo supervisor de loja e não pelo próprio colaborador. Diferentemente do que se apresentou até agora, essa média não foi tão positiva e encontra-se mais próxima da neutralidade, com o valor de 4,396. Isso demonstra que apesar dos colaboradores acreditarem nas suas capacidades de atendimento e vendas, essas crenças não se refletem na avaliação de performance individual realizada pelo gestor.

### **Performance em vendas**

Do mesmo modo que a performance individual foi avaliada pelo supervisor, a performance em vendas também foi e, assim como o ocorrido para a primeira variável citada a performance em vendas apresentou um resultado pouco positivo, com uma média de 4,715. Novamente, é possível inferir que a avaliação realizada pelo supervisor não está plenamente de acordo com as capacidades elevadas de atendimento e vendas descritas pelos colaboradores sobre eles mesmos.

### **Satisfação com a vida**

Por fim, a satisfação com a vida apresentou um resultado pouco positivo e próximo da neutralidade, com uma média de 4,567. Isso demonstra que, apesar de não estarem descontentes com a própria vida, os colaboradores não se encontram muito satisfeitos com o que fizeram e fazem com a própria vida.

É importante, ainda, notar que algumas variáveis apresentaram um desvio padrão superior a 1 ponto, são elas: qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, insegurança no trabalho, comprometimento afetivo organizacional, performance individual, performance em vendas e satisfação com a vida. Isto suscita interesse pois a maior parte das variáveis que com um desvio padrão inferior dizem respeito a variáveis que avaliam unicamente a motivação interna do colaborador, assim como traços de personalidade. Isso demonstra que as variáveis que dependem da análise dos colaboradores sobre fatores externos – ambiente de trabalho, condições do emprego, relação com a

empresa, dentre outros – apresentam uma maior variação nas respostas, podendo-se concluir que os colaboradores percebem o seu emprego e organização de maneiras distintas. Isto também pode ser consequência das diferentes realidades vividas em cada loja.

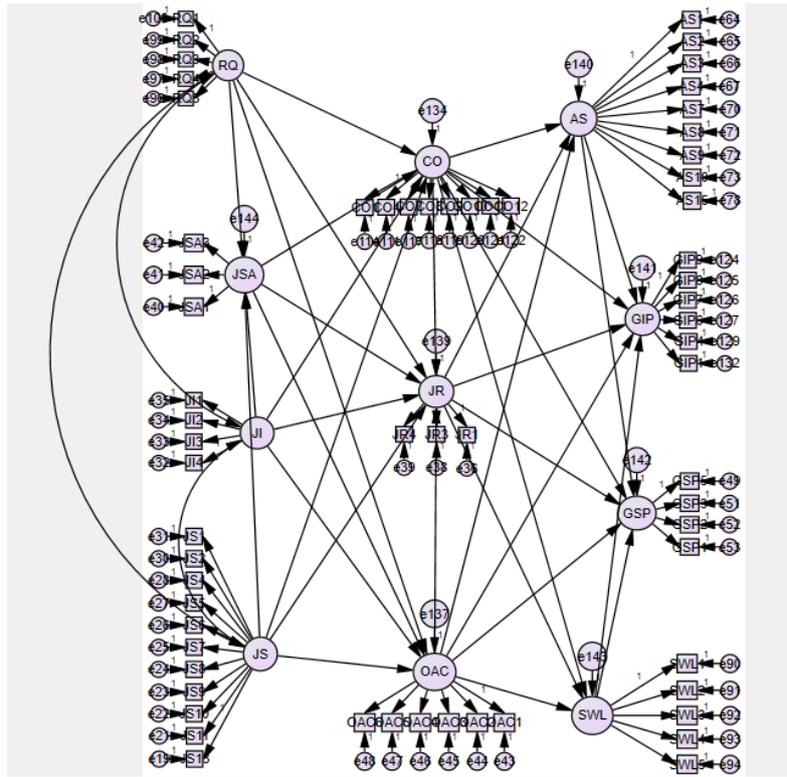
### 5.3. Resultados

Após estabelecimento das hipóteses de estudo, procedeu-se a uma nova análise do seu nível de ajustamento e os resultados encontram-se na Tabela 23. Como era de se esperar os resultados de FIT sofreram uma pequena diminuição face ao apresentado para o modelo de medidas. Todavia, as estatísticas e índices demonstram um ajustamento adequado do modelo estrutural:  $\chi^2/gf$  é inferior a 2 e superior a 1 (1,534), IFI está próximo do valor 1 (0,899), TLI e CFI apresentam resultados muito próximos de 0,9 (0,893 e 0,898 respetivamente) e RMSEA entre 0,05 e ,010 (0,052).

Tabela 29 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural

	<b>Amostra</b>
X <sup>2</sup>	2939,780
X <sup>2</sup> /gl	1,534
IFI	0,899
TLI	0,893
GFI	0,712
CFI	0,898
RMSEA	0,052

Figura 5 - Modelo estrutural



### 5.4. Teste de Hipóteses

A tabela abaixo expõe os resultados do teste de hipóteses realizado para o modelo estrutural. É importante notar que as variáveis *Stress no Trabalho* e *Insegurança no Trabalho* tiveram os seus dados invertidos, esperando-se, portanto, que os resultados na tabela abaixo sejam positivos apesar da sua influência ser possivelmente negativa nas outras variáveis em estudo. Os valores de SRW e P/2 serão utilizados para analisar a significância estatística e o suporte ou não das hipóteses definidas.

Tabela 30 - Resultado do teste de hipóteses

Hip.	Relação	SRW	CR	P	P/2	Hipótese Suportada
H1	Orientação p/ o cliente ← Qual. relacionamento	0,267	3,437	***	***	Sim
H2	Superação no trabalho ← Qual. relacionamento	0,113	1,375	0,169	0,085	Não
H3	Comprom. afetivo org. ← Qual. relacionamento	0,212	3,141	0,002	0,001	Sim
H4	Satisfação no trabalho ← Qual. relacionamento	0,358	4,935	***	***	Sim
H5	Orientação p/ o cliente ← Satisfação no trabalho	0,227	2,693	0,007	0,004	Sim

H6	Superação no trabalho ← Satisfação no trabalho	0,264	2,237	0,025	0,013	Sim
H7	Comprom. afetivo org. ← Satisfação no trabalho	0,607	6,803	***	***	Sim
H8	Orientação p/ o cliente ← <i>Stress</i> no trabalho	0,239	3,191	0,001	0,001	Sim
H9	Superação no trabalho ← <i>Stress</i> no trabalho	0,275	3,38	***	***	Sim
H10	Comprom. afetivo org. ← <i>Stress</i> no trabalho	0,035	0,559	0,576	0,288	Não
H11	Satisfação no trabalho ← <i>Stress</i> no trabalho	-0,312	-4,318	***	***	Não
H12	Orientação p/ o cliente ← Insegurança no trabalho	0,268	3,546	***	***	Sim
H13	Superação no trabalho ← Insegurança no trabalho	-0,022	-0,288	0,773	0,387	Não
H14	Comprom. afetivo org. ← Insegurança no trabalho	0,087	1,386	0,166	0,083	Não
H15	Satisfação no trabalho ← Insegurança no trabalho	0,220	2,996	0,003	0,002	Sim
H16	Comportam. adaptativo vendas ← Orientação p/ o cliente	0,446	4,81	***	***	Sim
H17	Performance individual ← Orientação p/ o cliente	-0,171	-1,599	0,110	0,055	Não
H18	Performance em vendas ← Orientação p/ o cliente	-0,164	-1,511	0,131	0,066	Não
H19	Satisfação com a vida ← Orientação p/ o cliente	0,061	0,715	0,474	0,237	Não
H20	Superação no trabalho ← Orientação p/ o cliente	0,363	3,735	***	***	Sim
H21	Comportam. adaptativo vendas ← Superação no trabalho	0,352	3,959	***	***	Sim
H22	Performance individual ← Superação no trabalho	-0,045	-0,426	0,670	0,335	Não
H23	Performance em vendas ← Superação no trabalho	0,006	0,060	0,952	0,476	Não
H24	Satisfação com a vida ← Superação no trabalho	0,189	2,114	0,035	0,018	Sim
H25	Comportam. adaptativo vendas ← Comprom. afetivo org.	0,005	0,084	0,933	0,467	Não
H26	Performance individual ← Comprom. afetivo org.	0,101	1,190	0,234	0,117	Não
H27	Performance em vendas ← Comprom. afetivo org.	0,196	2,226	0,026	0,013	Sim
H28	Satisfação com a vida ← Comprom. afetivo org.	0,361	4,655	***	***	Sim
H29	Superação no trabalho ← Comprom. afetivo org.	-0,018	-0,168	0,867	0,434	Não
H30	Performance individual ← Comportam. adaptativo vendas	0,281	2,508	0,012	0,006	Sim
H31	Performance em vendas ← Comportam. adaptativo vendas	0,175	1,578	0,115	0,058	Não
H32	Performance individual ← Satisfação com a vida	0,031	0,378	0,705	0,353	Não
H33	Performance em vendas ← Satisfação com a vida	0,122	1,454	0,146	0,073	Não

## 5.5. Discussão dos Resultados do Teste de Hipóteses

A partir da análise da Tabela 24 é possível depreender que existe uma relação positiva entre a qualidade de relacionamento entre os colaboradores e a orientação para o cliente, corroborando a hipótese 1 ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW=0,267$ ). A hipótese 2, por sua vez, não foi corroborada nesta pesquisa, rejeitando a suposição de que a qualidade do relacionamento entre os colaboradores está positivamente relacionada com a superação no trabalho ( $P/2=0,085$ ). O facto de a hipótese 2 não ter sido corroborada demonstra que apesar de a qualidade de relacionamento entre os colaboradores ser antecedente de comportamentos proativos (Love & Dustin, 2014), da atitude de *taking charge* (Morrison & Phelps, 1999) e de self efficacy beliefs (Hui Liao, 2010), o mesmo não pôde ser verificado neste estudo para a sua relação direta com a variável superação no trabalho. Contudo, verifica-se que, apesar de não haver uma relação direta entre as variáveis, a qualidade de relacionamento entre os colaboradores influencia positivamente a superação no trabalho com a mediação da orientação para o cliente.

A qualidade do relacionamento entre os colaboradores apresenta, do mesmo modo, uma relação positiva com o comprometimento afetivo organizacional, corroborando a hipótese 3 do estudo ( $P/2=0,001$ ;  $SRW=0,212$ ) e o que sugerem as pesquisas de Banks *et al.* (2014) e Major *et al.* (1995). Por fim, a qualidade do relacionamento entre os colaboradores apresenta uma relação positiva com a satisfação no trabalho, corroborando a hipótese 4 estabelecida ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW=0,358$ ) e confirmando os estudos de diferentes autores (Schermyly & Meyer, 2016; Seers, 1989).

Em relação à satisfação no trabalho, ela se mostra positivamente relacionada com a orientação para o cliente ( $P/2=0,004$ ;  $SRW=0,227$ ) tal como nos estudos de Flaherty *et al.* (1999) e Pettijohn *et al.* (2002), corroborando a hipótese 5. A satisfação no trabalho demonstrou estar positivamente relacionada com a superação no trabalho ( $P/2=0,013$ ;  $SRW=0,264$ ), suportando a hipótese 6 e os estudos de Harris *et al.* (2006) que sugeria que colaboradores com mais energia apresentariam maior capacidade de superar obstáculos. Por fim, a satisfação no trabalho também mostrou-se positivamente relacionada com o comprometimento afetivo organizacional ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW=0,607$ ), tal como nas pesquisas de Marsh e Mannari (1977) e Williams e Hazer (1986), corroborando a hipótese 7.

O *stress* no trabalho, por sua vez, apresenta uma relação negativa com a orientação para o cliente ( $P/2=0,001$ ;  $SRW=0,239$ ), tal como nos estudos de Zablah *et al.* (2012) e Flaherty *et*

*al.* (1999), suportando a hipótese 8. O *stress* no trabalho apresentou uma relação negativa com a superação no trabalho ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW = 0,275$ ), corroborando a hipótese 9 e a pesquisa de Zablach *et al.* (2012) que sugeriu que o elevado nível de *stress* reduz o nível de energia do colaborador impedindo-o de apresentar uma disposição duradoura em ambientes adversos. É importante lembrar que o *stress* no trabalho teve os dados invertidos e, portanto, o SRW positivo representa uma relação negativa em última análise.

A hipótese 10 não foi corroborada, não existindo uma relação negativa entre o *stress* no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional ( $P/2 = 0,288$ ), contradizendo o sugerido por Siguaw *et al.* (1994). A relação negativa entre o *stress* no trabalho e a satisfação no trabalho também não foi suportada, rejeitando-se, assim, a hipótese 11 e não corroborando os estudos prévios de Sonnentag e Fritz (2015) e Eatough *et al.* (2016) que sugeriam uma relação negativa entre o *stress* no trabalho e *well-being* e entre *illegitimate tasks* e satisfação no trabalho, respetivamente. Isto pode-se justificar pela possibilidade de o *stress* no trabalho ser um fator de motivação para alcançar melhores resultados na empresa, dado que o grau de *stress* apresentado é, em média, muito baixo, este pode exercer uma influência positiva, e não negativa, nos colaboradores.

A insegurança no trabalho passou pelo mesmo processo de reversão dos dados, deste modo, para corroborar uma relação negativa era esperado que o SRW fosse positivo. De tal forma, a hipótese 12 foi corroborada, suportando a existência de uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e a orientação para o cliente ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW = 0,268$ ) e corroborando os estudos de Elst *et al.* (2014) e Wang *et al.* (2014) que sugeriam a existência de uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e as atitudes esperadas dos colaboradores dada a diminuição do investimento na relação com a organização. A insegurança no trabalho apresentou estar relacionada negativamente com a satisfação no trabalho, tal como nos estudos de Hellgren *et al.* (1999), corroborando a hipótese 15.

Apesar disso, as hipóteses 13 e 14 não foram suportadas. Isto demonstra que não existe para esta amostra uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e a superação no trabalho ( $P/2 = 0,387$ ) não suportando o sugerido por De Spiegelaere *et al.* (2014) em relação à variável *innovative work behavior*. Além disto, não existe uma relação negativa entre a insegurança no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional ( $P/2 = 0,083$ ), não suportando o sugerido por Elst *et al.* (2014) em sua pesquisa. Esses resultados podem dever-se ao facto de os níveis de insegurança no trabalho serem tão baixos que a sua consideração é irrelevante.

A orientação para o cliente apresenta uma relação positiva com o comportamento adaptativo em vendas ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW = 0,446$ ), corroborando a hipótese 16 e demonstrando que diferentes definições de uma mesma variável podem impactar o resultado do estudo, dado que Frank e Park (2006) e Wong *et al.* (2015) sugeriram que a relação entre ambas as variáveis teria uma direção inversa a partir da caracterização da orientação para o cliente sob a perspectiva comportamental. A hipótese 20 foi suportada, demonstrando a relação positiva existente entre a orientação para o cliente e a superação no trabalho ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW = 0,363$ ) e corroborando o entendimento apresentado na revisão da literatura de que um traço psicológico que demonstra uma pré-disposição para atender as necessidades específicas do cliente (Brown *et al.*, 2002) seria antecedente de um traço de personalidade que indica motivação em atingir objetivos através da eficiência (Harris *et al.*, 2007). A corroboração da hipótese 20 permite expor uma abordagem diferente para a análise da relação entre a superação no trabalho e a orientação para o cliente, já que Licata *et al.* (2003) sugeriram que a superação no trabalho atuava como antecedente da orientação para o cliente, mas indicaram que a direção da causalidade entre elas deveria ser estudada dado que a superação no trabalho é mais abstrata do que a orientação para o cliente.

A hipótese 17 não foi corroborada, demonstrando não haver uma relação positiva direta entre a orientação para o cliente e a performance individual ( $P/2 = 0,055$ ;  $SRW = -0,171$ ), apesar disso, há uma influência positiva da primeira na última por meio do comportamento adaptativo em vendas. A hipótese 18 também não foi suportada, não existindo uma relação positiva direta entre a orientação para o cliente e a performance em vendas ( $P/2 = 0,066$ ;  $SRW = -0,164$ ), todavia, e assim como no caso anterior, existe uma relação positiva entre ambas as variáveis, porém mediada pelo comportamento adaptativo em vendas. Licata *et al.* (2003) discutem a baixa relação encontrada entre a orientação para o cliente e a performance avaliada pelo supervisor e sugerem que estes não estão sempre presentes para observar os comportamentos dos colaboradores ou não consideram a orientação para o cliente como um fator crucial na avaliação dos seus subordinados, podendo-se justificar, assim, não corroboração das hipóteses 17 e 18. Por fim, a hipótese 19 não foi suportada neste estudo, não demonstrando uma relação positiva direta entre a orientação para o cliente e a satisfação com a vida ( $P/2 = 0,237$ ), no entanto, sugere-se uma relação positiva indireta entre as variáveis com a mediação da superação no trabalho.

Já a superação no trabalho está positivamente relacionada com o comportamento adaptativo em vendas ( $P/2 < 0,001$ ;  $SRW = 0,352$ ), suportando a hipótese 21 e o sugerido na revisão da

literatura em relação às definições das variáveis adoptadas para a pesquisa, traço de personalidade (Licata *et al.*, 2003) e comportamento (Harris *et al.*, 2013), respetivamente. A hipótese 24 foi corroborada, sustentando a existência de uma relação positiva entre a superação no trabalho e a satisfação com a vida ( $P/2=0,018$ ;  $SRW=0,189$ ). A hipótese 22 não foi suportada, não existindo uma relação positiva direta entre a superação no trabalho e a performance individual ( $P/2=0,335$ ;  $SRW= -0,045$ ), diferentemente do sugerido por Licata *et al.* (2003). Apesar disso, existe uma relação positiva indireta entre as variáveis superação no trabalho e performance individual a partir da mediação do comportamento adaptativo em vendas. Do mesmo modo a hipótese 23 não foi corroborada, não havendo sido demonstrada uma relação positiva direta entre a superação no trabalho e a performance em vendas ( $P/2=0,476$ ;  $SRW=0,006$ ), diferentemente do sugerido por Harris *et al.* (2013), mas identificando-se uma relação positiva indireta entre ambas as variáveis por meio da variável mediadora do comportamento adaptativo em vendas. O papel mediador da superação no trabalho na relação entre a competitividade e a avaliação em performance dos colaboradores por parte do supervisor foi apontado por Licata *et al.* (2003). Estes autores consideraram que a superação no trabalho é altamente valorizada pelos supervisores e por isso impacta positivamente a avaliação da performance dos colaboradores realizada por aqueles (Licata *et al.*, 2003).

O comprometimento afetivo organizacional, por sua vez, está positivamente relacionado com a performance em vendas ( $P/2=0,013$ ;  $SRW=0,196$ ) e com a satisfação com a vida ( $P/2<0,001$ ;  $SRW=0,361$ ), corroborando as hipóteses 27 e 28, e a pesquisa de Meyer *et al.* (1993). A hipótese 25, por sua vez, não foi suportada, não havendo indícios de uma relação positiva entre o comprometimento afetivo organizacional e o comportamento adaptativo em vendas ( $P/2=0,467$ ) na amostra pesquisada. A hipótese 26 também não foi corroborada, não existindo indícios de que exista uma relação positiva entre o comprometimento afetivo organizacional e a performance individual ( $P/2=0,117$ ) na presente amostra, isso pode ser explicado pelo facto de que se os colaboradores mostram-se altamente adaptativos, outras variáveis apresentarão influência na performance individual dada a uniformidade de respostas verificadas para o comportamento adaptativo. Finalmente, a hipótese 29 não foi suportada, demonstrando não haver uma relação positiva entre o comprometimento afetivo organizacional e a superação no trabalho ( $P/2=0,434$ ;  $SRW= -0,018$ ), diferentemente do sugerido por Klein *et al.* (2016) face à criatividade e inovação dos colaboradores.

Em relação ao comportamento adaptativo em vendas, a hipótese 30 foi corroborada demonstrando haver uma relação positiva entre o comportamento adaptativo em vendas e a performance individual ( $P/2=0,006$ ;  $SRW=0,281$ ), assim como Mott (1972) sugeriu que a adaptabilidade era um fator crucial na performance dos colaboradores. Já a hipótese 31 foi apenas marginalmente suportada, apresentando indícios de que há uma relação positiva entre o comportamento adaptativo em vendas e a performance em vendas ( $P/2=0,058$ ;  $SRW=0,175$ ), não com a mesma significância estatística verificada para as outras hipóteses corroboradas, mas corroborando a pesquisa de Spiro e Weitz (1990).

Por fim, as hipóteses 32 e 33 não foram suportadas no estudo, não demonstrando a existência de uma relação positiva entre a satisfação com a vida e a performance individual ( $P/2=0,353$ ) e entre a satisfação com a vida e a performance em vendas ( $P/2=0,073$ ), sugerindo resultados diferentes dos retratados por Edgar *et al.* (2015). Apesar da importância dessa variável para os colaboradores, a satisfação com a vida não é um meio para atingir objetivos, mas sim um fim por si mesmo, acredita-se que por isso não foi possível verificar as relações hipotetizadas.

## **5.6. Conclusão**

Neste capítulo foi inicialmente realizada a análise descritiva das variáveis, permitindo compreender quais variáveis apresentaram maiores e menores médias a partir das respostas obtidas da amostra. Verificou-se que as variáveis analisadas a partir das respostas dos colaboradores detinham valores superiores à performance avaliada pelos supervisores. Foi possível notar que as variáveis referentes a traços de personalidade e motivações internas apresentaram desvios-padrão inferiores.

Posteriormente, indicaram-se os níveis de ajustamento do modelo estrutural e o respetivo teste de hipóteses. O resultado deste teste permitiu concluir que a variável comportamento adaptativo em vendas apresenta uma relação positiva direta com a performance individual e com a performance em vendas e que esta última é positivamente influenciada pelo comprometimento afetivo organizacional.

Foi possível perceber, igualmente, que a performance em vendas é positivamente influenciada por diferentes variáveis a partir da mediação da orientação para o cliente, da superação no trabalho e do comprometimento afetivo organizacional. Nota-se que a orientação para o cliente é positivamente influenciada pela qualidade de relacionamento

entre os colaboradores e pela satisfação no trabalho, sendo, ainda, negativamente influenciada pelo *stress* e insegurança no trabalho.

A superação no trabalho, por sua vez, demonstrou ser positivamente influenciada pela satisfação no trabalho e pela orientação para o cliente e negativamente influenciada pelo *stress* no trabalho. Já o comprometimento afetivo organizacional apresentou ser influenciado pela qualidade de relacionamento entre os colaboradores e pela satisfação no trabalho. É importante notar que a satisfação no trabalho demonstrou ser positivamente influenciada pela qualidade de relacionamento entre os colaboradores e negativamente influenciada pela insegurança no trabalho.

Por fim, cabe notar que as hipóteses H2, H10, H11, H13, H14, H17, H18, H19, H22, H23, H25, H26, H29, H31, H32 e H33 não foram corroboradas neste estudo e as possíveis explicações para esses resultados foram abordadas ao longo da discussão dos resultados presente neste capítulo.

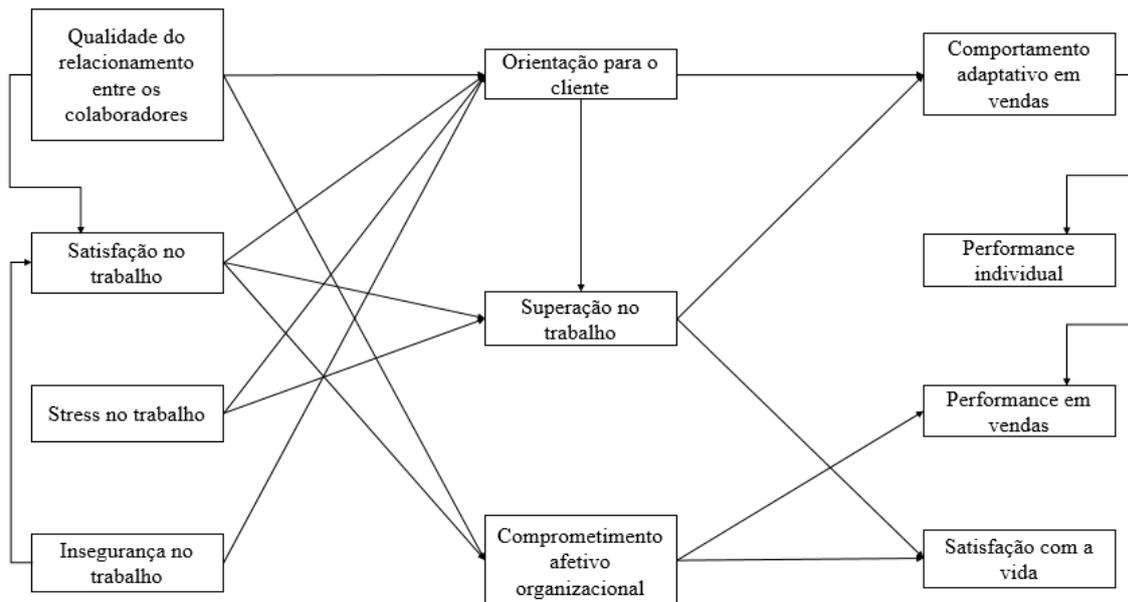
## Capítulo VI – Conclusões

### 6.1. Resposta aos objetivos propostos

A presente pesquisa teve como objetivo principal compreender quais são as variáveis que influenciam a performance individual e a performance em vendas dos colaboradores de loja no setor postal português. Para responder ao problema levantado foram aplicados questionários compostos por 84 itens aos colaboradores de linha de frente de uma empresa do setor postal, e questionários compostos por 15 itens aos seus supervisores diretos. Os inquéritos foram distribuídos e devolvidos utilizando o correio interno da própria organização e foram obtidas 202 repostas válidas.

A partir das respostas obtidas foi possível responder ao questionamento inicialmente levantado, concluindo-se que as seguintes variáveis são antecedentes da performance individual dos colaboradores de linha de frente no setor postal português: qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho, insegurança no trabalho, orientação para o cliente, superação no trabalho e comportamento adaptativo em vendas. Como antecedentes da performance em vendas dos colaboradores de linha de frente no setor postal português este estudo identificou as seguintes variáveis: qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho, insegurança no trabalho, orientação para o cliente, superação no trabalho, comprometimento afetivo organizacional e comportamento adaptativo em vendas.

Além do objetivo principal definido, a pesquisa considerou diferentes objetivos secundários que permitissem compreender melhor as relações entre as variáveis estudadas. O primeiro deles refere-se à proposição de um modelo concetual dos antecedentes da performance individual e em vendas dos colaboradores de linha de frente no setor postal português. Este modelo pode ser observado na Figura 6.



O segundo objetivo foi verificar se a orientação para o cliente, a superação no trabalho, o comprometimento afetivo organizacional, o comportamento adaptativo em vendas e a satisfação com a vida são antecedentes diretos da performance em vendas e da performance individual. Como discutido no capítulo anterior, verificou-se que o comportamento adaptativo em vendas apresenta uma relação positiva e direta com a performance individual e com a performance em vendas, enquanto o comprometimento afetivo organizacional apresenta uma relação positiva e direta somente com a performance em vendas. As restantes variáveis não apresentam relações diretas com a performance em vendas e com a performance individual.

A verificação da relação indireta existente entre as variáveis qualidade do relacionamento entre os colaboradores, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho e insegurança no trabalho com a performance em vendas e com a performance individual, a partir da mediação das variáveis orientação para o cliente, superação no trabalho e comprometimento afetivo organizacional caracterizou o terceiro objetivo secundário da pesquisa. A qualidade do relacionamento entre os colaboradores apresenta uma relação positiva indireta com a performance individual através das variáveis orientação para o cliente e comportamento adaptativo em vendas. A qualidade do relacionamento entre os colaboradores também se relaciona positiva e indiretamente com a performance em vendas, por via da mediação do comprometimento afetivo organizacional, da orientação para o cliente e do comportamento adaptativo em vendas.

Ainda referente ao segundo objetivo secundário, a satisfação no trabalho relaciona-se positiva e indiretamente com a performance individual através da mediação das seguintes variáveis: orientação para o cliente, superação no trabalho e comportamento adaptativo em vendas. A satisfação no trabalho apresenta, similarmente, uma relação positiva e indireta com a performance em vendas, mediada pela orientação para o cliente, comportamento adaptativo em vendas, superação no trabalho e comprometimento afetivo organizacional.

O *stress* no trabalho apresenta uma relação indireta e negativa com a performance individual por meio das variáveis orientação para o cliente, comportamento adaptativo em vendas e superação no trabalho. A relação da variável no trabalho com a performance em vendas, por sua vez, é indireta e negativa, mediada pelas variáveis orientação para o cliente, superação no trabalho e comportamento adaptativo em vendas.

Por fim, e respondendo ao segundo objetivo secundário do estudo, a insegurança no trabalho relaciona-se negativa e indiretamente com a performance individual por meio da orientação para o cliente, superação no trabalho e comportamento adaptativo em vendas. Estas mesmas três variáveis também são mediadoras da relação negativa existente entre a insegurança no trabalho e a performance individual e da relação negativa entre a insegurança no trabalho e a performance em vendas.

O terceiro objetivo secundário da pesquisa foi verificar se a qualidade do relacionamento entre os colaboradores, o *stress* no trabalho e a insegurança no trabalho são antecedentes da satisfação no trabalho. A partir do estudo realizado é possível sugerir que a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e a insegurança no trabalho são antecedentes da satisfação no trabalho.

Outro objetivo secundário teve por intuito compreender se a orientação para o cliente e o comprometimento afetivo organizacional são antecedentes da superação no trabalho e foi possível, através da pesquisa realizada, depreender que somente a orientação para o cliente apresenta uma relação com a superação no trabalho.

O quinto objetivo secundário estabelecido dizia respeito à verificação de se a orientação para o cliente, a superação no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional apresentam uma relação indireta com a performance individual e em vendas por meio da mediadora comportamento adaptativo em vendas. O estudo permite sugerir que o comportamento adaptativo em vendas atua como mediador da relação entre a orientação para o cliente e os dois tipos de performance, bem como entre a superação no trabalho e os dois tipos de

performance. Porém, a relação entre o comprometimento afetivo organizacional e a performance em vendas e individual não é mediada pelo comportamento adaptativo em vendas.

Por fim, definiu-se como último objetivo secundário a verificação de se a orientação para o cliente, a superação no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional apresentam uma relação indireta com a performance individual e em vendas por meio da mediadora satisfação com a vida. A pesquisa permite inferir que a satisfação com a vida não atua como mediadora para nenhuma das relações acima propostas.

## **6.2. Contribuições Teóricas**

Apesar da vasta literatura existente em relação à performance de colaboradores a relevância do tema continua explícita e são diversos os autores que buscam contribuir para o entendimento mais aprofundado dos seus antecedentes (Román & Rodríguez, 2015; K. J. Harris & Kacmar, 2017; Swider *et al.*, 2017; Kadic-Maglajlic *et al.*, 2017). Este estudo contribui para o desenvolvimento de novas investigações em relação ao tema, permitindo reforçar sugestões de outros autores e discutir novos *insights* e maneiras de abordar o mesmo tópico.

A revisita ao tema é ainda mais importante quando verificam-se fatores como a rápida mudança dos mercados, as privatizações e a entrada nos *millennials* no mercado de trabalho, sendo necessário reanalisar a performance nesta nova realidade (Elst *et al.*, 2014; Hellgren *et al.*, 1999; Lee & Jeong, 2017; Sender *et al.*, 2017). Esta pesquisa permitiu, portanto, contribuir com novos questionamentos e novas sugestões sobre quais são as variáveis que impactam a performance dos colaboradores de linha de frente.

Mais especificamente, o estudo abordou um setor muito pouco estudado pela literatura em Portugal, mas que apresenta extrema relevância nacional e europeia, e que sofre mudanças abruptas nas estruturas organizacionais das empresas que o compõem. Compreender quais são os fatores preponderantes na performance dos colaboradores de linha de frente do setor postal, é crucial num momento de liberalização total do mercado europeu. De tal forma, o estudo permitiu analisar variáveis relacionadas com a performance num ambiente específico que carece, atualmente, de literatura que suporte as adaptações definidas pelas organizações como forma de se fortalecer face às mudanças do mercado.

A dupla avaliação da performance utilizada na presente investigação coloca-se como um aspeto inovador face à literatura existente. Os estudos abordados na revisão da literatura utilizam somente um construto em suas análises, optando, usualmente, pelo estudo da performance em vendas ou da performance global. Ao inserir tanto a performance em vendas quanto a performance individual num mesmo modelo concetual, foi possível realizar uma comparação clara entre as variáveis e perceber como cada um dos antecedentes se comporta em relação às mesmas.

Outra contribuição teórica do estudo foi a própria cadeia de efeitos utilizada na compreensão dos antecedentes da performance em vendas e performance individual. O modelo demonstra, em parte, a complexidade da performance e o grande número de variáveis interrelacionadas para que seja possível atingir um nível de performance superior. A cadeia de efeitos utilizadas também sugere que uma mesma variável pode apresentar tanto uma relação direta quanto indireta com outra variável.

A cadeia de efeitos utilizada permitiu, ademais, validar uma direção de causalidade distinta entre as variáveis superação no trabalho e orientação para o cliente do que o previamente sugerido por Licata *et al.* (2003). Estes autores sugeriram que a superação no trabalho atuava como antecedente da orientação para o cliente, contudo, utilizando o próprio questionamento de Licata *et al.* (2003) de que a superação no trabalho é mais abstrata que a orientação para o cliente, propôs-se que a orientação para o cliente é antecedente da superação no trabalho. O estudo permitiu corroborar esta relação e isto pode ser explicado, por exemplo, pela amostra utilizada para estudo se enquadrar num contexto setorial diferente daquele escolhido por Licata *et al.* (2003).

Por fim, uma outra contribuição teórica importante do estudo foi a inserção de um aspeto coletivo na análise, a qualidade de relacionamento entre os colaboradores. Considerar um efeito de equipa no estudo permitiu compreender que esta se relaciona com diversos fatores individuais dos colaboradores e que estes impactam a performance individual e em vendas dos mesmos.

### **6.3. Contribuições Práticas**

O setor postal português e europeu, como mencionado, lida atualmente com grandes mudanças e incertezas decorrentes da liberalização do mercado e da mudança dos hábitos de consumo dos cidadãos face à disseminação da tecnologia e ao acesso à internet. As empresas

desse setor verificam uma queda constante no tráfego do correio e, algumas delas na Europa, passaram por processos de privatização total ou parcial. Essas mudanças implicam uma capacidade de adaptação elevada tanto das organizações, quanto de seus colaboradores, e requerem um entendimento profundo de como ultrapassar os desafios e elevar a performance para que as empresas se mantenham relevantes no mercado.

Por isso, a pesquisa se mostra relevante para organizações do setor postal, permitindo compreender quais são os antecedentes da performance de seus colaboradores de linha de frente na realidade atual. Esta compreensão permite definir estratégias de contratação de colaboradores de forma a melhor aproveitar traços psicológicos e de personalidade dos colaboradores, e estabelecer ações internas que promovam outras das variáveis que impactam positivamente a performance das vendas e individual dos mesmos.

Mais especificamente, este estudo sugere que o comportamento adaptativo em vendas impacta diretamente a performance individual e a performance em vendas dos colaboradores de linha de frente. Esta variável é definida como um comportamento ou uma prática dos colaboradores e, por isso, pode ser estimulada pela própria organização de forma a elevar a performance. É importante que as organizações conheçam o construto e fomentem o seu desenvolvimento através de ações de formação e acompanhamento do supervisor de loja. Ademais sugere-se que as empresas estejam atentas à predisposição em satisfazer os clientes que os candidatos as vagas para trabalhar em lojas apresentam, já que a orientação para o cliente é antecedente do comportamento adaptativo em vendas e se caracteriza por ser uma tendência psicológica individual. A superação no trabalho também influencia positivamente e diretamente o comportamento adaptativo em vendas, e deve ter a sua métrica inserida nos testes de personalidade realizados aos candidatos.

O comprometimento afetivo organizacional demonstrou ser, nesta pesquisa, um antecedente direto da performance em vendas. Isso implica que as organizações devem buscar a compreensão do que pode elevar o comprometimento de seus colaboradores para delinear estratégias que resultem numa performance em vendas elevada. O estudo permite depreender que a qualidade de relacionamento entre os colaboradores e a satisfação no trabalho se relacionam diretamente com o comprometimento afetivo organizacional. De tal forma, as empresas devem ter em atenção a composição das equipas, assim como avaliar a satisfação de seus colaboradores com o trabalho realizado e com a própria organização.

A satisfação no trabalho, por sua vez, apresenta uma relação positiva direta com a superação no trabalho, com a orientação para o cliente e com o comprometimento afetivo organizacional, como indicado. Isto demonstra a importância da satisfação nos comportamentos e resultados dos colaboradores de linha de frente, sendo fundamental avaliar estratégias que permitam elevar a satisfação dos colaboradores no trabalho. Para que isto seja possível, é necessário identificar quais são as variáveis que influenciam a satisfação no trabalho, sendo elas: qualidade do relacionamento entre os colaboradores e a insegurança no trabalho.

Por fim, é importante notar que o *stress* no trabalho apresenta uma relação direta e negativa com a orientação para o cliente e com a superação no trabalho, ambas variáveis relevantes na performance. Assim sendo, as organizações devem realizar avaliações do grau de *stress* no ambiente de trabalho e desenvolver estratégias que minimizem o seu impacto nas atividades dos colaboradores.

#### **6.4. Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Apesar das contribuições apresentadas neste estudo, assim como qualquer outro, ele não está isento de limitações. A primeira delas diz respeito ao tipo de amostra escolhida para o estudo: amostra de conveniência. De forma a facilitar a recolha de dados em termos de tempo e acessibilidade das lojas e supervisores, optou-se por distribuir os questionários nas lojas das cidades de Lisboa e Porto, incluindo suas regiões periféricas. Isso significa que a amostra utilizada não é probabilística, resultando numa amostra não representativa da população em estudo e implicando uma limitação na generalização dos resultados obtidos. Por isso, sugere-se que estudos futuros realizem a análise dos antecedentes da performance dos colaboradores de linha de frente a partir de uma amostra probabilística.

Outra limitação é a utilização de apenas uma empresa do setor postal na pesquisa. Este fator não permite a generalização dos resultados para todo o mercado postal português ou europeu e, portanto, é importante que novos estudos realizem a recolha de dados em empresas anteriormente monopolistas e que agora enfrentam a liberalização do mercado postal, e que estejam sediadas em diferentes países europeus. Desta forma será possível compreender a performance dos colaboradores de linha de frente de uma maneira mais abrangente e fidedigna.

A caracterização da amostra deve ser melhor explorada em estudos futuros, realizando testes que permitam compreender se aspetos como a idade e o grau de escolaridade impactam as variáveis estudadas. Esta análise pode resultar em *insights* relevantes para a contratação de colaboradores e desenvolvimento dos atuais.

O número de hipóteses não corroboradas neste estudo demonstram uma clara necessidade de rever os construtos, definições e métricas adotadas para compreender se realmente a relação estudada não é verificada ou se uma abordagem diferente poderia ter sido mais eficaz. A direção de causalidade entre as variáveis nas hipóteses não corroboradas também é passível de revisão dado que diferentes estudos apresentam sugestões distintas em relação a isto, tal como visto para o caso da relação entre a orientação para o cliente e a superação no trabalho.

A satisfação com a vida requer novos estudos, pois não apresentou no modelo final nenhuma variável consequente, por isso, seria importante analisar se a satisfação com a vida influencia positivamente outros comportamentos esperados dos colaboradores numa organização.

Sugere-se, inclusive, para estudos futuros uma análise detalhada dos antecedentes da variável superação no trabalho, pois este tema não foi amplamente estudado e carece de desenvolvimentos para que seja possível estudar mais eficazmente o seu impacto na performance em vendas e na performance individual.

Por fim, entende-se que seria relevante testar outras variáveis como antecedentes da performance em vendas e da performance individual, já que o presente estudo apresentou somente duas variáveis como antecedentes diretas da performance dos colaboradores de linha de frente. Sugere-se, por exemplo, que a relação entre a qualidade do relacionamento com o supervisor e a performance sejam analisadas, assim como a relação entre o equilíbrio entre a família e o trabalho e a performance.

## Lista das Referências Bibliográficas

- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27–41. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1272053>
- Águila-Obra, A. R. D., Padilla-Meléndez, A., & Al-dweeri, R. M. O. O. (2013). The influence of electronic service quality on loyalty in postal services: the mediating role of satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9–10), 1111–1123. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.807681>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Amado, C. A. F., Santos, S. P., & Serra, J. M. M. (2017). Does partial privatisation improve performance? Evidence from a chain of hotels in Portugal. *Journal of Business Research*, 73, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.001>
- Antunes da Cunha, L. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências, Lisboa.
- Autoridade da Concorrência. (2010). *Liberalização do Setor Postal: principais questões concorrenciais*. Obtido de [http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos\\_e\\_Publicacoes/Estudos\\_Economicos/Comunicacoes\\_Electronicas\\_e\\_Media/Paginas/Liberalizacao-do-Sector-Postal-Principais-questoes-concorrenciais.aspx](http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos_e_Publicacoes/Estudos_Economicos/Comunicacoes_Electronicas_e_Media/Paginas/Liberalizacao-do-Sector-Postal-Principais-questoes-concorrenciais.aspx)
- Bai, Y., Han, G., & Harms, P. (2016). Team Conflict Mediates the Effects of Organizational Politics on Employee Performance: A Cross-Level Analysis in China. *Journal of Business Ethics*, 139(1), 95–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2604-6>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O’Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273–295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70.

- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 39(1), 110–119.
- Chai, J., Zhao, G., & Babin, B. J. (2012). An Empirical Study on the Impact of Two Types of Goal Orientation and Salesperson Perceived Obsolescence on Adaptive Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 261–274.
- Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing, R. E. (2013). Distinguishing between the Roles of Customer-Oriented Selling and Adaptive Selling in Managing Dysfunctional Conflict in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(3), 245–260. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330301>
- Chen, C.-C., & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 33–50. <https://doi.org/10.1080/08853134.2013.870183>
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137.
- Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr., O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22(2), 103–118.
- Cooke, P. J., Melchert, T. P., & Connor, K. (2016). Measuring Well-Being: A Review of Instruments. *The Counseling Psychologist*, 44(5), 730–757. <https://doi.org/10.1177/0011000016633507>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2.<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Nova Almedina.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Davy, author J. A., Angelo J. Kinicki, author, & Christine L. Scheck, author. (1997). A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, (4), 323.

- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2017). Perceived threats of terrorism and job performance: The roles of job-related anxiety and religiousness. *Journal of Business Research*, 78, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.013>
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity & Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71.
- Dobrodolac, M., Lazarević, D., Švadlenka, L., & Živanović, M. (2016). A study on the competitive strategy of the universal postal service provider. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 935–949.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Eatough, E. M., Meier, L. L., Igc, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108–127. <https://doi.org/10.1002/job.2032>
- Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K., & Thoresen, C. (2015). Well-being and performance: measurement issues for HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1983–1994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041760>
- Elst, T. V., Witte, H. D., & Cuyper, N. D. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>

- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, (8), 1163.
- Flaherty, T. B., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1999). Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2), 1.
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 43(4), 693–702.
- Gautier, A., & Poudou, J.-C. (2014). Reforming the Postal Universal Service. *Review of Network Economics*, 13(4), 453–477.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4.<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gilbert A. Churchill, J., author, Neil M. Ford, author, & Orville C. Walker, J., author. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, (3), 254. <https://doi.org/10.2307/3151140>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M.-A. K., & Huyghebaert, T. (2016). Examining the Roles of Work Autonomous and Controlled Motivations on Satisfaction and Anxiety as a Function of Role Ambiguity. *The Journal of Psychology*, 150(5), 644–665. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1154811>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Concetual Clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4279673>
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5.<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.

- Harris, E. G., Artis, A. B., Fogliasso, C., & Fleming, D. E. (2007). Hospital Employee Job Resourcefulness: An Empirical Study and Implications for Health Care Marketing. *Health Marketing Quarterly*, 24(1/2), 63–75. <https://doi.org/10.1080/07359680802125865>
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407–415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.003>
- Harris, E. G., Ladik, D. M., Artis, A. B., & Fleming, D. E. (2013). Examining the influence of job resourcefulness on sales performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 405–413.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2017). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1324394>
- Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, (2), 268.
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Friend, S., B., & Hamwi, A. G. (2016). Mentoring's Impact on Salesperson Job Satisfaction Dimensions. *Marketing Management Journal*, 26(1), 35–50.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195. <https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hill, R. T., Morganson, V. J., Matthews, R. A., & Atkinson, T. P. (2016). LMX, Breach Perceptions, Work-Family Conflict, and Well-Being: A Mediational Model. *Journal of Psychology*, 150(1), 132–149.
- Hsieh, H.-H., & Huang, J.-T. (2017). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Mediating and Moderated Mediating Role of Job Insecurity. *The Journal of Psychology*, 151(3), 282–298. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1270888>

- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49(1), 112.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. London: SAGE Publications.
- Jaag, C. (2014). Postal-sector policy: From monopoly to regulated competition and beyond. *Utilities Policy*, 31, 266–277. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.03.002>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, (2), 190. <https://doi.org/10.2307/3172807>
- Jung, J. H., Brown, T. J., & Zablah, A. R. (2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.019>
- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.023>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Klein, H., Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, (4), 515.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person--job, person--organization, person--group, and person--supervisor fit. *Personnel Psychology*, (2), 281.

- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees' Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 39–70. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.58>
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job Insecurity and Turnover Intention: Organizational Commitment as Mediator. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 45(4), 529–536. <https://doi.org/10.2224/sbp.5865>
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, (5), 1090.
- Licata, J., Mowen, J., Harris, E., & Brown, T. (2003). On the trait antecedents and *outcomes* of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 31(3), 256–271.
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística Aplicada à Gestão*. Porto: Vida Económica.
- Love, M., & Dustin, S. (2014). An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 25(9), 1208–1226.
- Lu, C.-Q., Du, D.-Y., & Xu, X.-M. (2016). What Differentiates Employees' Job Performance Under *Stressful* Situations: The Role of General Self-Efficacy. *The Journal of Psychology*, 150(7), 837–848. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1203277>
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization *Outcomes*, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418–431.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de Pesquisa: : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa* (6.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, 22, 57–75.
- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., & Jung, Y. S. (2016). When Does (Mis)Fit in Customer Orientation Matter for Frontline Employees' Job Satisfaction and Performance? *Journal of Marketing*, 80(1), 65–83. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0327>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Concetualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component concetualization. *Journal of Applied Psychology*, (4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miana, B. S., González-Morales, M. G., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2011). Consequences of Job Insecurity and the Moderator Role of Occupational Group. *The Spanish Journal of Psychology*, 14(2), 820–831. [https://doi.org/10.5209/rev\\_SJOP.2011.v14.n2.29](https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n2.29)
- Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69(12), 6021–6030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.017>

- Michel Rod, & Nicholas J. Ashill. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(1), 60–84. <https://doi.org/10.1108/09604520910926818>
- Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.024>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Mott, P. E. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. New York: Harper & Row.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160–177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados Para as Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. j. (2002). The Influence of Salesperson Skill, Motivation and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743–757.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Ragsdale, J. M., & Beehr, T. A. (2016). A rigorous test of a model of employees' resource recovery mechanisms during a weekend. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 911.
- Reizer, A. (2015). Influence of Employees' Attachment Styles on Their Life Satisfaction as Mediated by Job Satisfaction and Burnout. *Journal of Psychology*, 149(4), 356–377.
- Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Dubinsky, A. J., Arndt, A. D., & Thakkar, M. (2016). Selling in an asymmetric retail world: perspectives from India, Russia, and the US on buyer–seller information differential, perceived adaptive selling, and purchase

- intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(4), 344–362.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1215923>
- Román, S., & Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on *outcome* performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771–783.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0001>
- Schaumberg, R., & Flynn, F. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 1–11.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000208>
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673–691. <https://doi.org/10.1002/job.2060>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *Structural Equation Modeling* (3.<sup>a</sup> ed.). New York: Routledge.
- Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 20(4), 437–452.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118–135.  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management. *Group & Organization Management*, 20(1), 18–38.  
<https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Sender, A., Arnold, A., & Staffelbach, B. (2017). Job security as a threatened resource: reactions to job insecurity in culturally distinct regions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2403–2429.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137615>
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, (3), 542.

- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1–4), 475–492. <https://doi.org/10.1007/BF00352944>
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, I., Robert E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31(1), 106–116.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31(4), 558–569.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Concetualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 27(1), 61–69.
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(10), 4259–4268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.037>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39.
- Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B., & Gardner, R. G. (2017). Employees on the rebound: Extending the careers literature to include boomerang employment. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 890–909. <https://doi.org/10.1037/apl0000200>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259.
- Varghese, J., Edward, M., & Saraswathi Amma, K. P. (2015). Perceived Organizational Influences on Customer Orientation and Sales Performance - A Financial Services Industry Perspective. *Journal of Marketing & Management*, 6(2), 11–21.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., & Roth, P. L. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597.
- Wang, H., Ma, B., Liu, X., & Liu, S. (2014). Job security and work *outcomes* in China: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality*, 42(7), 1069–1076. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1069>
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, (4), 174.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219–231.
- Wisker, Z. I., & Poulis, A. (2015). Emotional intelligence and sales performance. A myth or reality? *International Journal of Business and Society*, 16(2), 185–200.
- Wong, A., Liu, Y., & Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.012>
- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513–525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yu-Shan (Sandy) Huang, & Tom J. Brown. (2016). How does customer orientation influence authentic emotional display? *Journal of Services Marketing*, 30(3), 316–326. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2014-0402>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job *Outcomes*? A Meta-

Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40.  
<https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>

Zhang, S., & Tu, Y. (2016). Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: the Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3306-4>

## Anexos

### Anexo I – Questionário dos colaboradores



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

O presente questionário tem por intuito, única e exclusivamente, recolher dados para um estudo de investigação científica no âmbito do Mestrado em Marketing da Universidade de Coimbra. E tem por objetivo compreender o impacto de diversos fatores organizacionais na performance dos colaboradores.

Ao preencher o questionário tenha, por favor, em atenção a seguinte informação:

1. As suas respostas são anónimas e confidenciais e serão tratadas única e exclusivamente pelo responsável da investigação.
2. De forma a garantir a confidencialidade dos dados pedimos que, após finalizar o preenchimento do questionário, insira-o no envelope disponibilizado e lacre-o.
3. Após o preenchimento, o envelope lacrado deverá ser entregue para o gestor de loja.
4. O questionário deve ser preenchido individualmente e sem nenhuma interferência de terceiros.
5. As questões foram concebidas de modo a serem respondidas através de uma escala que representa a sua opinião sobre um assunto.
6. É fundamental que responda a todas as questões, caso contrário, o questionário não poderá ser considerado válido para análise.
7. Cada afirmação poderá conter somente uma resposta assinalada. Por favor, circule o número que melhor expresse a sua concordância com a frase apresentada.
8. Não existem respostas corretas nem incorretas. O que se pretende é ter uma visão real da sua perceção face à organização.
9. Não pense muito tempo sobre as questões.
10. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder, sem deixar de fazê-lo.

Agradecemos a colaboração para o desenvolvimento da presente investigação científica.

Coimbra, 20 de junho de 2017.

## QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

### I. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Conc totalm
1	Você sabe como está perante o seu grupo...Você usualmente sabe o quão satisfeito o seu grupo está com o que você faz.	1	2	3	4	5	6	7
2	O seu grupo entende muito bem os seus problemas e necessidades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3	Independentemente da autoridade formal dos cargos dos seus colegas de trabalho, existe uma grande possibilidade de eles utilizarem o seu poder para ajudar-lhe a resolver problemas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4	Novamente, independente da autoridade formal dos cargos dos seus colegas de trabalho, existe uma grande possibilidade de eles o "safarem", mesmo que se prejudiquem para tal.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu confio o suficiente nos meus colegas de trabalho para defendê-los e justificar as suas decisões caso eles não estejam presentes para fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu caracterizo a minha relação com meus colegas de trabalho como muito boa.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu acho fácil sorrir para cada um dos meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu gosto de lembrar o nome dos meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9	A empatia para com os meus clientes vem naturalmente.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu gosto de responder rapidamente aos pedidos dos meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu fico satisfeito por fazer meus clientes felizes.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu realmente gosto de servir os meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu tento ajudar meus clientes a alcançarem os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu atinjo os meus próprios objetivos satisfazendo meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu faço os clientes falarem sobre as suas necessidades de serviço comigo.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu utilizo uma abordagem de resolução de problemas com os meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17	Tenho os interesses do cliente sempre em mente.	1	2	3	4	5	6	7
18	Eu sou capaz de responder corretamente às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19	Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
20	Trabalhar nesta empresa torna difícil passar um tempo com a minha família	1	2	3	4	5	6	7
21	O meu trabalho me afeta mais do que deveria	1	2	3	4	5	6	7
22	Gasto tanto tempo no trabalho com pequenas atividades que falho na compreensão dos planos mais amplos	1	2	3	4	5	6	7
23	Em muitos momentos o meu trabalho "tira-me do sério"	1	2	3	4	5	6	7
24	Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades	1	2	3	4	5	6	7
25	Algumas vezes quando penso no meu trabalho sinto uma sensação de aperto no peito	1	2	3	4	5	6	7
26	Frequentemente tenho a sensação que sou casado/a com a minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
27	Tenho muito trabalho e pouco tempo para realizá-lo	1	2	3	4	5	6	7
28	Sinto-me culpado quando preciso tirar uma folga no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
29	Às vezes temo que o telefone toque, por poder ser uma chamada do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
30	Sinto-me como se nunca tivesse um dia de folga	1	2	3	4	5	6	7
31	Demasiadas pessoas ao meu nível de trabalho sentem-se exaustas pelas exigências pedidas	1	2	3	4	5	6	7
32	A possibilidade é: eu vou perder meu emprego em breve	1	2	3	4	5	6	7
33	Eu não tenho certeza que posso manter meu emprego	1	2	3	4	5	6	7
34	Eu sinto-me inseguro em relação ao futuro do meu emprego	1	2	3	4	5	6	7
35	Eu penso que posso perder meu emprego em um futuro próximo	1	2	3	4	5	6	7
36	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

36	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
37	Eu sou uma pessoa muito criativa em encontrar formas de fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
38	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
40	Estou muito satisfeito(a) com a situação geral do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
41	Eu aconselharia um trabalho similar ao meu a um amigo procurando por emprego	1	2	3	4	5	6	7
42	Eu gosto de levantar-me pela manhã para ir trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
43	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa empresa	1	2	3	4	5	6	7
44	Eu realmente sinto como se os problemas da empresa fossem meus problemas	1	2	3	4	5	6	7
45	Eu sinto uma grande sensação de pertencimento nessa empresa	1	2	3	4	5	6	7
46	Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
47	Eu sinto-me “parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
48	Esta empresa tem uma grande quantidade de pessoas que significam muito para mim	1	2	3	4	5	6	7
49	Cada consumidor precisa de uma abordagem diferente	1	2	3	4	5	6	7
50	Quando eu percebo que a minha abordagem de venda não está a funcionar, eu consigo rapidamente alterá-la	1	2	3	4	5	6	7
51	Eu gosto de experimentar abordagens de vendas diferentes	1	2	3	4	5	6	7
52	Eu sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo	1	2	3	4	5	6	7
53	Eu sei que os clientes não podem ser todos tratados da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
54	Eu mudo a minha abordagem de um cliente para outro	1	2	3	4	5	6	7
55	Eu consigo usar facilmente várias abordagens diferentes	1	2	3	4	5	6	7
56	Eu uso um conjunto de abordagens de vendas	1	2	3	4	5	6	7
57	É fácil para mim mudar a minha forma de vender se a situação assim o exigir	1	2	3	4	5	6	7
58	Basicamente eu não uso a mesma abordagem para todos os clientes	1	2	3	4	5	6	7
59	Eu sou muito sensível às necessidades dos meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
60	Não tenho dificuldade em adaptar a minha abordagem perante alguns clientes	1	2	3	4	5	6	7
61	Eu mudo a minha forma de venda consoante as situações	1	2	3	4	5	6	7
62	Eu tento perceber como um cliente é diferente de outro	1	2	3	4	5	6	7
63	Eu sinto-me confiante o suficiente para mudar a minha a abordagem quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
64	Eu não trato todos os meus clientes da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
65	Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais	1	2	3	4	5	6	7
66	As minhas condições de vida são excelentes	1	2	3	4	5	6	7
67	Eu estou satisfeito com a minha vida	1	2	3	4	5	6	7
68	Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida	1	2	3	4	5	6	7
69	Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada	1	2	3	4	5	6	7
70	Consigo contribuir para um aumento da quota de mercado da minha empresa na minha área.	1	2	3	4	5	6	7
71	Consigo ter um elevado nível de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
72	Ultrapasso frequentemente as minhas metas e objetivos de vendas durante o ano.	1	2	3	4	5	6	7
73	Ultrapasso frequentemente os meus objetivos salariais.	1	2	3	4	5	6	7
74	O meu supervisor elogia-me pelo meu desempenho em vendas.	1	2	3	4	5	6	7

**II: Responda às perguntas seguintes assinalando uma das opções entre Fraco (1) e Excelente (5)**

	Fraco			Médio			Excelente	
1	Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?							
	1	2	3	4	5	6	7	
2	Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?							
	1	2	3	4	5	6	7	
3	Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?							
	1	2	3	4	5	6	7	
4	Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?							
	1	2	3	4	5	6	7	
5	Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?							
	1	2	3	4	5	6	7	
6	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?							
	1	2	3	4	5	6	7	
7	Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?							
	1	2	3	4	5	6	7	
8	Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?							
	1	2	3	4	5	6	7	
9	Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?							
	1	2	3	4	5	6	7	
10	Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?							
	1	2	3	4	5	6	7	

**III. Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efectuarmos uma caracterização do perfil dos entrevistados:**

**Sexo:**  Feminino  Masculino

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

**Estado civil:**  Solteiro(a)  Casado(a)/união de facto  
 Divorciado(a)  Viúvo(a)

**Número de pessoas do agregado familiar:**

1  2  3  4  5  6 ou mais

**Nível de escolaridade:**

Ensino básico primário  
 Ensino básico preparatório 6º ano  
 Ensino secundário 9º ano  
 Ensino secundário 12º ano  
 Curso profissional/artístico  
 Frequência universitária/bacharelato  
 Licenciatura ou superior

**Rendimento mensal líquido do agregado familiar:**

Menos de 500€  
 500-999€  
 1000-1499€  
 1500-2499€  
 2500-4999€  
 5000€ ou mais

**Número de anos de trabalho nos CTT (antiguidade):** \_\_\_\_\_

menos que 1  entre 1 e 3  entre 4 e 10  entre 11 e 20  mais de 20

## Anexo II – Questionário do supervisor



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

O presente questionário tem por intuito, única e exclusivamente, recolher dados para um estudo de investigação científica no âmbito do Mestrado em Marketing da Universidade de Coimbra. E tem por objetivo compreender o impacto de diversos fatores organizacionais na performance dos colaboradores.

Ao preencher o questionário tenha, por favor, em atenção a seguinte informação:

1. As suas respostas são anónimas e confidenciais e serão tratadas única e exclusivamente pelo responsável da investigação.
2. De forma a garantir a confidencialidade dos dados pedimos que, após finalizar o preenchimento do questionário, insira-o no envelope disponibilizado e lacre-o.
3. Após o preenchimento, o envelope lacrado deverá ser enviado para a sede da empresa através do correio interno.
4. O questionário deve ser preenchido individualmente e sem nenhuma interferência de terceiros.
5. As questões foram concebidas de modo a serem respondidas através de uma escala que representa a sua opinião sobre um assunto.
6. É fundamental que responda a todas as questões, caso contrário, o questionário não poderá ser considerado válido para análise.
7. Cada afirmação poderá conter somente uma resposta assinalada.
8. Deverá preencher um questionário para cada colaborador da sua loja, indicando no início deste questionário a sua loja.
9. Não existem respostas corretas nem incorretas. O que se pretende é ter uma visão real da sua perceção face à cada colaborador da loja.
10. Não pense muito tempo sobre as questões.
11. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder, sem deixar de fazê-lo.

Agradecemos a colaboração para o desenvolvimento da presente investigação científica.

Coimbra, 20 de junho de 2017.

## QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

LOJA: \_\_\_\_\_

**I. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

		Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Conc totalm
1	O colaborador consegue contribuir para um aumento da quota de mercado da empresa na sua área de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
2	O colaborador consegue ter um elevado nível de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
3	O colaborador ultrapassa frequentemente as suas metas e objetivos de vendas durante o ano.	1	2	3	4	5	6	7
4	O colaborador ultrapassa frequentemente os seus objetivos salariais.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu, como supervisor, elogio o colaborador pelo seu desempenho em vendas.	1	2	3	4	5	6	7

**II: Responda às perguntas seguintes assinalando uma das opções entre Fraco (1) e Excelente (5)**

		Fraco		Médio			Excelente	
1	Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como você classificou o colaborador na última avaliação formal de desempenho?	1	2	3	4	5	6	7
2	Como é que o nível de produção do colaborador, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?	1	2	3	4	5	6	7
3	Como é que a qualidade do trabalho do colaborador pode se comparar à dos seus colegas?	1	2	3	4	5	6	7
4	Qual é nível de eficiência do trabalho do colaborador em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que ele utiliza de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	1	2	3	4	5	6	7
5	Em comparação com os seus colegas, como avalia as capacidades do colaborador de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	1	2	3	4	5	6	7
6	Em comparação com os seus colegas, qual é a eficácia do colaborador em adaptar-se às mudanças no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
7	Qual é a rapidez do colaborador em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?	1	2	3	4	5	6	7
8	Como classifica o colaborador, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
9	Como o colaborador reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?	1	2	3	4	5	6	7
10	Como avalia a qualidade da resposta do colaborador a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?	1	2	3	4	5	6	7

**II. Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efectuarmos uma caracterização do perfil dos entrevistados:**

**Sexo:**  Feminino  Masculino

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

**Estado civil:**  Solteiro(a)  Casado(a)/união de facto  
 Divorciado(a)  Viúvo(a)

**Número de pessoas do agregado familiar:**  
 1  2  3  4  5  6 ou mais

**Nível de escolaridade:**  
 Ensino básico primário  
 Ensino básico preparatório 6º ano  
 Ensino secundário 9º ano  
 Ensino secundário 12º ano  
 Curso profissional/artístico  
 Frequência universitária/bacharelato  
 Licenciatura ou superior

**Rendimento mensal líquido do agregado familiar:**  
 Menos de 500€  
 500-999€  
 1000-1499€  
 1500-2499€  
 2500-4999€  
 5000€ ou mais

**Número de anos de trabalho nos CTT (antiguidade):** \_\_\_\_\_

menos que 1  entre 1 e 3  entre 4 e 10  entre 11 e 20  mais de 20